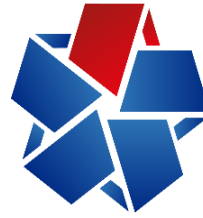




UNIVERSIDAD
DE CIENFUEGOS

Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Comunicación Social



PADIT

PLATAFORMA ARTICULADA PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL TERRITORIAL

*Trabajo de Diploma en Opción al Título de
Licenciada en Comunicación Social*

*Título: Estrategia de Comunicación del Proyecto
PADIT en Cienfuegos para el período 2019-
2021*

Autora: Leydiesther Martínez González

Tutora: M.Sc. Susana Pérez Padrón

Año 2019

Pensamiento

*"Las palabras de la boca del sabio son llenas de gracia, mas los labios del
necio causan su propia ruina"
Eclesiastés de Salomón*

Dedicatoria

"A aquel que es poderoso para guardaros sin caída, y presentaros sin mancha delante de su gloria con gran alegría, al único y sabio Dios, nuestro Salvador, sea gloria y majestad, imperio y potencia, ahora y por todos los siglos". Amén

Agradecimientos

A ti Dios de mi Salvación, mi Creador, mi Sustento y mi Refugio, quien nunca me ha dejado y quien hasta aquí me ha ayudado. Gracias Señor por la fuerza que me has dado en todo este proceso, por trabajar en mi alma, mi carácter y en mi paciencia.

A mis padres Poel y Leydiana, quienes se han tomado el reto de enseñarme conforme a la palabra de Dios que este mundo es vanidad que solo en Cristo encuentro sentido y propósito para mi vida. Mami gracias por acompañarme en todos estos enredos, mi consejera, la que siempre me dijo "sigue adelante que Dios está contigo" mi heroína. Papi mi superhéroe, el mejor de todos, gracias por cada viaje, espera y consejo. Gracias por el apoyo y el empuje durante estos seis interminables años.

A mi esposo Poelson, el amor de mi vida, mi complemento perfecto, la segunda prioridad de mi vida. Gracias mi amor por comprenderme por tu paciencia durante este difícil proceso, por alentarme y darme tu apoyo en todo momento.

Te Amo.

A Ana Esther, mi hermana, mi estrella, mi mejor amiga, mi compañera de estudios, mi niña gracias porque sé que puedo contar contigo siempre, por tus ocurrencias y por hacerme ver que cuando sonríes eres más feliz.

A Joel David, mi hermano, por recordarme cada vez que te veo, que "Dios tiene la última palabra" en todo, ante la vida y la muerte, y ante todas las pruebas y adversidades. Te quiero.

A mi abuela Milagros por mimarme y preocuparse siempre.

A mi segunda madre Quenia, por tus consejos oportunos y tu apoyo. Me encantaría que estuvieras aquí.

A Fenis María, mi amiga Marian, de las que ya no quedan. Gracias por hacerme reír, por ser tú, por tus oraciones y comprensión, por tu apoyo, te quiero mucho

A Tre, la Negri, Dary, Mariita y todas mis niñas de la Pen que oraron mucho por mí.

A mis hermanos de la 2da Iglesia Bautista "Victoria" Castillo de Jagua. Por sus oraciones y preocupación constantes.

A Marianela, gracias por tu ayuda sin ella esta tesis no sería lo que es.

A los trabajadores del Grupo Provincial de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local de Pienfuegos y en especial a Carlos Díaz, sin su ayuda no hubiese terminado esta tesis.

A mis amigas Lissy y Padanna, pero en especial a Lissy que ha sufrido conmigo todo este proceso. Gracias mi amiga por tu colaboración y consejos.

A mis compañeros del aula, alas mimis Dunia, Jennifer y Nisel, a Raudel por su ayuda incondicional, a Lili, Elizabeth, Bemelis, Panisleidis, Paniselis, Amarelis, Ana Mary, Maryanis, Ricardo, Feily y los que no llegaron hasta aquí pero que también son mis compañeros.

A mis hermanos de Altamira, gracias por sus oraciones y preocupación.

A mis profesores de estos seis años, a quienes aportaron cosas positivas y quienes aportaron cosas negativas porque me ayudaron a crecer y sobreponerme a las adversidades.

A Marleni, mi pelusa, gracias porque desde 1er año me estas tutorando y a Pandier, el médico de la computadora.

A mis vecinos, Nieves, Mairim, Made, Milca y Bian (uno de los niños más inteligentes que he conocido) por su preocupación y aliento.

A mis compañeros de trabajo de la Biblioteca Provincial de Pienfuegos "Roberto García Valdés", por sus ánimos.

A mis compañeros de trabajo de la Dirección Provincial de Planificación Física, el lugar donde experimenté el ejercicio de la comunicación como profesional, aún antes de graduarme. En especial a Susel, Tania, Isel, Mayara, Daymari y a Lusito por sus traducciones y a Lumeiy por su ayuda.

A todos los que merecen mi gratitud y mi mente atribulada no recuerda en estos momentos...

A todos muchas gracias.

Resumen

La presente investigación expone la Estrategia de Comunicación para la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en la provincia de Cienfuegos para el período 2019-2021. Dicha estrategia pretende solucionar la problemática de cómo desarrollar procesos de comunicación con un enfoque estratégico y participativo en el marco de la Plataforma.

El objetivo de esta investigación es precisamente elaborar la Estrategia de Comunicación para el proyecto y en específico se plantea fundamentar los referentes teóricos-conceptuales y metodológicos en torno a la planeación estratégica de comunicación, caracterizar los componentes del proceso comunicativo en el marco de la Plataforma y proponer los elementos estratégicos de comunicación correspondientes a las fases de planeación, implementación y evaluación.

De igual modo se exponen los instrumentos utilizados para la misma, los cuales son la sistematización, el análisis de contenidos o revisión de documentos y la observación participante, así como las técnicas usadas que fueron mayormente las encuestas, cuestionarios y entrevistas.

Palabras clave: comunicación, comunicación para el desarrollo, estrategia de comunicación, plataforma articulada de desarrollo territorial integral, desarrollo de proyectos locales

Abstract

The present research expose the Strategy of Communication for Platform Articulated of Integral Territorial Development (PAITD) = (similar in Spanish PADIT)of Cienfuegos City for 2019-2021 period. This strategy pretended gets a solution for the problematical how to develop process of communication with strategic focus and participative until that Platform.

The target of research is to make one strategy of communication to the project and specifically to determine some reference teorycs-conceptuals and methodologic based in lay out the strategy of communication, and characterizer of components of communicative process in the marc of Platform and suggest the elements strategy of communication that correspondents to the phase of planation, implementation and evaluation.

At the same mode it expose the instruments utilized, which are systematization, analyses of contents or revision of documents and observation participant, like technical used as public opinion poll, questionnaire and interviews.

Keys Words: Communication, Communication for Development, Strategy of Communication, Platform Articulated of Integral Territorial Development, Local Project Development.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Planeación estratégica de comunicación para el desarrollo local. Primeros pasos.	7
1.1. Un acercamiento a la comunicación	7
1.2. La Comunicación Organizacional	12
1.3. Elementos del proceso comunicativo	16
• Mensajes	16
• Flujos	17
• Redes	18
• Canales	18
• Públicos	19
• Barreras en la comunicación	20
• Retroalimentación	21
1.4. Comunicación para el desarrollo	23
1.5. Comunicación para el Desarrollo en Proyectos	25
1.6. ¿Comunicación organizacional o Comunicación para el desarrollo?	
Estableciendo consensos	27
2. La Estrategia de Comunicación	30
Capítulo 2. Fundamentos Metodológicos	37
2.1. Descripción del escenario de investigación	37
2.2. Paradigma y metodología de investigación	38
• Problema de investigación	39
• Objetivo general	39
• Objetivos específicos	39
• Idea a defender	39
• Justificación del Estudio	39
2.3. Métodos y técnicas de investigación	40
2.4. Categoría analítica	42
2.4.1. Definición conceptual	43
2.4.2. Definición real	43

2.4.3. Dimensiones. Estrategia de Comunicación -----	43
2.5. Selección de la muestra -----	44
2.5.1. Criterios de selección para informantes -----	44
Capítulo 3. Resultados de investigación -----	47
3.1. Diagnóstico de comunicación del proyecto PADIT en Cienfuegos -----	47
3.1.1. Caracterización del proyecto -----	47
3.1.2. Perspectiva de la comunicación que predomina -----	55
3.1.3. Situación de la comunicación interna y externa -----	56
3.1.4. Existencia de un enfoque integrador y sinérgico -----	57
3.1.5. Públicos -----	58
3.1.6. Canales -----	63
3.1.7. Mensajes -----	64
3.1.8. Flujos -----	65
3.1.9. Redes -----	66
3.1.10. Barreras en la comunicación -----	67
3.1.11. Retroalimentación -----	67
3.2. Propuesta de Estrategia de Comunicación para el proyecto PADIT en Cienfuegos (2019-2021) -----	69
3.2.1 Matriz DAFO de la Comunicación -----	69
3.2.2. Líneas de Acción -----	71
3.2.3. Objetivo estratégico -----	71
3.2.4. Objetivos específicos -----	72
3.2.5. Ejes temáticos -----	72
3.2.6. Área de Resultados Claves -----	72
3.2.7. Público objetivo -----	72
3.2.8. Público específico -----	73
3.2.9. Plan de acciones -----	73
3.2.10. Evaluación -----	79
3.2.11. Presupuesto -----	79
Conclusiones -----	80

Recomendaciones ----- 82

Bibliografía ----- 83

Anexos -----

Introducción

La sociedad en la que vivimos transita por la era del postmodernismo, marcada por el creciente y constante desarrollo, donde lo que hoy es novedoso, mañana ya no lo es. Las sociedades consumistas viven sin tiempo, y necesitan apresurar los procesos de la vida cotidiana, pues la pérdida de tiempo significa pérdida de dinero. Los productos de avanzada en la ciencia y la tecnología constituyen objetivos claves para el desarrollo de muchos, y para alcanzar estas metas se formulan proyectos de vida basados en el logro de ese propósito. Pero verdaderamente existe desarrollo cuando hay no solo beneficios materiales, sino espirituales y sociales, un cambio en los comportamientos y actitudes de las personas ante la vida y la sociedad en que viven.

Desde esta filosofía, el desarrollo local es entendido como enfoque para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de la población, de la cual se originan diferentes corrientes con sus propias características, aunque también pueden resumirse en un solo concepto. En este sentido, los proyectos de desarrollo local logran potenciar objetivamente las oportunidades de desarrollo en cada territorio. No apuestan solo por el desarrollo económico y un estilo de vida más elevado, sino por la elevación del nivel cultural y social y el modo en que se desenvuelve la sociedad, y su repercusión en el bienestar, la salud, el conocimiento de los ciudadanos.

Por eso la comunicación, como parte de los proyectos de desarrollo, debe posibilitar, entre otras cosas, el empleo de procesos y medios de comunicación destinados a dialogar con los ciudadanos, a intercambiar experiencias, encontrar bases comunes para la colaboración, y participar activamente en actividades de desarrollo y gestionarlas.

La sociedad cubana se encuentra enfrascada en uno de los procesos de transformación – denominada “actualización”- más significativa de las últimas décadas, regido por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en abril de 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Entre los aspectos que tempranamente se visualizan, la actualización del modelo económico y social avanza acorde con las siguientes pautas: los procesos de descentralización y desconcentración en marcha que promueven un mayor liderazgo y

autogestión de los gobiernos territoriales; el despliegue de iniciativas locales orientadas al desarrollo municipal, a partir del aprovechamiento y/o activación de recursos endógenos; la promoción de capacidades locales para la planificación y gestión del desarrollo, mediante el aporte de enfoques y herramientas que permitan mejorar el ejercicio de gobiernos y actores locales, con énfasis en los municipales.

También se manifiesta en la Contribución Territorial para el Desarrollo Local, establecida en la nueva Ley Tributaria (Ley no. 113/2012), al posibilitar una nueva fuente de financiación al presupuesto municipal sobre la que podrán disponer los actores municipales en función del desarrollo de su demarcación.

En este contexto nacional surge la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), programa marco de apoyo al desarrollo territorial cubano que propicia el fortalecimiento de capacidades institucionales en materia de planificación y gestión del desarrollo territorial; los procesos de descentralización; y el desarrollo económico social a nivel territorial. Los fundamentos de PADIT se sustentan en el concepto de que el Desarrollo Integral Territorial es “el proceso de transformación y avance sostenible de un territorio que tiene como finalidad el bienestar de la sociedad local, a partir de dinamizar el capital existente y aprehender las oportunidades y exigencias que otros ámbitos/escalas territoriales le presentan” (Líneas Prioritarias para el Desarrollo Integral Territorial, 2016, p. 4)

En la provincia de Cienfuegos se inició a finales de la década de los noventa un proceso de aproximación a la gestión local del desarrollo, el cual ha permitido institucionalizar experiencias y asimilar la concepción de la gestión de desarrollo del territorio. Ello permite que se disponga de algunas experiencias en la coordinación horizontal de estrategias y procesos de desarrollo local, en la articulación de proyectos de desarrollo local y de cooperación internacional que contribuyen al desarrollo territorial. Dichos aprendizajes constituyen capacidades de articulación, coordinación y construcción de alianzas para desarrollar procesos endógenos, que constituyen una referencia importante como punto de partida.

La comunicación en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Cienfuegos, proyecto perteneciente al Grupo de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local de la Asamblea Provincial del Poder Popular (APPP),

resulta un proceso complejo de gestionar precisamente por la estructura que poseen los proyectos, además de que involucra diferentes actores e instituciones. Este es un factor determinante para impulsar los procesos de desarrollo local en cualquier escenario y por ello se deben repensar las lógicas y enfoques desde los cuales se gestiona la comunicación.

Gracias a este acercamiento al Desarrollo Local en la provincia y por la necesidad de impulsar el eje de Comunicación para el Desarrollo en los proyectos de Desarrollo Local se ha logrado una alianza institucional entre la APPP y la Universidad de Cienfuegos, específicamente con el Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales.

Como resultado de este convenio se ha desarrollado un conjunto de acciones para potenciar la gestión de comunicación para el desarrollo en el territorio, en el marco de PADIT y del proyecto “Fortaleciendo a los Gobiernos territoriales y articulando la matriz de actores para gestionar el desarrollo socio-económico del ámbito local”.

Se ha trabajado articuladamente entre el Departamento de Comunicación y el Grupo de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local de la APPP de Cienfuegos en la coordinación del eje transversal de Comunicación para el Desarrollo, y se han realizado asesorías, coordinación de tareas, capacitaciones y otras actividades, pero no se ha diseñado una estrategia que planifique la gestión de información y comunicación.

Ante la demanda institucional y la necesidad de planificar de forma eficaz los procesos infocomunicativos en el marco de PADIT en el territorio se plantea como **problema de investigación**: ¿Cómo desarrollar procesos de comunicación con un enfoque estratégico y participativo en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Cienfuegos?

Como **objetivo general** se propone: Elaborar la estrategia de comunicación para la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cienfuegos para el período 2019-2021.

Justificación del estudio

Los procesos y proyectos de desarrollo local necesitan estar articulados y cohesionados, con sus objetivos bien definidos en función de las debilidades y dificultades que existen desde la base, en los territorios municipales de Cienfuegos,

para a partir de estos objetivos lograr resolver las debilidades e impulsar las potencialidades.

¿Cómo se logra impulsar estas potencialidades si no existe una cohesión y articulación entre el público interno en función de lograr estos objetivos del desarrollo local? Es entonces donde la comunicación se convierte en un factor estratégico que se debe potenciar y garantizar en función de los objetivos. Para que dichos objetivos se puedan cumplir, se debe tener en cuenta que el centro del desarrollo es el capital humano, pues sin este no se genera desarrollo.

¿Cómo articular a las personas en función de objetivos para el desarrollo? Precisamente a través de la comunicación y de una planificación eficaz y coherente, donde los objetivos estén claros y donde todos los actores conozcan sus funciones y cómo deben desempeñar su labor para generar participación ciudadana en estos procesos.

Por consiguiente, la plataforma PADIT y su eje de Comunicación para el Desarrollo deben poseer líneas directrices y una estrategia bien orientada para poder guiar este proceso de gestión de información y comunicación que necesita el proyecto fundamentalmente, con su público interno. Para evitarla espontaneidad y gestionar los procesos de comunicación de manera proactiva hay que trabajar sobre la base de los objetivos y acciones que propone una estrategia de comunicación, ya que en el escenario comunicativo que se vive en Cuba no hay cabida para improvisaciones. Es necesario que los públicos internos de PADIT estén conscientes de la importancia que posee la comunicación como eje transversal y como herramienta imprescindible para facilitar los procesos de desarrollo que genera la plataforma.

Como **antecedentes de esta investigación** se encuentran disímiles trabajos sobre el desarrollo local y las estrategias de comunicación entre ellos:

- Campillo, A. (2011). Estrategia de Comunicación para el conocimiento de los valores patrimoniales del Centro Histórico de Palmira. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Pérez, A. (2011). Desarrollo local: Estudio sobre las condiciones del gobierno para generar desarrollo local en el municipio de Manicaragua, provincia de Villa Clara. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu de las Villas".

- Guzón. (2006). Desarrollo local en Cuba. Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- Rodríguez, I. (2016). Estrategia de comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos para el período comprendido entre 2016-2019. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- González, E. (2017). Estrategia de comunicación para el Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL) en Aguada de Pasajeros. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos

Esta investigación complementa los referentes metodológicos que posee el Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales en cuanto al desarrollo de investigaciones que potencien la gestión de comunicación en los proyectos de desarrollo local, como parte de la línea de investigación: Comunicación y Estudios Sociales de Ciencia y Tecnología.

Así lo ratifica Miguel Díaz-Canel Bermúdez, en la clausura del X Congreso de la Unión Nacional de Periodistas de Cuba, el 14 de julio de 2018, al expresar:

Vale celebrar que llegamos a esta décima edición con Política de Comunicación Social, documento que define, por fin, como un derecho ciudadano y como bien público, el acceso a la información, la comunicación y el conocimiento; (...). Que declara a la comunicación como recurso estratégico de la dirección del Estado y el Gobierno y define el carácter público de los servicios de radiodifusión y comunicación (...).

La presente investigación está estructurada en tres capítulos: en el capítulo 1 se exponen los referentes teóricos que apoyan la investigación, a partir del análisis de los aportes de autores como Rayza Portal, Milena Recio y Yanet Toirac (2000), José R. Vidal (2004); Irene Trelles (2004); María M. Alonso & Hilda Saladrigas (2006), entre otros. En el capítulo 2 se exponen los fundamentos metodológicos, como el paradigma asumido, el método utilizado (Investigación-acción participativa) y las técnicas empleadas (revisión de documentos, observación participante, entrevistas en profundidad y grupo de discusión).

En el capítulo 3 se exponen los resultados del diagnóstico de comunicación, el estado actual de la comunicación del proyecto PADIT en Cienfuegos, y el análisis integral de la aplicación de los métodos y técnicas de recogida de información, además del diseño de la estrategia de comunicación del proyecto PADIT en Cienfuegos. Al finalizar se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y anexos. La bibliografía se rige por las normas de la American Psychological Association (APA), sexta edición.

Capítulo 1. Planeación estratégica de comunicación para el desarrollo local. Primeros pasos.

1.1. Un acercamiento a la comunicación

Actualmente, la comunicación se concibe como un elemento estratégico y una herramienta de acción para el logro no solo de un posicionamiento en el mercado, sino para conferirle un valor añadido a las empresas. Se inserta como eje transversal en su estrategia general, e incluso, contribuye a definirla y la hace realizable y controlable, de modo que nunca debe estar al margen de las características y objetivos que la definen, sino más bien todo lo contrario, la comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial (Guerrero, 1992; Lambin, 1995; Benavides y cols., 2001; Muñiz, 2001; Pérez, 2001; Gallego, 2002; Kottler, 2006; Sacerio, 2006).

Los modelos de comunicación representan diferentes aspectos del acto comunicativo y van adquiriendo distintos enfoques, según el período histórico, los medios, las tecnologías de comunicación y las disciplinas con las que conviven; incorporando nuevos elementos o acentuando algunos más que otros. Kaplún,(2002) reconoce tres tipos básicos:

- Comunicación que pone el énfasis en la transmisión de información:** Se trata de uno de los modelos más básicos y ampliamente conocidos, que identifican a los elementos básicos del acto comunicativo: el emisor, el mensaje y el receptor.

- Comunicación que pone el énfasis en los efectos:** Este tipo de modelos se asocia a la comunicación persuasiva e incorpora la retroalimentación (*feedback*) como una reacción del receptor ante el mensaje del emisor.

- Comunicación que pone el énfasis en los procesos intersubjetivos.** Las teorías de comunicación han transitado por diferentes trayectorias, pero en mayor o menor medida surgen modelos que añaden aspectos del intercambio y la relación social que subyace en el acto comunicativo.

La comunicación siempre ha regido disímiles contextos desde la creación de la especie humana, tanto para establecer aprobaciones como desacuerdos. Ningún grupo social puede existir sin la comunicación. Su estudio y comprensión para muchos estudiosos,

como Alonso & Saladrigas (2006), es visto como un proceso lleno de matices y perspectivas.

En el acápite introductorio del libro *Teoría de la comunicación: una introducción a su estudio*, se ofrece una mirada panorámica de la comunicación desde diferentes puntos de vista, entre ellos, la comunicación como profesión, como campo académico, como teoría de la comunicación de masas, como instrumento de la sociedad y como resultado cultural de las prácticas sociales.

Exponen, además, que “el campo académico de la comunicación social se corresponde con los actos de comunicación comunitaria, destacando la Comunicación Organizacional, Comunicación Corporativa, Comunicación Institucional y los actos de comunicación pública, referente a comunicación masiva, comunicación mercadológica y cibercomunicación”. (p. 2)

Para ello, resulta ineludible razonar la comunicación como “el proceso que se establece en un contexto histórico-cultural, que mediatiza y facilita las relaciones humanas, y en el cual se intercambian significados a través de signos y símbolos a diferentes niveles de la organización social.”(Fernández, 2009, p. 12)

Para los resultados de esta investigación, es primordial señalar que la comunicación es el medio que viabiliza el quehacer de las organizaciones, para lograr que la información resulte fructífera y se alcancen las metas trazadas, igualmente se aplican estos principios a otros escenarios de investigación como el que ocupa este trabajo que es una plataforma de proyectos para el Desarrollo Local. La comunicación es la senda para articular los miembros de una organización o proyecto, y lograr un propósito común, habitualmente la satisfacción de sus públicos. Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza y la diferencia, por tanto es importante conocerla, difundirla y fortalecerla, ya que esta integra los comportamientos hacia metas comunes.

La comunicación es, ante todo, una relación de diálogo e interlocución entre personas, entre ellas y sus instituciones. En su función, permite que se pongan en común imágenes, percepciones, dudas, ideas y propuestas, posibilitando dialogar a partir de ellas. Y es, en el contexto del Desarrollo, una apuesta por la vinculación entre los

actores y un compromiso por la construcción de sentido del “nosotros”. (Apuntes para Facilitadores, 2013, p. 6)

La comunicación juega un papel primordial como transmisora de información y agente vinculante en la comunidad. En la medida en que la ciudadanía esté informada de cuáles son sus derechos, se sentirá más capaz de exigir que se respeten y se cumpla cabalmente su protección. De la misma manera que la información al respecto de las acciones que se implementan en su comunidad(o en su ciudad, o en su institución de gobierno, etc.) contribuye a que sea más fácil y natural participar en ellas. La comunicación resulta hoy indispensable para pensar los procesos de desarrollo, sobre todo porque pone de manifiesto formas y medios de establecer relaciones entre los sujetos y los actores sociales.

Las actividades de comunicación comprenden un proceso cíclico que puede ser dividido en cinco etapas importantes: (1) análisis, (2) planificación, (3) desarrollo y prueba de materiales, (4) ejecución, y (5) monitoreo y evaluación. La última etapa retroalimenta a la primera en un ciclo permanente de reevaluación y refinamiento. El proceso se centra en el público objetivo, empezando con la observación de sus comportamientos y de la causa de éstos, continuando con el desarrollo de una estrategia que comunicará los beneficios percibidos y a la vez reducirá las barreras que impiden los comportamientos más saludables.

Para cambiar los comportamientos debe cambiar el significado, esto ocurre cuando las personas pasan por procesos de transformación intensa donde moldean los códigos culturales, su visión del mundo, las relaciones interpersonales y los procesos de concientización y empoderamiento que estimulan la participación, lo que resulta en un cambio de pensamiento y actitud.

Existen varias clasificaciones en el ámbito comunicacional, dos de los más conocidos y utilizados, mencionados en *Comunicación para el Desarrollo: Apuntes para Facilitadores, 2013* son la Comunicación verbal y la Comunicación no verbal.

La Comunicación verbal, se trata del tipo de comunicación que se manifiesta de forma:

Oral: a través de signos y palabras habladas, algunas de sus características son su inmediatez, existe retroalimentación en el momento en que se realiza, proporciona

mayor cantidad de información en menos tiempo, aunque tiene mayor probabilidad de distorsión o mala comprensión.

Escrita: se da por medio de la representación gráfica de signos, entre sus características se pueden mencionar: que se trata de un registro de la comunicación permanente en el tiempo y tangible, se puede volver a ella después de haber sido expresada, el contenido del mensaje suele ser más riguroso, aunque requiere más tiempo y carece de retroalimentación inmediata.

En ambos casos, este tipo de comunicación le permite al formador y a los participantes tener una comunicación directa, en la que resulta muy importante tomar en cuenta el uso y significado que se da a las palabras, las costumbres y expresiones locales.

Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación verbal son las conocidas como las cuatro C de la Comunicación, es decir, que sea:

Clara: un lenguaje simple, adecuado al contexto y al grupo.

Concreta: usar el tiempo justo para el mensaje, “evitar andar por las ramas”, es mejor concentrarse en enfatizar las ideas principales que se quieren comunicar.

Concisa: evitar la excesiva longitud de los mensajes.

Completa: evitar omitir u obviar información.

Desde otra perspectiva se conoce que la comunicación es un proceso social fundamental. Cualquier actividad o elemento de la sociedad se puede ver como resultado de un proceso de comunicación entre los seres humanos. De igual modo implica procesos y estructuras de construcción de sentido, pues para que haya comunicación tiene que haber significados y sentidos que se transmiten entre los seres humanos.

La Comunicación no verbal es el tipo de comunicación que expresa mucho más de lo que tradicionalmente se piensa o se acepta. Muchas de las respuestas que se obtienen de los demás interlocutores están determinadas por la comunicación no verbal. En primera instancia, lo que más impacta en la comunicación es el “cómo” se comunica.

La comunicación no verbal debe de ser congruente con la comunicación verbal. Las actitudes y sentimientos del comunicador son fuertemente transmitidas en la comunicación no verbal, a veces delatando silenciosamente sentimientos o reacciones que se tienen de manera inconsciente.

Algunos elementos básicos a considerar de la comunicación no verbal:

La postura y el movimiento corporal: La postura y movimiento corporal son símbolos de fuerza, dinamismo, agresividad o tranquilidad, se recomienda.

- Hablar de pie, porque esto genera control sobre el grupo.
- El cuerpo debe de permanecer confortablemente derecho.
- Evitar apoyarse en la pared o en el escritorio.
- Caminar seguro por el lugar.
- Evitar movimientos continuos o exagerados.

Presentación: En relación con la manera de vestir y con el propósito de causar buen impacto en los participantes, se recomienda:

- Proyectar una personalidad propia, formal y seria.
- Evitar vestuarios llamativos o vistosos.
- Vestir con pulcritud y acorde a hora, clima y tipo de reunión.

Mirada: La vista es el elemento de mayor control y de autoevaluación de una instancia de formación. Se valora lo que se ve con base a patrones de pensamiento.

- Evitar la mirada hacia el techo o piso.
- Evitar “exponer” con la mirada hacia los equipos o materiales de apoyo, ignorando o dando la espalda a los participantes.
- Establecer contacto visual con todo el grupo. Evitar dirigir la mirada sólo a un grupo de los participantes.
- Recordar que mantener la mirada a los ojos puede ser tomado como signo de sinceridad, confianza y seguridad, aunque en algunos contextos culturales, principalmente orientales, sugiere rivalidad o falta de respeto.

Voz: El control de la voz ayuda a marcar ritmo en la conversación, es útil para hacer énfasis en algunas frases o ideas, además de proyectar las sensaciones del comunicador, al transmitir de forma inconsciente sus sentimientos. Se recomienda:

- Cuidar la respiración, ayudará en la dicción y le calmará si se encuentra nervioso.
- Usar cambios de volumen para hacer énfasis, evitar hablar muy alto o gritar.
- Practicar la dicción, un ejercicio sencillo es hablar frente al espejo sosteniendo un lápiz entre los dientes.

- Hacer cambios de ritmo al hablar, recordar que mantener un sonido monótono propicia que se distraigan los interlocutores.

Ademanes: Con los ademanes las cosas se dicen dos veces, se enfatiza o si se exagera, se distrae al interlocutor.

- Cuidar que los ademanes sean acordes a lo que se desea expresar.

- Evitar introducir las manos en los bolsillos o cruzados al frente que impidan surgir los ademanes en forma natural.

- El ademán debe ser natural. Un ademán brusco o forzado distrae, denota inseguridad o nerviosismo.

- Evitar manías que distraigan a los participantes como jugar con objetos.

1.2. La Comunicación Organizacional

Todas estas manifestaciones y clasificaciones en la comunicación también se evidencian en el interior de las empresas y organizaciones. Al estudio de las relaciones y vínculos comunicativos en el interior de una organización, se le denomina Comunicación Organizacional

Las formas de organización son una actividad inherente al hombre desde tiempos antiguos, los seres humanos se agrupan y organizan por diferentes afinidades debido a la interacción social. A medida que las relaciones entre los hombres se complejizaron debido al trabajo se fueron ordenando las labores asignadas a cada cual según su capacidad. Entonces podemos afirmar que, una organización es un conjunto de personas ordenadas y estructuradas que trabajan objetivamente para cumplir un propósito, llegar a una meta, alcanzar un logro etc. Para esto se dividen las funciones de trabajo en dependencia de las capacidades de cada individuo, y estos deben alcanzar ciertos resultados que avalen su permanencia y habilidad para ocupar ese cargo.

El investigador Edgar H. Schein en el año 1985 aborda el término “organización” como la “coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 14).

Igualmente, Irene Trelles define como organización, “Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión

y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósito tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que los une y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”. También explica que “Las organizaciones transforman, (...) reúnen y mantienen a partir de su desarrollo, (...) a sus componentes, convirtiéndolos en un todo, y ofrece solidez y seguridad pues aporta equilibrio al sistema.”

Las organizaciones se encuentran íntimamente relacionadas con la necesidad humana de cooperar como medio para alcanzar fines (personales, colectivos, sociales) que debido a nuestras limitaciones biológicas, físicas, psicológicas y sociales no podríamos alcanzar de manera individual o aislados.

Por ello, las personas se agrupan bajo acuerdos o ideas compartidas, buscando trazar planes y emprender acciones que les acerquen a sus objetivos.

Se pueden definir como el conjunto de instituciones, grupos e iniciativas que persiguen una transformación en la sociedad, estén formalizados jurídicamente o no y sin diferenciar en el seno de qué sector (privado, público o social) se hayan generado.

Las organizaciones que trabajan para el desarrollo social, generalmente tienen como objetivos, atender problemáticas sociales, contribuir al bienestar, transmitir valores y reflexionar acerca de la sociedad, promover la participación e influenciar un cambio de conducta y pensamientos positivos en las personas.

Las organizaciones trascienden en el tiempo a sus individuos, no porque se conviertan en entidades impersonales o porque olviden sus orígenes, sino porque su acción en el ámbito social supera la relación individual de las personas para transformarse en una acción de mayor escala. Esto sucede en la mayoría de las organizaciones humanas: empresas, estados, gremios, partidos políticos, clubes. La identidad es, entonces, ese núcleo compartido de valores, prácticas y discursos que permite justamente esa trascendencia.

Apoyando lo anterior **la Comunicación Organizacional** reside en el proceso de emisión y recepción de mensajes en el marco de una organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la institución, o externo (por ejemplo, entre empresas).

Aunque en la práctica la comunicación tiene lugar de forma integrada, en ocasiones, es preciso fragmentarla con fines teóricos para su estudio y comprensión. Puede dividirse metodológicamente en dos tipos:

- **Comunicación interna:** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Andrade (2002)

- **Comunicación externa:** conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Andrade (2002)

La Comunicación Organizacional incluye tanto la comunicación interna como externa con flujos continuos dada la interdependencia entre los integrantes de la organización, lo cual debiera crear un sentido de identidad o pertenencia auxiliada por la labor del profesional de la comunicación. Por un lado, a la organización le conviene utilizar los medios a favor de lograr sus objetivos en principio debe conseguir clientes quienes demanden sus productos, es decir comunicación externa, y por otro parte, pensar en sus necesidades básicas de comunicación para producir, a través del contacto con proveedores y personal responsable de dicha actividad, comunicación interna y externa. En efecto, la Comunicación Organizacional debe ser concebida como un sistema accesible y multidireccional, coherente con la cultura organizacional. A través de ella se pueden construir, emitir y desarrollar una serie de significados, representaciones e imaginarios, cuya validación contribuye a optimizar el funcionamiento de la organización, consolida su identidad y su imagen.

La Comunicación Organizacional también ha sido comprendida por varios autores (Fernández Collado, 1997, Trelles, 2000 y otros) como el proceso de elaboración, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. En ocasiones, en el espacio interno adquiere un carácter jerárquico, fundado en órdenes y

mandatos y aceptación de estrategias. Es por ello que hay que enfatizar la importancia de las relaciones individuales y colectivas y la colaboración entre directivos o superiores y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende de su gestión de Comunicación Organizacional.

Según Trelles (2004), *“en Estados Unidos y Canadá se le conoce como comunicación organizacional, mientras que en Europa se le llama comunicación institucional. En América Latina se le identifica tanto con una denominación como con la otra.”* (p.12)

Según las reflexiones de esta autora, toda organización debe especificar cuál es su presente y hacia dónde desea llegar en el futuro. La visión y la misión se desarrollan a través de la comunicación, de ahí que se conviertan en un aspecto elemental para la dirección. La visión que se tenga de ambas resulta clave para guiar los pasos a seguir, y por supuesto, debe partir de los elementos identitarios de la organización y de su cultura.

Según Díaz-Guzmán (2008) la Comunicación Organizacional debe ser vista como una disciplina que permite la integración de los miembros de la organización y de estos con su público externo. Permite, además, mayor empatía con el entorno, así como el mantenimiento de su dinámica y desarrollo. Conforman los significados admitidos para la organización y los proyecta a funcionar en un proceso a través del cual se rehacen en busca de un mejor funcionamiento y fortalecimiento de la identidad.

Para Fernández (2009), la Comunicación Organizacional ocurre dentro de una cultura organizacional; constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretajan de tal modo que es muy difícil establecer fronteras.

La Comunicación Organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra

permanentemente a todos los empleados mediante la Comunicación Interna la cual es parte esencial en toda organización.

1.3. Elementos del proceso comunicativo

Los elementos del proceso comunicativo se han estudiado con mayor profundidad desde un enfoque organizacional, pues estos fenómenos se evidencian claramente en el interior de las organizaciones, pero también se desarrollan en otros contextos como los proyectos y procesos de desarrollo local. Los mensajes, flujos, redes, canales, públicos o actores, barreras y la retroalimentación que ocurre en el proceso comunicativo, son objeto de estudio de los comunicadores institucionales, pero también se investiga desde el complejo escenario de una plataforma de desarrollo.

1.3.1. Mensajes

La información que es percibida dentro de la organización y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas. (Goldhaber, 1974, p. 21)

Redding (citado en Goldhaber, 1974) expone tres clasificaciones de mensajes que han sido aceptadas por la mayoría de los investigadores de la comunicación institucional. Ellas son: de tarea, de mantenimiento y humanos.

De tarea: Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización; (...) tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. (...) Están relacionados con el contenido de la producción del sistema.

De mantenimiento: Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en función de los objetivos previstos; (...) están relacionados con la realización de la producción.

Humanos: *"Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización; (...) se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados."*(Goldhaber, 1974 p. 103).

Es importante lograr un equilibrio entre estos tres tipos de mensajes para *"lograr un clima organizacional armonioso, de cooperación mutua acompañado de un desempeño laboral eficiente, y en general evitar la obstaculización del logro de los objetivos institucionales"* (Rodríguez, 2016, p. 13). En ello influyen de forma determinante las características de las redes y flujos de comunicación en el marco organizacional.

1.3.2. Flujos

Al observar el organigrama típico de una organización resulta fácil distinguir los tipos de comunicación que resultan de las relaciones formales de sus miembros. Por una parte, se hace palpable las relaciones establecidas entre sujetos de diferentes posiciones jerárquicas, dígase la comunicación vertical. (Marín, 2002, p.14)

La **comunicación vertical** se manifiesta en la organización de dos maneras: una vertical descendente y otra vertical ascendente.

La **comunicación descendente** es la que va desde la dirección hacia los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. (...) Las funciones claves de la comunicación descendente son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo; facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización (Marín, 2002, p. 36).

La **comunicación ascendente** es la que *"fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivos); (...)"* (Marín, 2002, p. 37).

En correspondencia con esta autora, su eficacia radica en una adecuada proyección y en la existencia evidente de un medio de selección de la información de interés. En cualquier caso, se precisa de una conducta participativa de la dirección.

Aun cuando muchos autores asocian los tipos de comunicación a las redes formales, hay que tener en cuenta si el flujo de mensajes obedece más a afinidades personales que a estructuras de trabajo, pues, en este caso tienen lugar redes informales de comunicación.

1.3.3. Redes

“Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo las redes formales”. (Goldhaber, 1974, p.104)

Los mensajes que fluyen a través de las redes informales son designados por muchos estudiosos con el término de "grapevine", que traducido al español significa "enredadera". A pesar de la deformación en la información que se asocia a este término, Trelles (2001, p. 99) aporta las siguientes conclusiones, como síntesis de varios estudios anteriores:

-Los mensajes informales son rápidos debido a que no siguen los canales de difusión formales y son mucho más personales en la transmisión.

-Los mensajes informales son exactos cuando se trata de información no controvertida.

-Los mensajes informales existen en cualquier institución y pueden ser aprovechados por los directivos para difundir información, traduciéndola a un lenguaje comprensible para todos y para obtener retro-información acerca de los sentimientos de los empleados.

1.3.4. Canales

Los canales de comunicación en una organización “*pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados y directos*” (Muriel y Rota, 1980).

Los **mediatizados** son aquellos que se basan en el uso de la tecnología para el intercambio de mensajes, es por esto que no existe ningún tipo de interacción física entre emisores y receptores, el contacto entre ambos no es directo. La sociedad de la información que prevalece hoy en día, conlleva al uso de este tipo de mensajes ya que en la mayoría de las empresas los canales de comunicación más utilizados son el correo electrónico, la intranet y las redes sociales.

Los canales de comunicación **directos** están dados por la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales. Otras de estas habilidades son la empatía, la congruencia y la aceptación de los sujetos comunicantes. (Muriel y Rota, 1980) También hay que tener en cuenta en este sentido, las barreras que pueden dificultar e impedir que se logre el objetivo de la comunicación.

1.3.5. Públicos

Gestionar estratégicamente la Comunicación Organizacional implica identificar los públicos, entendidos como *“el conjunto de personas u organizaciones que, por su vinculación con nuestra entidad o actividad constituyen interés de nuestra comunicación”* (Piedra, 2005). Habitualmente los públicos son clasificados en internos y externos, según el grado de vinculación que poseen con la organización. Para su definición se tomó la propuesta de Campillo (2011).

Los **públicos internos** son aquellos grupos de personas que trabajan dentro de la estructura de la institución o están directamente asociados a ellas. Se pueden clasificar, a su vez, en función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en el sistema, existen dos tipos de público interno: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Los primeros deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos; los empleados en general, son todos los demás componentes individuales del sistema, quienes realizan el trabajo determinado por los directivos.

Se refiere a los **públicos externos** como *“todos aquellos grupos que, estando fuera de la estructura de la organización, poseen una relación directa con ella o poseen una considerable influencia en el desarrollo de la misma”* (Campillo, 2011, p. 17). Este tipo de público se pueden dividir en dos clases: públicos generales y públicos específicos. Los generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas al nivel del microsistema social de la institución, con los que está en contacto, aunque en forma mediatizada por los públicos específicos.

Los públicos específicos incluyen a los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del supra-sistema, o medio ambiente inmediato de la institución.

Los públicos externos están compuestos por personas que forman parte del entorno de la institución y que influyen y son influidos por la misma. La identificación y segmentación de éstos se realiza, por lo general, según el rango de importancia que revisten para la organización. No obstante, desde la teoría podemos encontrar sistematizaciones muy acertadas, como la ofrecida por Muriel y Rota (1980), quienes de

acuerdo al nivel de relación que mantienen los públicos externos con la institución, los clasifican en: generales y específicos. Debido al papel clave que tienen estos públicos, las instituciones deben conocer la postura de los mismos, el grado de credibilidad del cual gozan entre la población y su capacidad de influir en la opinión pública.

1.3.6. Barreras en la comunicación

Según Grillo (2004, p. 28), las barreras que pueden intervenir en cualquier acto comunicativo son *“los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la organización y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente”*.

La propia autora plantea que en la organización estas barreras se muestran de acuerdo con su clasificación en diferentes tipologías:

- Distorsiones perceptivas y culturales.
- Problemas semánticos: se dan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos.
- Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización.
- Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno, debido a información que se filtra o que es selectiva.
- Distracciones físicas, canales deficientes. (Grillo, 2004, p. 28)

“Estos obstáculos actúan como ruidos, o barreras a la comunicación. El ruido puede obstaculizar por completo la comunicación, filtrar una parte de ella o hacer que se le asigne un significado incorrecto”. (Cortina, 2008, p. 20)

En ese mismo sentido, González (2009, p. 16) expresa que *“el proceso de comunicación solo llega a concretarse cuando el o los sujetos reciben la información de la otra parte y la decodifican según sus referentes psicosociales”*. Sin embargo, el proceso de comunicación entre los sujetos del diálogo puede dificultarse debido a que cada individuo decodifica los mensajes que recibe del entorno según sus experiencias.

Las barreras en los procesos de información y comunicación entorpecen la eficacia de los mensajes y, por tanto, pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de la comunicación. Es necesario considerar la presencia de cualquier tipo de barreras en el

contexto específico de este estudio, pues su existencia influye en la esencia participativa de la estrategia de comunicación.

1.3.7. Retroalimentación

“La retroalimentación es un conjunto dinámico que debe funcionar correctamente para obtener como resultado una eficiencia en este proceso, que constituye la columna vertebral de la funcionalidad de una organización.” (Trelles, 2004, p.28).

“Puede transmitirse por canales de comunicación tanto formales como informales y es de vital importancia para la comunicación interna” (Cortina, 2008, p. 19).

La retroalimentación viabiliza la reducción de las tensiones entre el emisor y el receptor y proporciona al emisor la posibilidad de recogida de información para evaluar la efectividad de los mensajes transmitidos con el objetivo de rectificar los posibles errores y perfeccionar las acciones de comunicación.

Lapalabrafeedbackesuntérminoen inglés, que se traduce como "retroalimentación", utilizado en el ámbito de las relaciones interpersonales se trata de una forma de ofrecer información a nuestro interlocutor de cómo estamos percibiendo su comunicación o conducta. La retroalimentación o feedback, como se llama frecuentemente por la mayoría de los estudiosos, es considerada como uno de los elementos que contribuyen a concebir la comunicación como un proceso no lineal, donde el receptor es también capaz de emitir información y convertirse en emisor. (*“Comunicación para el Desarrollo: Apuntes para Facilitadores, 2013”*)

Se puede decir entonces que la retroalimentación posibilita la reducción de las tensiones entre el emisor y el receptor, al primero le brinda la posibilidad de rectificar y al segundo la seguridad de que será escuchado en cuanto a lo que propone.

Cuando se participa como facilitador en un proceso de aprendizaje, resulta muy valioso contar con las apreciaciones (grupales o individuales) de las personas implicadas, respecto al desempeño y las formas de interactuar con el grupo, pues ayuda a conocer cómo se ven unos a otros y a volver conscientes algunas conductas de las que quizás no se habían percatado.

Brindar o recibir retroalimentación no es tan sencillo como parece, hay que poner en práctica algunas habilidades para que sea asertiva la comunicación, aunque existen

diversas técnicas, en general se pueden sugerir los siguientes criterios. (*“Comunicación para el Desarrollo: Apuntes para Facilitadores, 2013”*)

- Para dar y recibir feedback, lo ideal es que ambas partes hayan consensuado que se daría, no imponerlo.
- Hacer el feedback más descriptivo que evaluativo.
- Identificar ejemplos específicos que demuestren la actitud que está describiendo la otra persona.
- Buscar el momento y lugar oportunos, se trata de una conversación en confianza, evitar que sea de forma grupal, a menos que se trate de una dinámica con otros.
- Considere qué espera o necesita la otra persona del feedback.
- Escuchar activamente, no juzgar o pensar en argumentos para defenderse, simplemente recibir los comentarios y tomarlos en consideración.
- Quien recibe el feedback debe tener posibilidad de clarificar o parafrasear para comprender claramente lo que se intenta decir.
- Practicar la escucha activa, esto significa intentar escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.
- Mostrar empatía.
- Si debe criticar o brindar una retroalimentación a otra persona, es importante hablar de lo que hace, no de lo que es.
- Hablar en positivo, con palabras de refuerzo o cumplidos, no hay que mentir respecto al sentir, sin embargo, si se está avanzando en un diálogo, ejercicio o participación hay que reconocerlo verbalmente.
- Resumir o aclarar. Tratar de sintetizar lo que se ha conversado, también se le llama recapitulación, permita hacer aclaraciones.
- Ser específico y conciso, ser claro en lo que quiere expresar.
- Estar atentos a la comunicación no verbal (propia y del grupo).

Es importante considerar que existen elementos psicológicos o del ambiente (ruido, lugar, momento) que ejercen influencia en la interpretación del mensaje

Como indicador de la comunicación, la retroalimentación “*implica identificar los canales que permiten la interacción y el intercambio entre los actores del proceso y sus públicos*”, en correspondencia con Rodríguez (2016).

1.4. Comunicación para el desarrollo

La idea de la *comunicación para el desarrollo* se desprende del ejercicio tradicional de las ramas de la comunicación (producción en medios, periodismo, publicidad, relaciones públicas, etc.) a mediados del siglo XX, en gran medida, bajo la idea de la capacidad de influencia que ejercían los medios de comunicación masiva en sus audiencias y en la ideología del desarrollo contemporánea.

No se trata de elevar la visibilidad de un proyecto o de una institución, sino que siempre persigue un objetivo de desarrollo. El desafío central consiste en usar herramientas de comunicación que consolidan el impacto de un proyecto o de un programa de desarrollo. (“*Comunicación para el Desarrollo: Apuntes para Facilitadores, 2013*”)

Según un estudio reciente los enfoques más comunes de la comunicación para el desarrollo en el sistema de Naciones Unidas son: Comunicación para el cambio de comportamiento (CCC), Comunicación para el cambio social (CCS), Comunicación para la Incidencia y Fortalecimiento de un entorno propicio para los medios y las comunicaciones. (“*Comunicación para el Desarrollo: Apuntes para Facilitadores, 2013*”)

La **comunicación para el cambio de comportamiento** es un “proceso interactivo para desarrollar mensajes y enfoques a través de una mezcla de canales de comunicación con el objetivo de fomentar y preservar comportamientos *positivos y adecuados*”. Este es probablemente el ámbito más conocido y criticado de la comunicación para el desarrollo, se ha ido transformando para disminuir la idea de linealidad en la comunicación e incrementar el diálogo y la competencia local, parte de la base de que el cambio social se incentiva por cambios individuales.

La comunicación **para el cambio social** destaca el diálogo como idea fundamental para el desarrollo y la necesidad de facilitar la participación y el empoderamiento de las personas pobres. Utiliza enfoques participativos. Subraya la importancia de la comunicación horizontal, el papel de las personas como agentes del cambio y la necesidad de las estrategias de negociación y de las alianzas. La comunicación para el cambio social se centra en los procesos de diálogo, mediante los cuales, las personas

pueden superar obstáculos e identificar vías que les ayuden a alcanzar los objetivos fijados por ellas mismas.

La comunicación **para la incidencia** implica acciones organizadas con el objetivo de influenciar el clima político, decisiones de procesos políticos y programas, percepciones públicas sobre normas sociales, decisiones sobre asignación de fondos y apoyo comunitario, así como empoderamiento en asuntos determinados. Es un medio que busca el cambio en la gobernabilidad, las relaciones de poder, las relaciones sociales, las actitudes e incluso el funcionamiento institucional.

Fortalecimiento de un entorno propicio para los medios y las comunicaciones. Este enfoque pone de relieve la necesidad de reforzar las capacidades de comunicación, incluidas la infraestructura profesional e institucional para propiciar medios libres, independientes y pluralistas al servicio del interés público; amplio acceso público a una variedad de medios y canales de comunicación; un entorno regulado y no discriminatorio del sector de las difusiones; sistemas de rendición de cuentas de los medios; libertad de expresión mediante la cual todos los colectivos puedan manifestar sus ideas y participar en debates sobre desarrollo y procesos de adopción de decisiones.

Se entiende por Comunicación para el Desarrollo al uso sistemático de métodos y herramientas de comunicación participativa para facilitar el intercambio de información y conocimiento entre actores relevantes de una iniciativa de desarrollo, a fin de lograr objetivos comunes. (*“Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014”*)

Conocida como C4D por su traducción del inglés “Communication for Development”, la comunicación para el desarrollo es una herramienta para la incidencia social y política. Promueve la participación y el cambio social con los métodos e instrumentos de la comunicación interpersonal, medios comunitarios y tecnologías modernas de información. Busca lograr un cambio en el comportamiento y hacer sostenible el desarrollo alcanzado, pues todo proceso de desarrollo requiere de un cambio en el comportamiento de las partes involucradas. (*“Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014”*)

La C4D no es una disciplina especial de comunicación, más bien constituye una bisagra entre la comunicación y el manejo de proyectos. Utiliza la comunicación como palanca

para fortalecer la incidencia social y política de un proyecto. Por ello se requiere de una estrecha cooperación entre el personal técnico y los especialistas en comunicación. Las personas responsables del programa determinan los contenidos y temas, mientras que los especialistas en comunicación identifican los instrumentos y canales idóneos para su implementación. (*“Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014”*)

Cada contexto tiene sus mitos, héroes y figuras de identificación que ofrecen buenas entradas para actividades de C4D. Al referirse a ellos se muestra respeto frente a la cultura local y así el mensaje se sitúa en un entorno de emociones positivas. Si se logra construir un puente entre los valores tradicionales y los modernos, se crearan procesos de cambio más sólidos e inclusivos. (*“Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014”*)

No se puede planificar la comunicación para el desarrollo desconectado del contexto local, siempre hay que construir la C4D desde el contexto local para que encuentre el canal, la forma y el lenguaje más adecuados para crear el impacto deseado. La C4D busca difundir, cambiar, debatir, reconocer, empoderar, recrear, educar movilizar, motivar, persuadir, incidir, concientizar. (*“Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014”*)

“La comunicación para el desarrollo es un proceso social basado en el diálogo, persigue un cambio en distintas áreas, como escuchar, generar confianza, intercambiar conocimientos y capacidades, construir procesos políticos, debatir y aprender para lograr un cambio sostenido y significativo”. (*“Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo, Roma, 2006, en Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014”*)

1.5. Comunicación para el Desarrollo en Proyectos

Un eje fundamental desde el que la comunicación aporta a los procesos de desarrollo, es el de la comunicación de proyectos, en los que brinda funciones más tradicionales relacionadas a la institucionalidad, visibilidad y transparencia de la gestión de programas, contribuyendo desde un proceso de comunicación sistemática y coordinada. (*“Comunicación para el Desarrollo: Apuntes para Facilitadores, 2013”*)

¿Para qué trabajar en la planificación estratégica? En primer lugar, como una herramienta para prever situaciones, necesidades y tomar las medidas para afrontar o

generar los recursos necesarios para una buena comunicación de la iniciativa en Desarrollo Local.

Asimismo la comunicación, gestionada de forma eficiente; resulta en mensajes pertinentes y oportunos que pueden aportar a la construcción de procesos sociales y a la consecución de mejores resultados. Si se logran establecer mecanismos adecuados, puede facilitar la sistematización y recuperación de aprendizajes que permitan retroalimentar el proceso. (*Comunicación para el Desarrollo: Apuntes para Facilitadores, 2013*)

Para ello se debe establecer un consenso entre las partes sobre la importancia de la comunicación estratégica y luego proponer pautas que faciliten la comunicación en el proyecto; que sería básicamente el diseño y elaboración de una estrategia de comunicación.

En este sentido la comunicación para el desarrollo es más que la suma de diversas actividades de comunicación en el transcurso de un proyecto. Es el hilo conductor que acompaña a las actividades operacionales desde la planificación hasta la evaluación y contribuye a su éxito con una gama de actividades comunicacionales. (*Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014*)

La comunicación es un instrumento al servicio de la incidencia política y social de un proyecto. Estos son procesos de largo plazo que requieren de mucho tiempo y esfuerzos continuos. En general, no es un evento en particular el que va a hacer la diferencia. Es el conjunto de actividades de comunicación a varios niveles, por distintos canales y durante un tiempo determinado que promete resultados duraderos.

Todos los proyectos de desarrollo, grandes o pequeños, necesitan un plan estratégico de comunicación adecuado a sus propias características, objetivos y su público meta. Lo importante es que las oportunidades para reforzar el proyecto desde el ángulo de la comunicación, son consideradas de antemano e incorporadas en el diseño del proyecto. (*Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014*)

Las medidas de la C4D también pueden ser introducidas en el transcurso del proyecto, pero generalmente la comunicación se desarrolla con más efectividad si forma parte del diseño mismo desde el inicio. Esto permite que las actividades de comunicación no sean vistas como un añadido, sino que cobren fuerza como parte integral del proyecto.

Pensar la comunicación desde el diseño del proyecto permite además una planificación de recursos humanos y financieros a largo plazo. (*Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014*)

1.6. ¿Comunicación organizacional o Comunicación para el desarrollo?

Estableciendo consensos

“Es fundamental que entendamos la diferencia entre comunicación institucional, que es muy legítima para dar a conocer lo que hacemos e informar sobre nuestras acciones, y la comunicación para el desarrollo, que es un proceso que sucede con los programas en el nivel donde está la gente y permite que exprese su voz, participe y se apropie de los proyectos; este tipo de comunicación es lo que fortalece las capacidades nacionales”(Gumucio, A. 2010)

El conocimiento y la información son factores esenciales para que las personas puedan sacar provecho de las oportunidades y desafíos que plantean los cambios sociales, económicos y tecnológicos, sobre todo aquéllos que contribuyen a mejorar la productividad y los medios de vida de las poblaciones menos favorecidas. Pero para que sean útiles, el conocimiento y la información deben ser comunicados eficazmente a las personas.

La C4D no es un añadido sino una actividad transversal en la gestión de proyectos para fortalecer el diálogo, con el fin de aumentar la participación ciudadana y fomentar la apropiación y sostenibilidad. Puede contribuir a lograr los objetivos y la sostenibilidad de los resultados de los proyectos de desarrollo. (*Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014*)

Informar, educar o elevar el nivel de conciencia son ingredientes necesarios de la comunicación, pero no son suficientes para que la gente cambie prácticas y comportamientos establecidos a lo largo de mucho tiempo.

El concepto de comunicación para el desarrollo enmarca un proceso social que promueve el diálogo entre la población y los tomadores de decisiones en distintos niveles, con el objetivo de buscar una mayor participación y apropiación de las estrategias de desarrollo. (*Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014*)

Según la resolución de la Asamblea General (51/127), la ONU adoptó la siguiente definición formal: “la comunicación para el desarrollo enfatiza la necesidad de apoyar

sistemas de comunicación en dos vías, propiciando un diálogo que permita que las comunidades expresen sus aspiraciones y sus preocupaciones, y que participen en las decisiones relativas a su desarrollo”

En este sentido, la comunicación se vuelve un elemento vital para el desarrollo humano y el entendimiento entre las personas, a través del cual las sociedades pueden lograr empoderarse y alcanzar una profunda comprensión de los asuntos que les conciernen, de considerar y discutir ideas, de involucrarse en el desarrollo propio y el de sus comunidades.

El enfoque de comunicación para el desarrollo está vinculado estrechamente con el enfoque de derechos, desde el cual toma en cuenta las necesidades básicas de información y comunicación existentes sobre todo entre las poblaciones vulnerables para tratar de satisfacerlas a través de la provisión de medios y plataformas que permitan la expresión y el entendimiento de las necesidades y derechos de las personas. (“*Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014*”)

Desde esta perspectiva, las personas son consideradas como enlaces y conductos para la comunicación, y no únicamente como usuarios o receptores de la misma. La comunicación en las manos de las personas y sus comunidades ayuda a tender puentes de entendimiento entre sujetos de derechos y las entidades responsables del cumplimiento y protección de los mismos. Haciendo a los primeros partícipes y demandantes a los segundos, proporcionando los medios y capacidades para llevar a cabo estas funciones.

Por su parte, la Comunicación Institucional constituye una serie de actividades que contribuyen a generar y proyectar coherencia organizacional y la identidad necesaria para que las instituciones den a conocer sus objetivos, procesos y resultados. El principal objetivo de la comunicación organizacional debiera estar ligado con los objetivos de la comunicación para el desarrollo, ya que constituye una base para asegurarse de que los participantes de los programas tengan un nivel de información básico que permita conocer y escuchar lo que la organización tiene que decir.

“Se puede afirmar que la Comunicación Organizacional tiene como objetivos fundamentales, informar, rendir cuentas, crear visibilidad y establecer Relaciones Públicas, para formar una correcta Imagen institucional, mientras que la Comunicación

para el Desarrollo facilita el acceso a la información, posibilita la participación y la involucración, el empoderamiento, así como el aprendizaje y el compartir con otros, por tanto, tiene una incidencia social y política”.

“La comunicación institucional se diferencia de la comunicación para el desarrollo no sólo en cuanto a sus objetivos, las exigencias a las cuales debe responder el comunicador o la comunicadora son diferentes y se utilizan otros métodos y modelos de orientación”. (“*Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014*”)

Bajo el título de C4D se agregan una amplia gama de instrumentos, métodos y canales que son muy distintos entre sí. El denominador común es la manera como los aplicamos: comunicar para el desarrollo significa establecer un diálogo, apoyar el cambio social y comunicar con sensibilidad para el entorno cultural. La C4D, por ende, no se comprende únicamente como una actividad sino más bien como una actitud. Importa menos qué herramienta se utiliza y más cómo y con qué fin se hace.

Diálogo es la palabra más apropiada para resumir el concepto de comunicación para el desarrollo. Esta se opone a la comunicación institucional, cuya principal preocupación es transmitir información de manera unidireccional a un público amplio sobre actividades o resultados logrados por la institución. Mientras, la comunicación para el desarrollo busca fomentar el proceso de compartir y aprender conjuntamente. Se dirige a un interlocutor que opina, pregunta y comunica sus necesidades. (“*Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014*”)

La experiencia nos enseña que la comunicación participativa contribuye más al cambio de actitudes y mentalidades, que simples pautas e informaciones de carácter unidireccional. Para lograr un diálogo de igual a igual entre diversos grupos de actores, se requieren espacios físicos o virtuales donde hombres y mujeres puedan encontrarse sin obstáculos e intercambiar libremente sus opiniones. Una de las tareas básicas de la C4D es crear estas oportunidades, para que las personas se transformen en protagonistas de su propio desarrollo.

No se trata de elevar la visibilidad de un proyecto o de una institución, sino que siempre persigue un objetivo de desarrollo. El desafío central consiste en usar herramientas de comunicación que consolidan el impacto de un proyecto o de un programa de desarrollo.

La C4D no es una disciplina especial de comunicación, más bien constituye una bisagra entre la comunicación y el manejo de proyectos. Utiliza la comunicación como palanca para fortalecer la incidencia social y política de un proyecto. Por ello se requiere de una estrecha cooperación entre el personal técnico y los especialistas en comunicación. Las personas responsables del programa determinan los contenidos y temas, mientras que los especialistas en comunicación identifican los instrumentos y canales idóneos para su implementación. (“Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014”)

“La C4D requiere entender a la gente, sus creencias y valores, las normas sociales y culturales que condicionan su vida. Esto requiere entablar un diálogo con las comunidades y escuchar a adultos y niños para ver cómo ellos identifican los problemas, proponen soluciones y actúan para resolverlos”. (UNICEF, en: Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica, 2014”)

2. La Estrategia de Comunicación

Para el diseño de la estrategia de comunicación de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Cienfuegos, se asume como soporte teórico la propuesta de la Dra. Rayza Portal (y otras) reflejada en su Guía de Trabajo, teniendo en cuenta el criterio de las autoras de que cada estrategia se ajusta a las condiciones y características de la organización a la que se dirige, y en este caso específico a un proyecto de desarrollo local. Los pasos básicos para el diseño de la estrategia que ellas reflejan son:

1) Investigación previa.

- Diagnóstico de la comunicación interna.

2) Planificación de la estrategia

- Selección de las líneas de acción de la estrategia: comunicativa, educativa u organizativa.
- Objetivos estratégicos.
- Eje temático.
- Diseño y programación de actividades.

3) Implementación.

4) Evaluación.

Todo proceso comunicativo en relación a la organización lleva implícito una correcta gestión si en verdad se pretenden alcanzar máximos resultados. El diseño de una Estrategia de Comunicación, constituye un momento de planificación y deviene, por tanto, en una herramienta efectiva para la gestión.

La estrategia de comunicación se ha convertido en objeto de estudio para muchos teóricos. Conscientes de la necesidad de aunar los esfuerzos comunicativos para combatir todo empirismo, han establecido propuestas para la exitosa implementación de las estrategias.

La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.

Galindo (1996) construye una explicación de los términos estrategia informativa y estrategia comunicativa a partir de una dimensión sociocultural, donde la información constituye un mundo configurado desde el poder y la conservación del mismo, desde un centro dominante y una periferia dominada. La lógica de las sociedades dominadas por la estructura informativa es impositiva, no permite la posibilidad de una retroalimentación, no existe más opción que la establecida por el marco normativo. Por otra parte la sociedad de la comunicación parte de una concepción más democrática, donde se plantea la posibilidad del diálogo para transitar de un poder absoluto a uno consensuado. La comunicación se entiende como la posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes, para la construcción de sociedades horizontales, con más opciones de vida y libertad.

Arellano (1998), plantea que la estrategia puede ser definida como *“una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos”*.

Una estrategia debe estar compuesta de dos lógicas, la informativa y la comunicativa. La función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimiento en donde se encuentran in-

volucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes. Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre el o los que emiten un mensaje y entre él o los que reciben. (Arellano, 1998)

En la guía de trabajo *Planeación de Estrategias de Comunicación para Organizaciones*, que tiene como autoras a la Dra. Rayza Portal Moreno, MSc. Milena Recio Silva MSc. Yanet Toirac García se plantea que “se trata de planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo. Se proyectan soluciones para ganar, para obtener triunfos.” (Portal, Recio, Toirac, 2000. p. 2).

En esta definición se destaca la necesidad de trazar objetivos concretos, la coordinación de actividades con límites temporales; elementos que suponen una base metodológica la cual contemplará como se expresa luego, el análisis del entorno inmediato y futuro para tener un plan de apoyo frente a las posibles contingencias. De aquí que las autoras también planteen: “la estrategia es lo que nos permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo” (Portal, 2000 et al, p. 4).

Milanés (2002), concibe la estrategia como el “sistema de influencias pico-sociológicas destinadas a no o por lo general varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período de tiempo previamente establecido, persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una determinada organización”.

Por ello *“los objetivos de una estrategia de comunicación, se derivan de la misión, visión y objetivos corporativos más generales de la organización. Guardan relación con las funciones informativa, educativa, movilizativa o persuasiva del proceso de influencias”*. (Milanés, 2002)

Según los postulados establecidos por el Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico «Félix Varela», la estrategia como resultado científico establece:«(...)»la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado

segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas discrepancias o contradicciones entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas). (Centros de Estudios Pedagógicos, 2003).

José Ramón Vidal (2004), plantea que se puede hablar de gestión del conocimiento como proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de búsqueda, almacenamiento y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con el objetivo de ser más efectivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas organizacionales.

Según Vidal (2004): *“hay muchas metodologías para hacer una estrategia de comunicación. La mayoría de ellas parten de una perspectiva transmisiva y manipuladora”* (p. 571). Pero hay experiencias y orientaciones teóricas que se acercan más a un modelo de comunicación participativo. Se trata de diseñar una estrategia con propósitos educativos liberadores.

A decir de este autor *“la estrategia de comunicación no se logra de un golpe, sino a partir de aproximaciones sucesivas. Para empezar, hay que responderse las preguntas siguientes:”* (p. 571)

- ¿Quiénes somos? Es decir, la esencia de la organización, institución o grupo que se propone hacer la estrategia. Su misión o credo básico.
- ¿Qué queremos? Enfocado a los objetivos estratégicos que concretan esa misión o credo básico.
- ¿Con quiénes deseamos compartir nuestros mensajes? Permite definir los coprotagonistas de la estrategia y caracterizarlos.
- ¿En qué contexto desarrollamos nuestra acción? Determinar obstáculos y oportunidades para desplegar la estrategia, límites y orientaciones que vienen dados por el entorno.
- ¿Con qué recursos contamos o podríamos contar?

En este sentido, la propuesta de José Ramón Vidal (2004) comprende los pasos siguientes para la realización de una Estrategia de Comunicación:

1- Objetivos comunicativos. Qué propósitos comunicativos se plantean con estas acciones.

2- Caracterización de los mensajes. Determinar los ejes temáticos o directamente los temas y cómo tratarlos según las características y necesidades de los participantes.

3- Los medios a emplear. Identificar los medios propios que existen o puedan crearse, y los ajenos que puedan contribuir con nuestra estrategia.

4- Acciones y calendario de eventos. Este es un elemento esencial, pues permite planear en el tiempo las acciones comunicativas o no que desplegaremos, y garantiza una continuidad y reiteración, a la vez que evita saturaciones o coincidencias de acciones que se anulen entre sí. Aquí deben preverse los contactos que el grupo organizador tendrá con los coprotagonistas de la estrategia. Por supuesto, este calendario no se hará una sola vez, sino que será necesario actualizarlo, renovarlo, enriquecerlo, a la luz de la propia experiencia de las acciones ya realizadas o de los cambios contextuales.

5- Discurso básico. Se trata de reflejar en unas 5 a 8 cuartillas el mensaje fundamental (incluidos slogans o consignas que se emplearán) que se desea compartir, a fin de que sea utilizado por los miembros del grupo primeramente y luego, de forma paulatina, por otros participantes de la estrategia, lo que garantiza una coherencia en torno a los objetivos trazados.

6- Línea de diseño. Complementando lo anterior, pudiera revisarse si existe o si no, crear una línea de diseño gráfico que contribuya a alcanzar los objetivos.

7- Evaluación. Se deben prever los momentos y procedimientos mediante los cuales se irá evaluando el acercamiento o no a los objetivos trazados. Este es un elemento esencial. La estrategia no puede ser algo acabado, rígido, inamovible; todo lo contrario: es preciso aprender en el propio proceso de su ejecución e ir introduciendo los cambios y las nuevas ideas que la experiencia y el contexto vayan indicando.

Según Arellano (2008) toda estrategia de comunicación debe:

- Informar las posturas institucionales rectoras que conlleva a la implementar una nueva cultura organizacional.
- Señalar las ideas rectoras de la organización, para unificar los esfuerzos individuales y grupales hacia la dirección fijada.

- Trabajar sobre la identidad de la organización, no solo por su giro comercial, sino por su actitud hacia el trabajo y el servicio, que se refleje en una imagen creativa y original.
- Crear un sentido de pertenencia en torno a una serie de valores que se debe ejercer en la actividad laboral y personal de las personas de la organización.
- Disminuir o en todo caso eliminar, las resistencias culturales provenientes de experiencias pasadas negativas, acentuando la idea de sobre la renovación de los procesos laboral.
- Desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir objetivos comunes, que se apliquen y se reflejen, en las actividades cotidianas de las personas dentro y fuera de la organización.
- Operar todos los instrumentos y técnicas disponibles, para lograr el encuentro de opiniones que enriquezcan y retroalimentación la participación de las personas, con el interés de crear una organización más comunicativa, solidaria, reflexiva y autogestiva.
- Operar bajo lógicas de organización planificadas, para que cada elemento conozca su actividad y su posición en la organización, no sólo como empleado sino como parte de una comunidad que lleva un mismo objetivo.
- Determinar los niveles de eficacia y calidad con las cuales las personas se van a desempeñar en su actividad cotidiana dentro de la organización.

Pensar una estrategia desde la comunicación es partir del diseño de planes integrales en donde es importante que las personas tengan acceso a los discursos institucionales para posteriormente entrar en una lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento. Las acciones de una estrategia no pueden concebirse de manera aislada puesto que esto atentaría contra la efectividad de la misma. Además, *“la estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida”*. (Díaz-Guzmán, 2008)

Para Martínez Nocado (2009), una estrategia de comunicación no es más que *“la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre su público o públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas”*.

A modo de conclusión se puede apreciar que la estrategia no es un documento estático sino que en el tiempo contemplado se va actualizando en función de los resultados de las evaluaciones, y constituye la base para futuras estrategias.

Capítulo 2. Fundamentos Metodológicos

2.1. Descripción del escenario de investigación

La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) es un programa marco de apoyo al desarrollo territorial cubano que propicia el fortalecimiento de capacidades institucionales en materia de planificación y gestión del desarrollo territorial, los procesos de descentralización y el desarrollo económico social a nivel territorial.

Ofrece una plataforma programática y de gestión para la articulación de actores a nivel territorial, nacional e internacional, a partir de prioridades de los actores cubanos. Transversaliza los enfoques territorial, integral, ambiental, intergeneracional, de género y participativo. Para PADIT, las personas representan el centro del proceso de desarrollo, y por ende busca la ampliación de sus opciones y oportunidades y el mejoramiento de sus capacidades humanas. Este enfoque apunta a promover una vida larga y saludable; un mayor acceso a la educación y a un nivel de vida digno y una participación más activa en las decisiones que afecten la comunidad y el medioambiente.

En Cienfuegos PADIT busca fomentar los procesos de articulación interterritorial, multiactoral y multinivel en la gestión del desarrollo territorial, dinamizando encadenamientos agroindustriales, de servicios, el escalamiento de buenas prácticas y disminuyendo las vulnerabilidades sociales. A través del proyecto Fortaleciendo a los gobiernos territoriales y articulando la matriz de actores para gestionar el desarrollo socio-económico del ámbito local, se han generado en Cienfuegos más de 90 proyectos de desarrollo local que van desde proyectos culturales hasta minindustrias de la producción agrícola.

Los actores e integrantes de la plataforma en la provincia cienfueguera se autodenominan “la familia PADIT”, pero en materia de comunicación para el desarrollo, a pesar de ser uno de los ejes transversales del proyecto, se evidencian problemas, ruidos y barreras urgentes y apremiantes a resolver para el correcto funcionamiento del proyecto en la provincia. El cómo hacer comunicación para el desarrollo de una manera eficaz donde la participación y el cambio social sean las bases del desarrollo en

Cienfuegos, constituye hoy una problemática pendiente por parte de los integrantes del proyecto.

2.2. Paradigma y metodología de investigación

Se toma como metodología para esta investigación la **perspectiva cualitativa**, la cual se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce información a partir de la interpretación de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Es una alternativa flexible, abierta, itinerante, emergente, con diseños que permiten ir ajustando la lógica investigativa a la realidad y dinámica de cada escenario.

“La metodología cualitativa a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico”. (Taylor y Bogdan, 2002, p. 20)

De acuerdo con la definición de Sampier, Collado y Lucio, (2006) esta perspectiva metodológica integra “un conjunto de prácticas investigativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones”. De igual modo Denzin y Lincoln declaran que “la investigación cualitativa es multimetódica porque implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio” (1994, p. 2).

Se escoge el **diseño no experimental, transversal-descriptivo**, pues la característica fundamental de la metodología cualitativa es su flexibilidad, la posibilidad de adaptarse a los cambios en la realidad que se investiga, y dentro de esta perspectiva un estudio no experimental con un diseño transeccional o transversal-descriptivo permite la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único.

Se efectúa sin manipular deliberadamente las categorías de análisis. Se observa el fenómeno tal y como se presenta en el contexto. Su propósito es describir y analizar su incidencia en la actualidad. La finalidad de los estudios descriptivos es caracterizar un determinado tema, especificar sus propiedades, rasgos o tendencias. “Para describir un fenómeno por lo general es necesario medirlo de alguna forma” (Alonso y Saladrigas, 2000, p.13).

El **Problema de investigación** que se plantea es:

¿Cómo desarrollar procesos de comunicación con un enfoque estratégico y participativo en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Cienfuegos?

Para la solución de este problema se propone como **objetivo general**:

Elaborar la estrategia de comunicación para la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cienfuegos para el período 2019-2021.

En concordancia con el objetivo general, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Fundamentar los referentes teóricos-conceptuales y metodológicos en torno a la planeación estratégica de comunicación.
- Caracterizar los componentes del proceso comunicativo en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cienfuegos.
- Proponer los elementos estratégicos de comunicación correspondientes a las fases de planeación, implementación y evaluación.

Idea a defender

La implementación de la estrategia de comunicación para la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cienfuegos, facilitará el intercambio, la participación y los espacios de diálogo entre los actores e integrantes del proyecto en el territorio y garantizará una metodología adecuada para las acciones de comunicación que potencian el desarrollo local en Cienfuegos.

Justificación del estudio

El proyecto PADIT y su eje de Comunicación para el Desarrollo deben poseer líneas directrices y una estrategia de comunicación bien orientada para poder guiar, articular e interrelacionar más fuertemente a los actores estratégicos de la plataforma.

También a las instituciones que conforman el proyecto, quienes necesitan promocionar y planificar acciones de comunicación que visibilicen su quehacer y funciones al público externo e interno, para ganar credibilidad y nuevas oportunidades de desarrollo.

El Desarrollo Integral Territorial que enarbola PADIT, pretende alcanzar todos los municipios de Cienfuegos e implementar acciones concretas de desarrollo local y de comunicación para cada proyecto para que los cienfuegueros conozcan el servicio que

prestan a la sociedad, que van desde la enseñanza y buena práctica de la cultura y las artes plásticas hasta la creación de oportunidades de trabajo en centros para cuidado de niños y pequeñas industrias a sectores menos privilegiados como las mujeres y los jóvenes.

Por ello se hace necesario una estrategia de comunicación que planifique y articule a los actores del proyecto, y los eduque para obtener una cultura comunicativa que les permita luego planificar actividades, acciones y eventos que puedan ser visibilizados en los medios provinciales y nacionales y que aporten experiencias reales sobre el desarrollo local. Esta estrategia permitirá cohesionar a los actores estratégicos del proyecto para que trabajen en base a sus objetivos comunes con una mentalidad unida, no fragmentada, donde cada cual trabaja su parte y no logra ver su trabajo como parte de un objetivo mayor.

El método empleado en esta investigación, es el **estudio de caso** que según Serrano, (1994, p.230) el estudio de caso es “una descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social. Los estudios de casos son particularista, descriptivos y heurísticos y se basan en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos.”

2.3. Métodos y técnicas de investigación

Los **métodos del nivel teórico** posibilitan analizar, y estudiar profundamente los resultados obtenidos y procesarlos objetivamente para diseñar acciones que respondan al objetivo que se plantea.

El método **analítico-sintético** es usado para analizar y resumir los resultados de los instrumentos y técnicas que se aplicaron durante el proceso de diagnóstico del problema, para la realización de acciones a través de toda la investigación y como apoyo al análisis de los resultados obtenidos en el estudio empírico

A través de la aplicación del método **inductivo-deductivo** se realiza el análisis de los resultados obtenidos antes y durante la investigación, y se pueden hacer generalizaciones sobre la gestión estratégica de comunicación interna en el proyecto PADIT.

El método **histórico-lógico** se aplicó para analizar en orden cronológico todas las etapas de PADIT como parte de su desarrollo ascendente. Además, se empleó en la

elaboración del capítulo teórico, en el estudio de las teorías y conceptos, teniendo en cuenta su evolución. En la concepción de las acciones de la estrategia también se aplicó este método.

Los **métodos del nivel empírico** fueron utilizados en la investigación para complementar los métodos del nivel teórico, y pueden definirse como las habilidades del especialista para investigar, las cuales se ponen de manifiesto en el escenario de investigación.

La **revisión de documentos(ver anexo #3)** fue utilizada en toda la investigación para obtener información valiosa, para detectar, obtener, consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que ayuda a la solución del problema de investigación. Se utiliza para obtener información actualizada y conocer las características y el funcionamiento del proyecto en la provincia.

“Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año se publican en diversas partes del mundo miles de artículos en revistas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las áreas del conocimiento” (Sampieri, 2000, p. 23).

Para la presente investigación se analizaron los siguientes documentos:

- 1- Plan de actividades
- 2- Actas de reuniones del grupo coordinador
- 3- Marco Legal del Proyecto
- 4- Informes
- 5- Manual de Identidad visual de PADIT
- 6- Publicaciones científicas
- 7- Productos comunicativos diseñados
- 8- Relatorías de eventos realizados
- 9- Líneas Prioritarias para el Desarrollo Integral Territorial

La **observación participante** es una de las formas más utilizadas en la investigación cualitativa y uno de los elementos más característicos de este tipo de investigaciones. Este proceso tiene una estructura flexible y adaptable a las diferentes facetas que presente el fenómeno en estudio. En la observación participante el observador o

investigador se desempeña como un miembro del grupo, comunidad o institución que investiga, y como tal, participa en su funcionamiento diario.

Este método aporta ventajas significativas al autor, al ser un proceso sistemático permite al investigador recopilar la información por sí mismo y comprobar su veracidad con sus propios ojos.

La **entrevista en profundidad (ver anexo # 2)** es otra de las técnicas usadas en la investigación. Es una técnica en la que el investigador hace preguntas a un informante clave para obtener datos e información sobre un problema determinado. Es un diálogo que se establece entre el entrevistado y el investigador, “con el fin de obtener información verbal”, (Alonso, M. M. & Saladrigas, 2002, p.44).

Durante la entrevista el entrevistado responde a preguntas con un determinado alcance y profundidad, diseñadas previamente por el investigador en función de lo que se va a medir.

Es necesario que se establezca una relación interactiva entre el entrevistado y el especialista para que este logre obtener la información deseada.

El **grupo de discusión** es una técnica que posibilita el intercambio y compartir ideas y soluciones sobre el problema en cuestión. Permite conocer las opiniones y criterios de las personas involucradas en el proceso investigativo.

Esta técnica, originalmente formalizada por Kurt Lewin, se basa en los postulados de la teoría de la Gestalt, que establece como concepto básico, el de “campo”, lo cual se identifica con la estructura dinámica del grupo de discusión. (Villafañe, 1999, p. 52).

Algunos autores consideran el grupo de discusión como “entrevistas grupales, consistentes en reuniones de grupos pequeños y medianos”. (Sampieri, 2006, p. 605)

Este es un instrumento de recolección de información, en el que con una pequeña representación de sujetos claves se trabaja para obtener la mayor cantidad de datos posibles respecto a un tema. La técnica se realiza dirigida por un moderador con el fin de lograr altos niveles de comprensión por parte de los participantes y la retroalimentación. En tal sentido se favorece el fomento de ideas y criterios novedosos.

2.4. Categoría analítica: Estrategia de Comunicación

2.4.1. Definición conceptual

En la guía de trabajo *Planeación de Estrategias de Comunicación para Organizaciones*, que tiene como autoras a la Dra. Rayza Portal Moreno, MSc. Milena Recio Silva MSc. Yanet Toirac García se plantea que “se trata de planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo. Se proyectan soluciones para ganar, para obtener triunfos.” (Portal et al, p. 2). En esta definición se destaca la necesidad de trazar objetivos concretos, la coordinación de actividades con límites temporales; elementos que suponen una base metodológica la cual contemplará como se expresa luego, el análisis del entorno inmediato y futuro para tener un plan de apoyo frente a las posibles contingencias. De aquí que las autoras también planteen: “la estrategia es lo que nos permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo” (Portal et al, p. 4).

2.4.2. Definición real

La estrategia de comunicación para la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), permitirá estructurar flujos de información que favorecen la comunicación continua y eficiente entre los actores, decisores, instituciones asociadas, y demás público que interviene en el proceso de desarrollo integral territorial. Contribuirá al diseño y desarrollo de productos comunicativos y servicios de información que propicien una correcta comunicación y retroalimentación entre el público interno, y también a satisfacer las necesidades de información de los gestores de proyectos y ciudadanos en general. Responderá el desarrollo de los procesos comunicativos e informacionales para facilitar la toma de decisiones, la consolidación de los proyectos ya iniciados y el cumplimiento de los objetivos y funciones de los mismos.

2.4.3. Dimensiones. Estrategia de Comunicación

1) Investigación previa.

- Diagnóstico.
- Caracterización del proyecto.
- Perspectiva de la comunicación que predomina.
- Situación actual de la comunicación interna y externa

- Existencia de un enfoque integrador y sinérgico: sinérgico o descoordinado, espontáneo o planificado.
- Públicos.
- Canales. Directos o mediatizados
- Mensajes. Mantenimiento, humanos y de tarea
- Flujos. Ascendentes, descendentes y horizontales
- Redes. Formales e informales
- Barreras en la comunicación
- Retroalimentación

2) Planificación de la estrategia

- Matriz DAFO de la comunicación
- Selección de las líneas de acción de la estrategia: Comunicativa, Educativa y Organizativa.
- Objetivos estratégicos.
- Objetivos específicos
- Ejes temáticos
- Área de Resultados Clave
- Público Objetivo.
- Público Específico
- Diseño y programación de actividades. Plan de Acciones

3) Implementación.

4) Evaluación.

5) Presupuesto

2.5. Selección de la muestra

2.5.1. Criterios de selección para informantes:

- Ser integrante activo del proyecto PADIT en Cienfuegos
- Estar vinculado a la implementación de PADIT en Cienfuegos.
- Ser Coordinador del Grupo Provincial o Municipal de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local
- Ser líder de algún eje transversal del proyecto PADIT
- Ser integrante de algún proyecto de Desarrollo Local perteneciente a PADIT

- Ser representante de alguna de las Instituciones Asociadas a PADIT
- Ser representante provincial de alguna de las Instituciones de Gobernanza que dirigen PADIT (MEP, IPF) Se tienen en cuenta solo estas Instituciones porque son las que poseen instancias provinciales, que son: Dirección Provincial de Economía y Planificación (DPEP) y Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF)
- Disposición para colaborar con la investigación.
- Habilidades para la comunicación.

Se seleccionaron los siguientes informantes:

- Director del Proyecto a nivel Provincial
- Trabajadores del Grupo Provincial de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local (3 trabajadores)
- Coordinador Municipal del Grupo de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local de uno de los 3 municipios PADIT (1 Municipio Cienfuegos)
- Representantes de Instituciones Asociadas (1 Institución, ONEI)
- Representantes de Instituciones de Gobernanza (1 Institución, Dirección Provincial de Planificación Física de Cienfuegos)
- Líderes de ejes transversales (5)

Los criterios para la selección los informantes claves de esta investigación son los siguientes:

- Ser fundador del proyecto PADIT en la provincia o estar en el proyecto desde sus primeros años.
- Haber estado en el proyecto desde el comienzo de alguna de sus dos fases de implementación.
- Haber coordinado o realizado funciones relativas a la coordinación de PADIT o de alguno de sus ejes.
- Haber trabajado más de dos años en la realización de funciones inherentes a la coordinación del proyecto.
- Especialización en el tratamiento de los temas que componen los ejes del PADIT (género y población, comunicación para el desarrollo, sistematización, monitoreo y evaluación)

- Disposición para colaborar con la investigación

Capítulo 3. Resultados de investigación

En este capítulo se exponen los resultados de los métodos y técnicas aplicados para la elaboración de la estrategia de comunicación del proyecto PADIT. Se presenta en dos epígrafes: en el primero se abordan los elementos referentes al diagnóstico de comunicación del proyecto PADIT en Cienfuegos y la aplicación de los instrumentos y en el segundo se presenta la Estrategia de Comunicación para el proyecto PADIT en el período comprendido entre el 2019-2021.

3.1. Diagnóstico de comunicación del proyecto PADIT en Cienfuegos

Para la obtención de los resultados del diagnóstico de comunicación y las dimensiones de la categoría analítica anteriormente declarada, se realizó una revisión documental a los planes de actividades mensuales de PADIT del Grupo Provincial de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local, las actas de reuniones del grupo coordinador, las Revisiones Sustantivas y los Términos de Referencias, que conforman el Marco Legal del Proyecto, informes, el Manual de Identidad Visual de PADIT, las publicaciones científicas, así como los productos comunicativos diseñados, las relatorías de eventos realizados y las Líneas Prioritarias para el Desarrollo Integral Territorial en la provincia. La observación participante se realizó fundamentalmente en la sede del Gobierno Provincial, lugar donde radica el Grupo de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local de la Asamblea Provincial del Poder Popular, pues es el lugar designado para la confluencia de líderes y actores claves de los proyectos de desarrollo local y los funcionarios de PADIT en los municipios.

La observación participante, acompañó el proceso de investigación en reuniones del Comité Coordinador, talleres, las reuniones del Grupo Provincial de Proyectos, las sesiones de trabajo y espacios informales. También las encuestas y las entrevistas en profundidad a informantes claves fueron esenciales en los resultados alcanzados.

3.1.1. Caracterización del proyecto

El reconocimiento a la importancia estratégica del Desarrollo Integral Territorial (económico, social, cultural y medioambiental) se acrecienta en todo el mundo y particularmente en Cuba, donde la actualización del modelo económico, aprobado en los dos últimos Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), ha implementado a

través de los Órganos del Estado, políticas de descentralización y -consiguientemente- de fortalecimiento del liderazgo de los gobiernos locales.

Esto se evidencia en los documentos analizados, donde se pudo constatar, que el proyecto PADIT está sustentado y avalado legalmente a nivel internacional, bajo los objetivos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y cuenta con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

El proyecto es liderado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), junto con su Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF) y el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), y en su primera fase concentró su apoyo en cuatro provincias cubanas Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Holguín.

También a nivel nacional posee un Marco de Referencia respaldado por los Lineamientos de la política económica y social, aprobados en abril de 2011, en los cuales se promueve:

- La actualización del rol de la planificación
- El proceso de descentralización del modelo de gestión (competencias, funciones y atribuciones)
- El desempeño del sector no estatal en la economía en apoyo a la política agroindustrial
- Empoderamiento en mayor medida de los niveles territoriales para implementación de los lineamientos¹

En correspondencia, PADIT propone un modelo de gestión del desarrollo territorial basado en la articulación desde tres dimensiones:

- Una dimensión vertical que articule los objetivos y/o intereses de los niveles nacional y local tomando en cuenta los niveles sub-nacionales o intermedios.

¹Igualmente, se sustenta en los Lineamientos del PCC, del 35 al 37 sobre el Territorio, y además, se listan los siguientes: 59, 118, 120, 121, 123, 139, 141, 143, 149, 150, 155, 158, 159, 163, 164, 168, 173, 178, 179, 182, 185, 187, 189, 191, 193, 197, 198, 200, 201, 204, 205, 206, 207, 217, 219, 233, 239, 247, 262, 264, 278, 279, 283, 284, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 298, 308, 309.

Esta conexión es la base actual de los procedimientos de planificación en uso en el contexto cubano.

- Una dimensión horizontal, que produzca el desarrollo de redes y vínculos en dos sentidos: uno de orden inter-territorial y otro de orden inter-sectorial.
- Una dimensión interactoral, enfatizando en este último caso las relaciones entre el sector público y los nuevos actores económico-productivos que emergen en la actual coyuntura.

En los documentos analizados se pudo observar igualmente la organización y relación de los productos esperados, las actividades desarrolladas para lograrlos, los indicadores a los que responde y los resultados obtenidos. Esto evidencia el nivel de responsabilidad y monitoreo constante que posee el proyecto, las exigencias y metas que se trazan acorde a sus objetivos fundamentales, lo que resulta en grandes logros en el desarrollo tanto económico, como cultural y social, visibles para toda la población cienfueguera.

El proyecto comenzó en la provincia cienfueguera en su primera fase con objetivos enfocados en la realización de iniciativas locales, donde se consideran las dinámicas poblacionales y la igualdad de género entre una de sus principales líneas de acción. Igualmente el proyecto transversaliza el enfoque territorial, el enfoque integral, el enfoque participativo, la sostenibilidad ambiental y el enfoque intergeneracional.

En 2015 se hizo una revisión sustantiva al proyecto para aprobar la cooperación financiera del Reino de los Países Bajos y de esta forma contribuir a la prevención, atención y enfrentamiento de la violencia contra las mujeres a través de la implementación a nivel local de un servicio jurídico de la Unión Nacional de Juristas de Cuba que, en su carácter de experiencia piloto, pudiera ser validado territorialmente y replicado a nivel de país.

Esta nueva contribución favoreció el desarrollo de las capacidades de los actores y alineado con el efecto 2, el aporte de la embajada del Reino de los Países Bajos facilitó:

- La creación y puesta en marcha de los servicios de un gabinete jurídico especializado en orientación, atención, canalización y registro adecuado de casos de violencia contra las mujeres, como experiencia piloto de atención.

- La gestión del conocimiento y los procesos de capacitación en Género y Derecho de las/os profesionales del sector jurídico y de actores que trabajan en el desarrollo integral territorial en Cienfuegos
- El fomento de la cultura jurídica a través de acciones de divulgación y comunicación

En materia de comunicación, la construcción de las Líneas Prioritarias para el Desarrollo Integral Territorial, constituyen una brújula que, a partir de las oportunidades y potencialidades identificadas, orientan los procesos de desarrollo endógeno que están en marcha en la Provincia. De igual modo, representan una continuidad de las anteriores Líneas Directrices para la Cooperación Internacional y de la evolución e institucionalización del desarrollo Local en la Provincia; que ha evolucionado hacia la concepción de Desarrollo Integral Territorial en los últimos años, -y, por tanto- también es fruto de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Cuba.

En los tres años de implementación inicial entre el 2015 y el 2017, PADIT ha trabajado en Cienfuegos en: Efecto 1, en el fortalecimiento de las capacidades para la gestión del desarrollo territorial, tanto a nivel provincial como municipal, acompañando a todos los municipios de la provincia en procesos de planificación, financiación y comunicación para el desarrollo. Efecto 2, en el desarrollo de capacidades para todo el territorio y se ha concentrado en el desarrollo de dos municipios: Cienfuegos y Abreus, que mediante la gestión de sus autoridades han promovido importantes procesos de articulación de formas de la economía, de desarrollo agrícola con enfoque de encadenamiento productivo, de la puesta en valor del patrimonio cultural de la ciudad aportando visiones de mediano-largo plazo que hoy lleva la provincia a un escalamiento en términos de temas, incorporando además un nuevo municipio.

Se han generado 294 empleos de los cuales el 43% han sido ocupados por mujeres. Asimismo, en el sector cuentapropista se han generado 62 empleos, siendo las repercusiones de las iniciativas de PADIT mucho más perceptibles en la realidad socio-económica del municipio Abreu, territorio de marcado carácter agropecuario donde la ejecución de emprendimientos vinculados a minindustrias añade valor a sus producciones primarias y mejoran la remuneración.

La Plataforma ha mejorado servicios sociales relativos a envejecimiento satisfactorio, reproducción asistida, corrección de asimetrías en el sector infantil y el mejoramiento de espacios públicos beneficiando anualmente a más de 60.000 cienfuegueros. Asimismo, las experiencias del accionar de la Plataforma en el territorio sureño han permitido constatar:

- El Reconocimiento de PADIT como plataforma país más allá de la Cooperación.
- La jerarquización de la Planificación Estratégica Territorial.
- El desarrollo y construcción de capacidades de los Gobiernos de la provincia y los municipios implicados.
- La gestión de financiamiento.
- La incorporación de la comunicación como tema transversal para el Desarrollo Territorial.
- El enfoque contemporáneo a dinámicas poblacionales y la equidad de género.
- El apoyo a iniciativas concretas que responden a líneas y estrategias específicas del Desarrollo Territorial.
- La promoción de la innovación e iniciativas creativas.
- El Apoyo a la generación de nuevas fuentes de empleo.
- El Apoyo al proceso de inversión pública para el desarrollo territorial, colocando a los CAM como los mayores aportadores de financiamiento.

En el año 2017 se hace una revisión sustantiva al proyecto para pasar a una segunda fase de ejecución y planeamiento donde los principales objetivos planteados fueron: Extender las acciones del Proyecto en todos sus Efectos y Productos hasta el 2021, incorporando recursos adicionales de COSUDE, y actualizar las actividades y el presupuesto de 2018 a 2021.

Este proceso de revisión sustantiva ocurre en un contexto caracterizado por la actualización del modelo económico y social cubano. La segunda fase de trabajo de PADIT transcurre en medio del perfeccionamiento y adecuación de estos procesos anteriores, que mantiene la centralidad a los territorios y la prioridad del proceso de descentralización. En particular el lineamiento No. 17, exclusivamente dedicado a los territorios, indica que hay que “impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia

fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente”.

En la sesión de julio del 2017, en el informe que el Ministro de Economía y Planificación presenta a la Nación menciona que “En cuanto a la Planificación Territorial, durante la etapa se han desarrollado acciones para lograr una mayor integración con las direcciones provinciales de economía y planificación, que incluyen visitas de trabajo a los territorios y las reuniones con los directores provinciales de economía y planificación en el MEP. Se diseñan las herramientas para la elaboración de las Estrategias de Desarrollo Municipal y el procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo local. En paralelo se implementan las mismas de forma experimental en territorios seleccionados, a través de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)”.

Todos estos elementos permiten comprender claramente que el trabajo y la experiencia acumulada en el país en términos de desarrollo local y los años de implementación de la fase I de la Plataforma representan un gran potencial para seguir apoyando el proceso de descentralización, financiación para el desarrollo y la gestión del desarrollo territorial. Los debates existentes, los desafíos identificados y los aprendizajes, han generado un movimiento entre academia, instancias de gobierno, centros de estudios, asociaciones y otros que facilita la generación e implementación de herramientas y mecanismos de descentralización.

PADIT adicionalmente y de manera expresa se enmarca y apoyo el cumplimiento de algunos ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo 2030. De manera directa el 1, 2, 4 y 6:

- **Eje 1: Gobierno eficaz y socialista e integración social:** “con el propósito de lograr una mayor articulación entre el nivel central y el territorial, a fin de potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas y sus capacidades”
- **Eje 2: Transformación productiva e inserción internacional:** “desplazar el esfuerzo fundamental de la actividad económica hacia nuevas actividades con mayor conocimiento y tecnología; realizar las transformaciones y ajustes necesarios

al interior de cada sector, en especial de aquellos considerados como estratégicos, y modificar el modelo de especialización y participación en la economía internacional”.

- **Eje 4: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación:** “una reconocida relación entre capacidad de generación de conocimientos y de innovación de un país, y su crecimiento y desarrollo económico y social”.
- **Eje 6. Desarrollo humano, justicia y equidad:** “La elevación del bienestar y de la calidad de vida de la población han sido objetivos prioritarios de la sociedad socialista cubana desde el triunfo de la Revolución, a partir de una concepción del desarrollo integradora de objetivos económicos, sociales, políticos y culturales, dirigida a promover el desarrollo integral y pleno de los seres humanos, que se plasmó en una política social única”.

De manera indirecta el eje 3 y 5:

- **Eje 3:Infraestructura:** “La experiencia internacional evidencia que la inversión en infraestructura es clave para sostener el crecimiento económico y social a largo plazo; su subestimación e insuficiencia genera cuellos de botella que obstaculizan el adecuado desempeño de la estrategia de desarrollo”;
- **Eje 5:Recursos naturales y medioambiente:** “hay insuficiencias asociadas a la falta de cultura, sistematicidad, disciplina y la carencia de enfoques integrales, que han limitado la introducción de los resultados de la ciencia y la tecnología y de la dimensión ambiental en las políticas, planes y programas de desarrollo”

La segunda fase de PADIT prevé un doble proceso de trabajo en los territorios, tanto de consolidación como de escalamiento:

- El primero de consolidación de las acciones realizadas en los municipios de implementación de la primera fase: Cienfuegos y Abreus, escalando en contenido e impactos el trabajo realizado en ellos.
- El segundo es la incorporación de un nuevo municipio: Aguada de Pasajeros.

Mientras las buenas prácticas de estos territorios son compartidas y replicadas en el resto de los municipios a partir de las capacidades que genera PADIT para toda la provincia. En esta segunda fase se pretende continuar fortaleciendo tanto la institucionalidad pública como los procesos de generación de fuentes de empleo,

articulación del dialogo público- privado y generación de emprendimientos con énfasis en la gestión ambiental y enfoque de población y género.

A nivel institucional se estiman como beneficiarios directos de PADIT:

- El Consejo de la Administración Provincial y 15 entidades de subordinación local que lo integran.
- 3 Consejos de la Administración Municipal de manera directa (Cienfuegos, Abreu y Aguada de Pasajeros), los 5 municipios restantes y 15 entidades de subordinación local que respectivamente lo integran.
- La Universidad de Cienfuegos y sus 7 Centros Universitarios Municipales.
- La Oficina Territorial de Estadística e Información y sus 8 dependencias municipales.
- 12 actores económico-productivos del territorio.
- Otras instituciones académicas y entidades nacionales, provinciales y municipales que integren redes temáticas y territoriales involucradas en el Programa.

Los beneficios directos que se pretenden en el nivel institucional están relacionados con el mejor desempeño de las organizaciones a partir de la incorporación y/o mejoramiento de sus visiones, herramientas y sistemas de trabajo; la preparación de sus recursos humanos; el acceso a recursos financieros para el despliegue de sus iniciativas y el mejoramiento de capacidades tecnológicas y de infraestructura.

A nivel individual se estiman como beneficiarios directos aproximadamente 300 personas, entre gobernantes, funcionaria/os y técnicos de entidades públicas, delegada/os de las Asambleas del Poder Popular, miembros de organizaciones y entidades que forman parte de redes; productora/es e integrantes del sector productivo y servicios que se beneficiarán con nuevos conocimientos, habilidades e instrumentos que le permitan mejorar sus prácticas. En el caso de aquellas personas-funcionarios involucradas en las iniciativas productivas y de servicios podrán percibir –gradualmente- una mejora en sus condiciones de trabajo e ingresos.

Indirectamente deberán beneficiarse cerca de 200 mil habitantes de los 3 municipios involucrados a partir de las oportunidades que propicie el Programa en cuanto a

empleo, ingresos, servicios, participación ciudadana, u otras que redunden en el mejoramiento de sus condiciones de vida.

PADIT focaliza a colectivos de mujeres y jóvenes como beneficiarios del Programa, por lo que estima que al menos 100 de las personas beneficiarias directamente sean jóvenes entre 19-35 años y al menos otras 100 sean mujeres.

Para la segunda fase, el proyecto mantiene la formulación inicial y su alineación con la plataforma país. Por consiguiente, se mantienen los 6 resultados, en los que se consideran tanto las actividades de continuidad para la consolidación de los procesos iniciados en la primera fase de PADIT, así como un conjunto de nuevas actividades que permiten el escalamiento tanto temático como institucional; cuyo propósito es institucionalizarlos, visibilizarlos a nivel demostrativo nacional y garantizar la sostenibilidad.

3.1.2. Perspectiva de la comunicación que predomina

Se han aplicado técnicas y métodos para conocer y definir conceptos de comunicación que se manejan dentro del público interno del proyecto PADIT, el tipo de comunicación predominante y la correspondencia de esta con los objetivos y valores que posee, así como la naturaleza de los procesos de comunicación y las funciones de la comunicación

En los Grupos de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local, tanto municipales como el provincial, la comunicación es verbal y no verbal, y el 100% refiere que desea recibir las informaciones sobre sus responsabilidades y funciones de ambas formas, verbal y no verbal.

Son muy utilizadas las redes electrónicas para la comunicación aun entre las personas que trabajan en el mismo lugar, en diferentes locales y también se utiliza mucho la comunicación verbal pues existe un clima laboral muy cálido. Se hacen despachos semanales para puntualizar las tareas de la semana y para asuntos de trabajo con los demás trabajadores que integran PADIT.

Se realizan reuniones, talleres y encuentros para debatir y puntualizar las tareas correspondientes al próximo mes y evaluar los resultados alcanzados en el mes anterior. Los implicados en estos talleres y reuniones conocen con anticipación, los objetivos de dichos encuentros y son convocados mediante la vía telefónica, de forma

escrita o por correo electrónico.

El público interno del proyecto PADIT reconoce la comunicación como una herramienta importante para el desarrollo, pero no conoce cómo “utilizarla” para facilitar los procesos de gestión de información dentro de la plataforma. No se conocen las vías, formas y maneras en que se desarrolla la comunicación y cómo se pueden servir de ella para el logro de sus objetivos, lo que dificulta la articulación entre los actores internos del proyecto.

Gran parte de los entrevistados refieren que la comunicación es primordial, que es la vía para socializar experiencias, compartir ideas, evaluar procedimientos, rectificar errores, pero continúan con la mentalidad individualista a la hora de desempeñar sus funciones dentro del proyecto. No se interesan por las funciones de los demás ni cuál es su contenido de trabajo, se enfocan solamente en la “parte” que les corresponde sin conocer lo que hacen los demás, no les “conciernen” a pesar de que todos trabajan para un objetivo en común, el desarrollo integral territorial en la provincia de Cienfuegos.

3.1.3. Situación de la comunicación interna y externa

Se define un correcto sistema de comunicación en la entidad, donde se tienen en cuenta opiniones, aptitudes y conducta de los trabajadores. El sistema de comunicación interna en la entidad está alineada con el sistema de valores definido, influyendo positivamente en el incremento de la motivación y en el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, por esta razón este sistema está encaminado al público interno, para lograr una cultura comunicativa adecuada en la entidad.

Se pudo constatar que participan en espacios de información política y cultural como matutinos y actos políticos. Se celebran los días especiales como día de las madres, de los padres, fechas históricas y efemérides, siendo espacios de intercambio e interacción entre los públicos.

El 100% de los encuestados manifiestan que se sienten contentos trabajando en el proyecto, porque ven en PADIT un programa que abre el camino al desarrollo del territorio y ofrece posibilidades para todos, reconocen una herramienta de trabajo en equipo que fortalece las relaciones multiactoral y multinivel en beneficio de todos alcanzando resultados satisfactorios en cada esfera de acción.

El 95% de los encuestados declaró que siempre conocen sus funciones y el 98% afirma que su relación con su jefe es excelente, pues alegan que una persona muy humana, comprensiva y solidaria y en el trabajo es respetuoso, profesional, ético y gran conocedor de la actividad que desempeña; el resto afirma que su relación es buena, pues son las personas que llevan menos de un año trabajando en el proyecto y no tienen una relación tan cercana con los directivos, aunque plantean que hay comunión de ideas y sienten admiración por los líderes del Proyecto, pues son directivos con los que se puede mantener un diálogo abierto y oportuno.

El 95% de los trabajadores entrevistados confirma que la relación con sus compañeros es excelente, que el colectivo es magnífico, tanto a nivel profesional como personal; que las discrepancias que se presentan en el trabajo no son un problema mayor sino que enriquecen el intercambio.

La comunicación externa se realiza por los medios de comunicación masiva de la provincia y por las redes sociales. Casi todos los trabajadores de los Grupos de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local, poseen un perfil en Facebook, donde publican y comparten los resultados y muchas informaciones relacionadas con el proyecto, pero al ser páginas personales no todos acceden a ellas. Aunque existe una gran apertura y presencia de los ciudadanos en las redes sociales, gran parte de la población no tiene acceso a ellas, ni es percibida la información por todo el público al que se desea impactar.

3.1.4. Existencia de un enfoque integrador y sinérgico

Entre los documentos que regulan la comunicación en la Plataforma se encuentra el Manual de Identidad Visual de PADIT, el cual se utiliza como herramienta eficaz en la gestión de comunicación, logrando con él una imagen distintiva de otros proyectos de desarrollo local en Cuba. A pesar de existir este Manual, se pudo comprobar que no existe otro documento oficial que rija la comunicación en el proyecto, dígase una estrategia nacional, manual de gestión de la comunicación u otro documento.

Se evidenció que existen líneas directrices, orientaciones y actividades diseñadas por la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana (FCOM) para la Plataforma a nivel de país, pero no hay un enfoque sinérgico en la provincia de Cienfuegos para la socialización y visibilidad de los resultados de estas actividades. Al no existir un

documento que marque los pasos a seguir o las salidas comunicativas que pueden tener dichas actividades, se convierte en un proceso espontáneo y reactivo y muchas veces un poco descoordinado.

El 100% de los encuestados manifiesta su desconocimiento sobre documentos que rigen la comunicación en la plataforma, suponen que exista alguno pues conocen que se trabaja en la línea de comunicación para el desarrollo desde el nivel nacional, donde la responsabilidad recae en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, pero refieren que esas cuestiones le competen al especialista que atiende el eje de comunicación para el desarrollo en el territorio.

A pesar de existir un boletín nacional para la plataforma y un clipping, estos se hacen insuficientes e inefectivos porque no llegan a todo el público interno, más bien se utilizan estos productos para rendir cuentas al Comité Nacional de Coordinación o la Secretaría Técnica y los públicos internos no conocen las actividades de comunicación que ha desarrollado el proyecto.

La dualidad de funciones de los especialistas que atienden el eje de Comunicación para el Desarrollo, dificulta la correcta gestión de estos procesos comunicativos, dejando mucho espacio a la improvisación por parte de los actores e integrantes de los proyectos de desarrollo local que subyacen en PADIT, quienes exhiben varios productos comunicativos, en ocasiones muy bien enfocados y diseñados, pero sin una línea u objetivo comunicativo fundamentado y bien marcado que garantice la continuidad y posicionamiento del producto o servicio en los públicos a los que va dirigido.

3.1.5. Públicos

Grupo Provincial de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local	Será responsable de construir las articulaciones para implementar en la provincia los enfoques de Desarrollo Integral Territorial que el país está implementado como parte de su política, fomentará y supervisará la correspondiente integración y coordinación de todos los actores
--	---

	<p>territoriales involucrados. Actúa como representante de PADIT en el territorio y ante su Secretaría Técnica y su Comité Nacional de Coordinación. Facilitará el escalamiento temático y de prácticas pilotos implementadas con los proyectos o en PADIT en los procesos de Desarrollo del Territorio.</p>
<p>Grupos Municipales de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local que integran PADIT (Cienfuegos, Abreus, Aguada de Pasajeros)</p>	<p>Encargados de liderar la ejecución del proyecto desde el punto de vista técnico y financiero en su territorio, facilitarán la participación y coordinación permanente de las instituciones locales que forman parte de los proyectos; dará seguimiento a la ejecución coordinada de los productos y actividades de acuerdo al Plan de Trabajo y al Marco Lógico de las actividades específicas del municipio. Capacitará a los Grupos de Trabajo municipales y de cada actividad específica, mediante talleres técnicos para el logro de los propósitos sustantivos del proyecto, previstos en su plan de trabajo. Elaborará el Plan de Trabajo del Proyecto en su Territorio, a partir de adaptar el Plan de Trabajo y el cronograma de actividades tanto del proyecto general como de cada una de las actividades específicas del municipio, como principal instrumento u</p>

	<p>hoja de ruta para alcanzar los resultados previstos en el proyecto PADIT. Supervisar que los medios adquiridos en el marco del Proyecto, los cuales constituyen propiedad del PNUD mientras dure el proyecto, estén debidamente inventariados como Bienes no Fungibles, e identificados legible y visiblemente con las pegatinas del PNUD, con sus correspondientes actas de responsabilidad material.</p>
<p>Representantes en el proyecto de las Instituciones Asociadas</p>	<p>Personas designadas por cada una de estas Instituciones para representar los intereses, objetivos y funciones de su centro laboral, tanto en sus instancias nacionales como en las provinciales. Estas personas participan en los Comités Nacional de Coordinación y en las Secretarías Técnicas y en los territorios son miembros o invitados del Comité Coordinador del proyecto en la provincia. Las Instituciones Asociadas son: Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Instituto de Planificación Física (IPF), Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL), Centro de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR), Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) del Ministerio de</p>

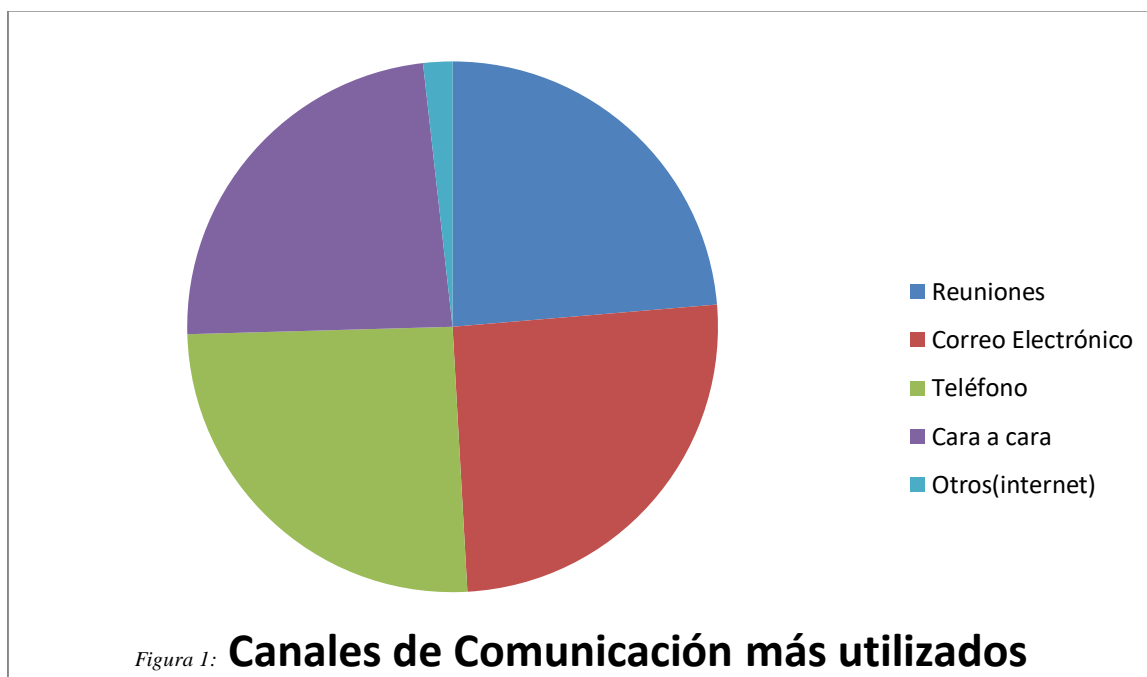
	<p>Educación Superior (MES), Federación de Mujeres Cubanas (FMC), Facultad De Derecho de la Universidad de la Habana (UH), Facultad de Comunicación (FCOM) de la Universidad de La Habana (UH), Instituto Superior de Diseño (ISDi), Centro de Estudios Demográficos (CEDEM), Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (Dirección de Medio Ambiente), Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), Centro de Intercambio y Referencia Iniciativas Comunitarias (CIERIC), Unión Nacional de Juristas de Cuba (UNJC), Unión de Informáticos de Cuba (UIC), Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).</p>
Beneficiados con los proyectos de desarrollo en cada territorio.	Beneficiados con ofertas de empleo, beneficios económicos, sociales y culturales de los municipios de Cienfuegos, Abreus y Aguada de Pasajeros.
Medios de comunicación local y provincial	<p>Medios tradicionales: prensa, radio y televisión</p> <p>Medios digitales: redes sociales, sitios y páginas web, perfiles del gobierno etc.</p>
Población general	Habitantes de la provincia

Trabajadores de la APPP de Cienfuegos que no pertenecen a PADIT	Funcionarios y trabajadores de la Asamblea que no pertenecen a la Plataforma
Trabajadores de las instituciones asociadas a PADIT que no participan en la toma de decisiones o el trabajo del proyecto.	Otros trabajadores de las instituciones asociadas a PADIT que no se relacionan directamente con la Plataforma.
Miembros de proyectos de desarrollo local.	Son las personas que trabajan en el interior de los proyectos, los gestores del desarrollo en los territorios.
Actores de la cooperación internacional.	PNUD, COSUDE, Reino de los Países Bajos, Agencia Francesa de Desarrollo etc.
Universidad de Cienfuegos (UCF)	Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Comunicación Social. Profesores de la Universidad que lideran los ejes transversales del proyecto
Grupos Municipales de Desarrollo Local que no integran PADIT	Grupos Municipales de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local de los municipios de Rodas, Lajas, Cruces, Palmira y Cumanayagua.

3.1.6. Canales de comunicación

Los canales de comunicación que se usan en la plataforma PADIT son múltiples pues se utilizan las reuniones, los correos, el teléfono, la Intranet e Internet y por supuesto la comunicación cara a cara siendo muy efectivos todos los canales. Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, para facilitar a la dirección los informes necesarios para el cumplimiento de los objetivos establecidos y existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios. En los grupos municipales no existen tantos medios tecnológicos, por lo que los canales de comunicación directa son los más usados.

El 100% de los entrevistados alega que los canales de comunicación que más utilizan son el correo electrónico para comunicarse y el teléfono, ya sea celular corporativo o fijo. El 93% refiere que también utilizan los canales directos, cara a cara, las reuniones y los talleres. Solo un 7% de los encuestados manifiesta usar la Internet para comunicarse. Para comunicarse con los representantes de las instituciones y otros públicos internos pero que no radican en el mismo espacio físico, los directivos utilizan los canales mediatizados y los encuentros directos que se realizan mensualmente. En la siguiente tabla se reflejan según los entrevistados, cuáles son los canales de comunicación más usados.

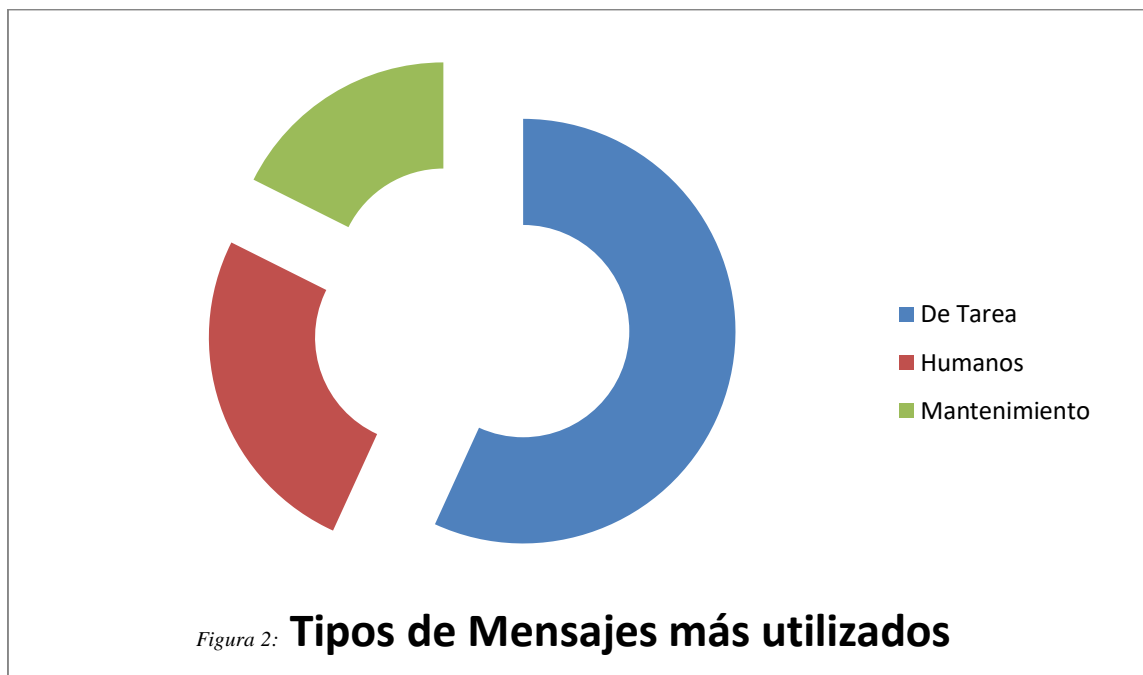


3.1.7. Mensajes

Se pudo comprobar que los tipos de mensajes más frecuentes son de tarea por las características de la plataforma y en general de los proyectos de desarrollo. Las orientaciones y tareas a realizar son muy frecuentes y cotidianas, pero no se desaprovecha la oportunidad para reconocer el trabajo de las personas a través de mensajes humanos y de mantenimiento en espacios de encuentro como eventos provinciales y nacionales. El 100% de los entrevistados refirió que los mensajes más usuales son de tarea, pero que también se reciben mensajes humanos y de mantenimiento. El 45% dijo que los mensajes humanos son frecuentes y se usan para

reconocer a los trabajadores por los resultados alcanzados en el trabajo, y el 31% afirma que recibe mensajes de mantenimiento y estímulo que les impulsa a desarrollar sus labores con más eficiencia.

En muchos casos la recepción de mensajes, informaciones, citaciones y demás comunicados con contenido de trabajo son de manera electrónica o digital y por teléfono en ocasiones son tareas que hay que cumplir en breve tiempo para no incumplir y muchas veces se comunica con poco tiempo de antelación. Esto provoca barreras y ruidos en la comunicación y en ocasiones al ser usados estos canales parecen órdenes militares, por lo que se debe abogar por la comunicación verbal y personal el mutuo acuerdo y entendimiento de las partes, lo que fomenta mejores relaciones de trabajo y un adecuado ambiente laboral. Así lo muestra la siguiente figura.



3.1.8. Flujos

- Ascendentes, descendentes y horizontales

El flujo de comunicación que predomina es descendente pues las orientaciones y tareas son asignadas a los responsables por los directivos de la plataforma a nivel de país. Los directivos provinciales a su vez orientan a las instancias municipales y estos a cada integrante de los proyectos de desarrollo local. El 100% de los encuestados refiere que recibe sus indicaciones de sus jefes los cuales las reciben desde la dirección nacional del proyecto.

El flujo horizontal de la comunicación es muy importante en el proyecto por la connotación y características que posee. El 87% de los encuestados manifiesta que el flujo horizontal se evidencia en el consenso de todos los actores y decisores, para llegar a un acuerdo que favorezca al desarrollo de la población. Todos concuerdan en que este flujo de comunicación es el más importante, en el caso específico de un programa como PADIT, pues las orientaciones nacionales quedan invalidadas si en cada territorio no se llega a un acuerdo total entre todos los implicados, por tanto las orientaciones tienen que ser generales y adaptables a cada territorio.

El flujo ascendente también se pone de manifiesto y un 23% de los encuestados manifiesta que los directivos escuchan y se interesan por las opiniones de los subordinados y procuran conocer la posición e intereses legales que defiende cada actor e institución que participa activamente en la aprobación y desarrollo de los proyectos que genera PADIT. El comportamiento de los flujos de comunicación en PADIT se grafica en el siguiente gráfico.



3.1.9. Redes de comunicación

Se utilizan las redes formales e informales con bastante frecuencia por el carácter vertiginoso que tienen los procesos en el ámbito de un proyecto de desarrollo local. La utilización de redes informales se efectúa entre los trabajadores del Grupo Provincial de

Proyectos en la convivencia diaria pues residen en un mismo espacio físico y desarrollan sus funciones laborales codo a codo. De igual forma sucede en los grupos municipales pues el ambiente laboral propicia un cierto nivel de informalidad.

Al tratarse de asuntos de trabajo, reuniones talleres capacitaciones que competen a todos los asociados e integrantes se utilizan las redes formales para hacer más efectiva la comunicación. También desde la plataforma a nivel de país se utilizan las redes formales para las orientaciones y convocatorias que se planifican durante el año y entre las provincias que integran la plataforma se utilizan estas redes para el intercambio de experiencias y buenas prácticas, para asuntos de trabajo e inquietudes que pueden surgir en la gestión del desarrollo local en cada territorio, por ser estos procesos tan particulares e innovadores.

3.1.10. Barreras en la comunicación

Como barreras en la comunicación se pudo identificar que algunos de los representantes de las instituciones asociadas y líderes de ejes transversales no conocen cómo funciona la comunicación dentro del proyecto, incluso ellos participan en acciones y actividades de comunicación y simplemente lo hacen espontáneamente, no saben cómo darle salida o donde publicar la información para que tenga un mayor impacto.

Los entrevistados aseguran que una barrera en la comunicación es la falta de capacitación y la poca visibilidad de PADIT desde la comunicación. La recepción de mensajes, informaciones, citas y demás comunicados con contenido inmediato para el correcto desempeño del trabajo son de manera electrónica o digital y por teléfono, y en ocasiones con poco tiempo de antelación lo cual provoca barreras y ruidos en la comunicación por lo que se debe abogar por la comunicación verbal y personal lo que fomenta mejores relaciones de trabajo y un adecuado ambiente laboral. Aunque existe una página web para el proyecto PADIT a nivel de país, en Cienfuegos se podría aprovechar una página web solo para PADIT Cienfuegos donde se puedan socializar contenidos y visibilizar las acciones de comunicación o los resultados alcanzados por cada proyecto, al no existir una página provincial el impacto en la población general de estas acciones comunicativas, es poco significativo.

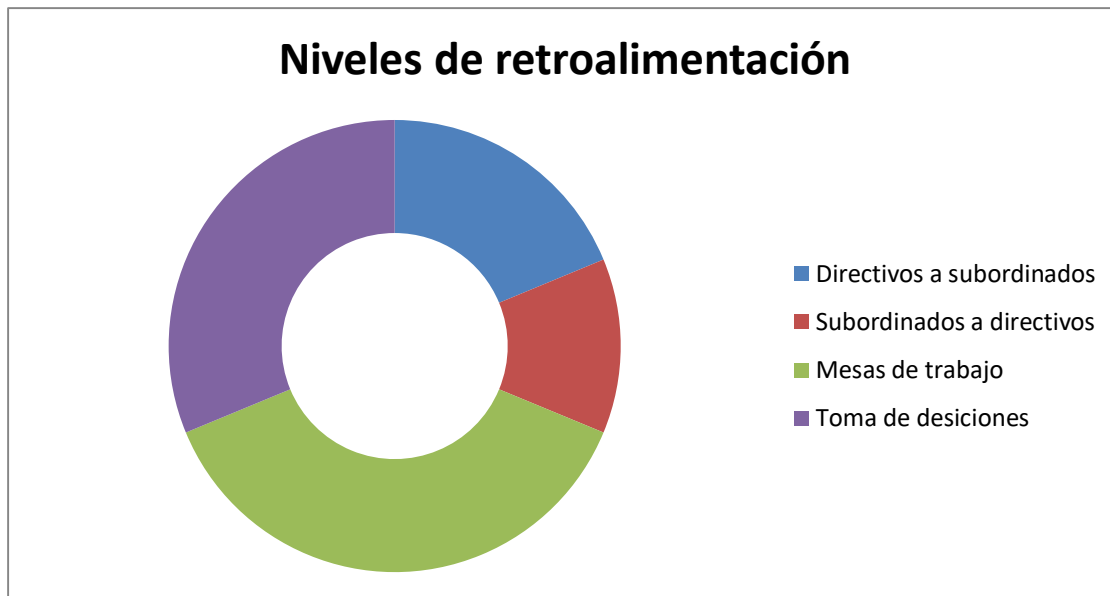
La dualidad de responsabilidades de muchos de los actores del proyecto, principalmente de los representantes de la Instituciones Asociadas, es muchas veces una barrera para el correcto funcionamiento del proyecto. Igualmente, esta duplicidad de funciones puede provocar una pérdida de sensibilidad hacia los objetivos fundamentales del proyecto y a la importancia de la unidad de los actores y decisores para el desarrollo en el territorio.

El desconocimiento de las funciones, al menos las principales, de los líderes de ejes transversales de otros ejes y de las funciones de los actores claves de las instituciones asociadas provoca ruidos en la comunicación.

3.1.11. Retroalimentación

Se han estudiado los criterios sobre retroalimentación y participación en el marco de la plataforma y se ha podido comprobar que se comunican a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control. Están creados los mecanismos para que la dirección de la entidad obtenga la sugerencia de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, calidad, y otro tipo de mejoras similares. Existe receptividad por parte de la dirección ante las sugerencias de los demás, y las relaciones entre los trabajadores de las Instituciones Asociadas, los integrantes de los proyectos y los líderes de los ejes transversales con los directivos se define como excelente, tanto que se autodenominan “la familia PADIT”.

Esto ha propiciado un grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional adecuados, incentivando el grado de implicación de los trabajadores y sentido de pertenencia de los mismos. La siguiente gráfica muestra los niveles de retroalimentación que se evidencian entre los públicos internos del proyecto.



3.2. Propuesta de Estrategia de Comunicación para el proyecto PADIT en Cienfuegos (2019-2021)

Introducción

La estrategia de Comunicación para el proyecto PADIT en Cienfuegos es una herramienta eficaz para la gestión de los procesos infocomunicativos dentro de la plataforma. Contiene los objetivos específicos de comunicación y un plan de acciones concretas que pueden ser aplicadas a todos los proyectos de desarrollo local del territorio y puede derivarse en otras acciones específicas que planifique cada proyecto para su gestión comunicativa en dependencia de su objeto social.

Diseñada para un período de tres años, desde julio de 2019 hasta diciembre de 2021, esta estrategia facilitará el proceso de gestión de comunicación e información entre los actores e integrantes del proyecto en el territorio y garantizará una metodología adecuada para las acciones de comunicación que potencian el desarrollo local en Cienfuegos.

A partir del Diagnóstico de Comunicación realizado se diseñó una Matriz DAFO de Comunicación y luego se expone el diseño de la Estrategia sobre la base a los resultados de esta Matriz. Los resultados se presentan a continuación.

3.2.1 Matriz DAFO de la Comunicación

Oportunidades:

- Los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas están en concordancia con los objetivos del proyecto PADIT.
- La Política Nacional favorece la implementación de proyectos de desarrollo local, que incluyen la comunicación como eje transversal para su gestión.
- Existencia de excelentes relaciones con las Instituciones Asociadas a PADIT.
- La apertura de redes WIFI en la ciudad favorece la visibilidad de los resultados del proyecto en los canales de comunicación online.
- La cobertura comunicativa que brindan los medios tradicionales de comunicación (Prensa, Radio y Televisión) ofrecen la oportunidad de promocionar a gran parte de la población sobre el trabajo de la Plataforma.

Debilidades:

- Poco conocimiento del público interno acerca de temas específicos relacionados con la comunicación.
- Carencia de capital humano o un equipo de comunicación que logre implementar y evaluar correctamente las acciones diseñadas en la estrategia.
- El proyecto no cuenta con un profesional de la comunicación dedicado únicamente a la gestión comunicativa en la plataforma; sino que el especialista a cargo es un trabajador docente de la Universidad.
- Reactividad y espontaneidad en cuanto a la visibilización en los medios de comunicación de las actividades y acciones de PADIT.
- Falta de articulación y cohesión entre los actores del proyecto y de objetivos comunes para las instituciones en función del desarrollo.

Fortalezas:

- Sentido de pertenencia de los directivos, representantes de instituciones asociadas, actores e integrantes de los proyectos.
- Los coordinadores y líderes de cada eje e iniciativas de PADIT se sienten motivados por gestionar de forma eficaz la comunicación del proyecto, con la asesoría científica y metodológica de la Universidad.

- Los directivos del proyecto y los diferentes públicos reconocen la necesidad de una estrategia de comunicación que dirija la gestión infocomunicativa de PADIT.
- Buenas relaciones interpersonales dentro del público interno. Existe una comunicación coherente entre los miembros de PADIT y las relaciones entre ellos son positivas.
- Utilización de diversos canales para la transmisión y recepción de los mensajes.
- Participación de los decisores, directivos y asociados en la toma de decisiones para la aprobación de los proyectos.
- Identificación de los trabajadores con la labor que desarrollan en la organización.
- Los trabajadores directivos y actores del proyecto se capacitan y preparan constantemente y poseen un alto nivel de responsabilidad y experiencia en su labor.

Amenazas:

- Falta de sensibilización por parte del público interno ante las funciones de otros.
- Falta de conocimiento de las funciones de la comunicación para el desarrollo dentro del proyecto.
- Poca importancia a la comunicación como herramienta facilitadora de la gestión de los procesos y proyectos de desarrollo local.

3.2.2. Líneas de Acción

Comunicativa

Las acciones de comunicación propician el intercambio de ideas, criterios, experiencias y buenas prácticas con los especialistas de la comunicación del proyecto para el logro de su implementación. Es fundamental la socialización de los resultados del diagnóstico para la discusión y aprobación por parte del Comité Coordinador de PADIT y de su público interno. Los talleres y reuniones serán el espacio propicio para transmitir informaciones sobre las funciones, objetivos y otros aspectos generales de la estrategia de comunicación, permitiendo fortalecer los conocimientos de los trabajadores sobre la historia de la plataforma, sus objetivos fundamentales, sus bases regulatorias y otros elementos de la cultura organizacional.

Educativa

Entre las acciones planificadas se encuentran los cursos y capacitaciones a directivos y trabajadores sobre temas de comunicación. De esta manera los públicos a quienes se dirigen las acciones, podrán adquirir una actitud estratégica de la comunicación para el desarrollo, y comprenderán su importancia para todos los procesos que se desarrollan dentro de la plataforma PADIT.

Organizativa

Empleada en el perfeccionamiento de los componentes del sistema de redes formales e informales para la transmisión de mensajes en los distintos flujos y la coordinación de canales con este objetivo.

3.2.3. Objetivo estratégico

- Desarrollar procesos de comunicación con un enfoque estratégico, educativo y participativo, orientados a potenciar los proyectos e iniciativas en el territorio cienfueguero en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial.

3.2.4. Objetivos específicos

- Capacitar a los actores estratégicos de PADIT sobre la comunicación para el desarrollo como una herramienta eficaz en la gestión de proyectos de desarrollo local.
- Articular a los actores del proyecto mediante acciones de comunicación que les ayuden a reconocer las potencialidades de desarrollo que posee cada territorio.
- Promover espacios de diálogo entre los actores estratégicos de la plataforma y los integrantes de los proyectos de desarrollo donde se compartan experiencias y buenas prácticas en cuanto a la gestión del desarrollo integral territorial.
- Socializar los resultados alcanzados por los proyectos y las áreas de trabajo de la plataforma a través de productos comunicativos o espacios de interacción.

3.2.5. Ejes temáticos

- Sensibilización de los públicos y fortalecimiento de las capacidades en cuanto al desarrollo.
- Articulación de actores claves en la gestión del desarrollo local.
- Capacitación de los públicos internos del proyecto.

3.2.6. Área de Resultados Claves

La estrategia de comunicación está orientada fundamentalmente al público interno del proyecto PADIT en Cienfuegos, y se pretende fortalecer y desarrollar procesos de comunicación articulados y participativos que respondan a las necesidades de los públicos, estructuras y/o funciones de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Cienfuegos

3.2.7. Público objetivo

El proyecto PADIT trabaja en función del desarrollo integral territorial por tanto el público objetivo del proyecto es la totalidad de la población cienfueguera que se inserte y beneficie con los proyectos de desarrollo que se logren implementar en cada territorio.

3.2.8. Público específico

El público específico al que están dirigidas las acciones de la estrategia es a los actores estratégicos de la plataforma y a los públicos internos de cada proyecto que integran la plataforma PADIT en Cienfuegos.

3.2.9. Plan de acciones

El plan de acciones se diseñó sobre la base de los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación del proyecto PADIT. Las acciones están enfocadas en la solución o tratamiento de las problemáticas encontradas, y pretenden minimizar las barreras en la comunicación.

Objetivos	Acciones	Público	Fecha de cumplimiento	Responsable	Evaluación
Capacitar a los actores estratégicos de PADIT sobre la comunicación para el desarrollo como una herramienta eficaz en la gestión de proyectos de desarrollo local.	Exponer la información que arrojó el Diagnóstico de Comunicación y presentar la Estrategia de Comunicación en la reunión del Comité Coordinador, para su aprobación.	Actores estratégicos	A partir de septiembre de 2019. Fecha prevista para el inicio de la implementación de la estrategia	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo y responsable de capacitación del proyecto.	Realizar observación personal y participativa, verificando el cumplimiento de estas acciones.
	Fortalecer los convenios con la Asociación de Comunicadores Sociales y el Departamento de Comunicación de la Universidad de Cienfuegos, para	Actores estratégicos	septiembre - diciembre de 2019.	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo y responsable de capacitación del proyecto	Revisión de documentos para constatar cantidad de convenios firmados. Realizar observación

	incentivar la capacitación a través de la impartición de conferencias, seminarios, cursos, encuentros y talleres, donde se socialice entre otras herramientas, la estrategia.				personal y participativa, verificando el cumplimiento de estas acciones.
	Encuentro de comunicadores de las instituciones y organizaciones asociadas a PADIT para proveer y socializar herramientas útiles en materia de comunicación y desarrollo.	Actores estratégicos	Mensual	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo y responsable de capacitación del proyecto	Realizar observación personal y participativa, verificando el cumplimiento de estas acciones. Cantidad de herramientas socializadas

Articular a los actores del proyecto mediante acciones de comunicación que les ayuden a reconocer las potencialidades de desarrollo que posee cada territorio.	Fórum de innovación territorial, donde se presenten iniciativas, trabajos de investigación y exposición de nuevas oportunidades para el desarrollo local.	Público interno de cada proyecto	febrero 2020	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo	Realizar observación personal y participativa, verificando el cumplimiento de estas acciones
	Lanzamiento del concurso “Desarrollo para todos”, dirigido a los públicos internos de cada proyecto, con el objetivo de descubrir nuevas potencialidades de desarrollo territorial.	Público interno de cada proyecto	mayo de 2020	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo	Revisión de los concursos y crear un “archivo de ideas” con los concursos que no resulten ganadores
Promover espacios de diálogo entre los actores estratégicos de la plataforma y los integrantes	Encuentros mensuales donde además de evaluar el trabajo se reconozcan a los trabajadores públicamente.	Actores estratégicos	Mensual	Líder del Eje Transversal de Comunicación y Comité Coordinador de PADIT	Aplicar técnica (PNI), para conocer las impresiones sobre los encuentros.

de los proyectos de desarrollo donde se compartan experiencias y buenas prácticas en cuanto a la gestión del desarrollo integral territorial.	Entre los espacios propicios para la participación y el diálogo planificar: eventos de intercambios y socialización, festivales del conocimiento, talleres, jornadas científicas, concursos y ponencias y presentar en ellos la estrategia de comunicación.	Actores estratégicos y público interno de cada proyecto	Mensual	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo y Responsable de Capacitación	Aplicar técnicas participativas donde se aprecie el nivel de aprendizaje y comprensión. (Metodología de la Educación Popular y Facilitación de Procesos Participativos)
Socializar los resultados alcanzados por los proyectos y las áreas de trabajo de la plataforma a través de productos comunicativos o	Coordinar con la gestora de comunicación de la APPP la inclusión de contenidos en el Portal del Ciudadano que incluyan desde los enfoques y líneas que posee la plataforma hasta los resultados alcanzados por cada	Actores estratégicos	Semanal	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo, Gestora de Comunicación e informáticos de la APPP	Revisión y observación del Portal del Ciudadano

espacios de interacción.	uno de los proyectos de desarrollo.				
	Realizar un encuentro semestral donde confluyan todos los actores y públicos estratégicos de PADIT y se muestren los resultados y avances más relevantes de los proyectos prominentes.	Actores estratégicos y público interno de cada proyecto	Semestral, se pueden aumentar las frecuencias por fechas significativas.	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo	Realizar observación personal y participativa, verificando el cumplimiento de estas acciones.
	Confeccionar un anuario de la plataforma en el que se expongan los principales logros, actividades, eventos y otros aspectos de interés para el proyecto acontecidos en el año que culmina.	Actores estratégicos y público interno de cada proyecto	Anual. Comenzar a confeccionar en el segundo semestre del año 2020.	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo	Revisión del anuario por parte del Comité Coordinador

	Socializar el anuario a todos los actores estratégicos de PADIT y a los públicos internos de los proyectos y mostrarlo como resultado en eventos nacionales e interprovinciales	Actores estratégicos y público interno de cada proyecto	Durante todo el año	Líder del Eje Transversal de Comunicación para el Desarrollo y Comité Coordinador	Realizar observación personal y participativa, verificando el cumplimiento de estas acciones.
--	---	---	---------------------	---	---

3.2.10. Evaluación

La última etapa de la estrategia de comunicación es la evaluación de los resultados, esta requiere que se realice un Diagnóstico de Comunicación luego de su implementación para determinar en qué medida los objetivos propuestos se cumplieron. La Estrategia de Comunicación presentada deberá ser evaluada de forma sistemática, de manera que se pueda medir hasta qué punto se han logrado los objetivos trazados. La evaluación de seguimiento y control descrita en el plan de acciones posibilitará obtener resultados inmediatos y valorar hasta donde han sido eficaces las acciones propuestas, de esta manera se podrá corregir el curso de la estrategia para obtener mejores resultados.

3.2.11. Presupuesto

El presupuesto destinado para el cumplimiento de las acciones de comunicación será sometido a aprobación por el Comité Coordinador del Proyecto. Hasta el momento no existe un fondo destinado solamente a comunicación; pero sí se ha invertido financiamiento económico en productos comunicativos para los diferentes proyectos y para presentar estos y otros resultados en actividades y eventos en los que participa la plataforma PADIT.

El financiamiento para las acciones de la estrategia, se planificará anualmente. En primera instancia se creará un presupuesto general para Comunicación y a partir de esta planificación, se destinará un fondo para cada proyecto, para las actividades específicas que diseñen a partir de las acciones propuestas en la estrategia.

Conclusiones

La realización de esta investigación en el Proyecto PADIT propició la obtención de resultados relacionados con el estado actual de la comunicación en la plataforma. En el Capítulo de Resultados se analizaron los datos y criterios obtenidos a partir de la aplicación de los métodos e instrumentos de investigación y su posterior triangulación, ofreciéndose, a la vez, una valoración general que resume los temas analizados.

La comunicación interna en el proyecto se caracteriza por estar orientada y gestionada por el líder del eje transversal de Comunicación para el Desarrollo, quien es además docente de la Universidad de Cienfuegos, pues el proyecto no cuenta con ningún especialista encargado únicamente de gestionar sus procesos infocomunicativos.

No existe un Manual de Gestión de la Comunicación que articule e involucre los procesos de información y comunicación tanto internos como externos, pues en su mayoría las acciones están encaminadas a promover la visión integral territorial e incorporar la innovación en los mecanismos de gestión-articulación entre niveles de gobierno (municipales y provinciales) con estrategias y políticas nacionales; impulsando los procesos de descentralización.

Los directivos del proyecto declaran sus intenciones de lograr una gestión eficaz de la comunicación en la plataforma, de manera tal que se logre un enfoque sinérgico entre todas las áreas y proyectos para mantener y potenciar el colectivo laboral que conforman. Estos conocimientos que poseen los directivos, con respecto al desarrollo de las prácticas comunicativas, son superficiales, pero se puede apreciar un marcado interés por favorecer el proceso de gestión de la comunicación en todas sus fases y etapas.

Se evidenció que existen líneas directrices, orientaciones y actividades diseñadas por la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana para la Plataforma a nivel de país, pero no hay un enfoque sinérgico en la provincia de Cienfuegos para la socialización y visibilidad de los resultados de estas actividades.

Se comprobó que los canales de comunicación que se usan en la plataforma PADIT son múltiples pues se utilizan las reuniones, los correos, el teléfono, la Intranet e

Internet y por supuesto la comunicación cara a cara siendo los más utilizados el correo electrónico y el teléfono.

Se pudo comprobar que los tipos de mensajes más frecuentes son de tarea por las características de la plataforma y en general de los proyectos de desarrollo, aunque no se desaprovecha la oportunidad para reconocer el trabajo de las personas a través de mensajes humanos y de mantenimiento en espacios de encuentro e intercambio laboral.

El flujo de comunicación que predomina es descendente, pero se evidencia muy visiblemente el flujo horizontal y el flujo ascendente en la toma de decisiones. Las redes más utilizadas concuerdan con los flujos antes mencionados pues se utilizan tanto redes formales como informales.

En cuanto a las barreras en la comunicación se identificó el desconocimiento de algunos representantes de las instituciones asociadas y líderes de ejes transversales sobre cómo funciona la comunicación dentro del proyecto. También la falta de capacitación sobre temas comunicativos y la dualidad de responsabilidades de muchos de los actores del proyecto, principalmente de los representantes de las Instituciones Asociadas, dificulta el correcto funcionamiento del proyecto.

Los niveles de retroalimentación son variados pues se ha podido comprobar que se comunican a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control y de igual modo existe receptividad por parte de la dirección ante las sugerencias de los demás. Las relaciones entre los trabajadores de las Instituciones Asociadas, los integrantes de los proyectos y los líderes de los ejes transversales con los directivos se define como excelente, tanto que se autodenominan “la familia PADIT”.

A partir de este análisis se diseñó la Estrategia de Comunicación con un Plan de Acciones enfocado en la solución o tratamiento de las problemáticas, que pretende minimizar las barreras en la comunicación y también encaminado a desarrollar procesos de comunicación con un enfoque estratégico, educativo y participativo.

Recomendaciones

Las recomendaciones siguientes están encaminadas a solucionar los principales problemas que surgieron a partir del diagnóstico de comunicación aplicado en la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, así como desarrollar procesos de comunicación con un enfoque estratégico y participativo en el marco de la plataforma.

- Discutir y presentar en el Comité Coordinador del Proyecto los resultados del Diagnóstico de Comunicación.
- Debatir y analizar con los directivos del proyecto la propuesta de Estrategia de Comunicación, para su aprobación
- Socializar la estrategia con todos los actores estratégicos del proyecto y los integrantes de cada proyecto de desarrollo, para que la puedan implementar.
- Visibilizar los contenidos del Desarrollo Local en el Portal del Ciudadano, en el sitio web y demás canales de comunicación online de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.
- Habilitar capacidades para comunicadores en el marco de PADIT que se subordinen directamente al Comité Coordinador del Proyecto.
- Diseñar un Manual de Gestión de la Comunicación para PADIT
- Crear un Manual de Protocolo y Ceremonial para PADIT
- Realizar un diagnóstico de comunicación externa que posibilite obtener resultados actuales sobre su gestión para desarrollar una estrategia de comunicación externa para PADIT.
- Fomentar el trabajo en equipo y aumentar las posibilidades de intercambio y comunicación entre los diferentes actores y proyectos de desarrollo local.

Bibliografía

- Andrade, H. (1997). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones*. D.F. México: Ediciones: Trillas.
- Andrade, H. (2002). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*. D. F. México, Ediciones: Trillas.
- Alonso, M., & Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en comunicación social*. La Habana. Cuba: Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- Alonso, M., & Saladrigas, H. (2006). *Teoría de la comunicación. Una introducción a su estudio*. La Habana, Cuba. Editorial: Pablo de la Torriente Brau.
- Alonso, M. (1999). *Teorías de la recepción en la comunicación de masas*. La Habana. Cuba. Editorial Pablo de la Torriente.
- Arellano, E. (1998). *La Estrategia de Comunicación como un Principio de la integración/Interacción dentro de las Organizaciones*.
- Arellano, E. (2008, mayo-junio). *La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional*. (*Revista Razón y Palabra*), vol. 13, (2).
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación en las Organizaciones*. Obtenida el 25 de abril de 2013. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos27/comunicacionorganizaciones/comunicacionorganizaciones.shtml>.
- Benavides, J. (1992). *Director de Comunicación*. Madrid: España. Ediciones: Edipo.
- Benavides, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: España. Editorial: Gestión.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y cultura.*, D. F México. Editorial Grijalbo
- Bourdieu, P. (2002). *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Alfaguara, D. F. México. Editorial: Taurus.
- Campillo, A. (2011). *Estrategia de Comunicación para el conocimiento de los valores patrimoniales del Centro Histórico de Palmira*. (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social) Universidad de Cienfuegos. Cuba.
- Cardoso, H. (2002). *Diseño de estrategias de comunicación*. Departamento de Comunicación Social. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Centro de Estudios Pedagógicos. (2003). *Ambientes de aprendizaje. Una aproximación conceptual*. Estudios Pedagógicos.
- Laboratorio de Didácticas para el Desarrollo Económico Local, (2013). *Comunicación para el Desarrollo: Apuntes para Facilitadores*. Producto del Laboratorio de Didácticas para el Desarrollo

- Económico Local ConectaDEL Programa Regional de Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social para América Latina y El Caribe.
- Cooperación Suiza (COSUDE) (2014). *Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica*. Cooperación Suiza (COSUDE) División América Latina y el Caribe.
- Cortina, L. (2008). *Diagnóstico de comunicación interna en el nivel central de la Compañía Cubana de Aviación S. A y propuesta del plan de comunicación interna para el período de julio 2008 / julio 2009*. Universidad de la Habana. La Habana: Cuba
- Costa, J. (1977): *La imagen de empresa*. Madrid. España. Ediciones: Ibérico Europea
- Costa, J. (1989). *Imagen Global. Evolución del diseño de la identidad*. Barcelona: España. Ediciones CEAC.
- Costa, J. (1992). *Identidad Corporativa y estrategia de Empresa*. Barcelona: España. Ediciones CEAC S.A.
- Díaz-Guzmán, K. *Identidad e Imagen Corporativa. Apuntes para su estudio*. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Departamento de Comunicación.
- Díaz- Guzmán, K. (2008). *Publicidad, Comunicación y Estrategias*. D.F. México: Ediciones: Cruet & Asociados.
- Díaz-Guzmán, K. (2009) *Fundamentos de Publicidad para Comunicadores Sociales*. Madrid. España
- Diez, E. (2003). *La cultura corporativa*. Recuperado de: <http://www.bibliotecas.while.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566>.
- Fernández, C. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. D.F. México: Ediciones: Trillas.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. D.F. México: Ediciones: Trillas. S.A.
- Fernández, C. (1997). *Organización, información y comunicación* D.F. México: Ediciones: Trillas. S.A.
- Fernández, R. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena"*. Santa Clara: (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social) Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara. Cuba
- Fuentes, R. (1999). La investigación de la comunicación en América Latina: condiciones y perspectivas para el siglo XXI. (*Revista Diálogos*) (56)
- Galindo, J. (1996) "Cultura de la información, Política y Mundos posibles", en *Culturas Contemporáneas*. (Revista de investigación y Análisis) vol. 2. (3) Universidad de Colema.
- Gallego, J. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Barcelona. España: Editorial: Thomson Paraninfo.
- Gilí G., (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura, hegemonía*. D.F. México.

- González, C. (2003). *Relación entre la Cultura y la Imagen Organizacional de la Fábrica de Helados Coppelia de Camagüey/ Celia González, Maydé Oramas.*- Tesis de Diploma. – Camagüey: Universidad de Camagüey.
- González, A. (2009). *Retos. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa Antenas de Villa Clara.* (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social) Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara: Cuba
- González, G. (1990). *Imagen, diseño y comunicación Corporativa.* La Habana: Ed. Pablo de la Torriente.
- Goldhaber, G. (1974). *Comunicación Organizacional.* D.F. México: Editorial: Diana.
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación Organizacional.* La Habana. Cuba. Editorial: Pablo de la Torriente Brau: Habana.
- Grandi, R. (1995). *Texto y contexto en los medios de comunicación.* Barcelona. España. Ediciones: Bosch.
- Grillo, A. (2004). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional de la Empresa Productora de Piensos de Cienfuegos.* (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social) Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara: Cuba.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, (2007). *Guía Metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial.* Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Grupo Ejecutivo Perfeccionamiento Empresarial.
- Guerrero, M. (1992). *La comunicación en las organizaciones en el marco de la sociedad de la innovación. Diálogos de la comunicación.* Fascículo no. 5. Perú: Facultades de Comunicación de América Latina.
- Gumucio, A. (2010). *El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social.* Editorial: Investigación & Desarrollo, 2010
- Guzón. (2006). *Desarrollo local en Cuba.* Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- Hall, S. (1994). "Estudios Culturales: Dos Paradigmas". (*Revista "Causas y azares"*) (1)
- Horkheimer, M. (1997). *Dialéctica de la Ilustración.* D.F México. Editorial Sudamericana,
- Iglesias, E. (2001). *Cultura empresarial. Importancia de su estudio /* Elizabeth Iglesias, Yoanka Frías. – (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social): Universidad de Camagüey. Camagüey, Cuba.
- Ind. N. (1992). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces/* Nicholas Ind. – Madrid: España. Ediciones: Díaz de santos S.A.
- Kottler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2006). *Dirección de Marketing.* (1) La Habana: Cuba. Editorial: Félix Varela.

- Lambin, J. (1988). *Marketing estratégico*. Madrid: España. Ediciones: McGraw Hill.
- Marín, L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: España. Ediciones: Bosch Communication.
- Marín, L. (2006) *Estudio de la comunicación interna, específicamente “del flujo informativo en el interior de la organización*.
- Martín, J. (2002).Técnicas, identidades, alteridades: des- ubicaciones y opacidades de la comunicación en el nuevo siglo. (*Revista Diálogos*) (64).
- Medina, I. (2000). *Desde el otro lado: Una aproximación a los estudios latinoamericanos sobre la Recepción*. La Habana, Cuba. Editorial Pablo de la Torriente.
- Morales, F. (2001) *La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas*.
- Morales, Francisca. (2006) *La Comunicación Planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión de valores en la comunicación de las organizaciones. Tesis Doctoral* Archivo en PDF.
- Morley, D. (1996). *Televisión, audiencias y estudios culturales*. Buenos Aires, Argentina. Editores: Amorrortu
- Muñiz, R. (2001). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: España. Editorial: CEF.
- Muriel, M., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito. Ecuador. Editorial: Andina.
- Muriel, M., & Rota, G. (2000). *Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. D.F México. Editorial: Alianza.
- Ocampo, M. C. (2007). *El comunicador y la organización. Comunicación empresarial* (1ra edición). La Paz. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Pérez, A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Madrid: España. Ediciones: Ariel Comunicaciones.
- Pérez, A. (2011). *Desarrollo local: Estudio sobre las condiciones del gobierno para generar desarrollo local en el municipio de Manicaragua, provincia de Villa Clara*. (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social): Universidad Central "Marta Abreu de las Villas". Santa Clara. Cuba.
- Portal Moreno, R., Recio Silva, M., & Toirac García, Y. (2000). *Planeación de Estrategias de Comunicación para organizaciones. Guía de Trabajo*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.
- Rodríguez, I. (1995). La comunicación de la imagen de la empresa. (*Revista Alta Dirección*).
- Rodríguez, I. (2016). *Estrategia de comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos para el período comprendido entre 2016-2019*. (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social) Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba.

- Rodríguez, Y. (2016). *La Gestión de Información para el desarrollo local / territorial en Cuba: información, gobierno y ciudadanía*. ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación, 5 (11), 19.
- Sacerio, E., Morales, C., & Martínez, C. (2006). *Procedimiento para la elaboración de la estrategia de comunicación en entidades extra hoteleras de la provincia de Villa Clara*. Villa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Saladrigas Medina, Hilda (2004) *La comunicación Organizacional: en busca de una definición*. Folletos gerenciales. La Habana. Dirección de Capacitación de cuadros y estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior.
- Saladrigas Medina, Hilda (2005) *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Sanchis. (2014). *Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socioeconómica e integral*. España: Universidad de Valencia.
- Saperas E. (1994). "Comunicación y anticipación utópica. Contribución de la Teoría Crítica de la Escuela de Frankfurt en la Sociología de la Comunicación" En: Moragas Spá, Miquel: Sociología de la comunicación. Barcelona, Gustavo Gili, 4ª Edición, tomo I.
- Shein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Habana: Félix Varela.
- Schein, E. (1995). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica/* Edgar Schein. – Cuba: Libro reproducido por el MES.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis de Doctorado. Facultad de Comunicación. La Habana: Universidad de la Habana.
- Trelles, I. (2005). *Comunicación, imagen e identidad corporativas. Selección de lecturas*. Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (2005). *Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. Espacio, 64.
- Vasallo, M. (1999). *La investigación de la comunicación: cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas*. Revista Diálogos No. 56.
- Vergara. (1989). *La cultura organizacional en una institución de Educación Superior/* Vergara. – Caracas. - Tesis Doctoral.
- Vidal. R. (s.f.). *Métodos para la elaboración de estrategias comunicativas*. UH. Cuba.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa/* Justo Villafañe. – Madrid: ed. Pirámide.

Villafañe, J. (1996). *Imagen Corporativa y management. Nuevas fronteras de exigencia y rigor*. Telos, 50.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Pirámide.

Anexo #1. Cuestionario

El siguiente cuestionario ha sido diseñado con el objetivo de estudiar aspectos de la comunicación, la cultura y la identidad de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT). Los resultados obtenidos serán contribuciones importantes para la elaboración de la estrategia de comunicación del proyecto para la nueva fase de ejecución, por lo cual se solicita su colaboración. La información obtenida será anónima y se utilizará con responsabilidad. Se agradece de antemano su contribución.

Por favor marque con una **X** la respuesta que se acerque a su situación actual

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

15 a 20 años 21 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años

51 a 65 años Mayor de 65 años

2. ¿Hace cuánto tiempo Ud. está vinculado a PADIT?

Menos de 1 año

De 1 año a 3 años

Más de tres años

3. ¿Cómo se siente trabajando en el Proyecto?

Contento

Conforme

Desmotivado

Aburrido

Otro estado. ¿Cuál? _____

Argumente su respuesta

4. ¿Conoce claramente sus funciones?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca

Nunca ____

5. ¿Cómo le gustaría informarse sobre sus responsabilidades y funciones?

Comunicación verbal ____

Comunicación escrita ____

Ambas ____

Otra. ¿Cuál?

6. ¿Qué tipo de relación mantiene con su jefe o jefes?

Excelente ____ Mala ____

Buena ____ Regular ____

¿Por qué?

7. ¿Qué tipo de relación sostiene con sus compañeros de trabajo?

Excelente ____

Buena ____

Regular ____

Mala ____

¿Por qué?

8. ¿Es informado sobre los planes y cambios ejecutados en el Proyecto?

Siempre ____

Casi siempre ____

Casi nunca ____

Nunca ____

9. ¿Se tienen en cuenta sus aportes y toma de decisiones propias?

Siempre ____

Casi siempre ____

Casi nunca ____

Nunca ____

10. ¿Qué canales de comunicación e información se utilizan en el trabajo del Proyecto?

Reuniones ____

Correos ____

Teléfono ____

Intranet ____

Cara a cara ____

Ninguno de los anteriores ____

Otros.

¿Cuáles? _____

11. Si alguna vez ha recibido recompensa, ¿de qué tipo ha sido? Argumente.

Sí ____ No ____

12. ¿Qué tipo de incentivos o reconocimientos le gustaría recibir?

Paseos ____ Horarios libres ____ Recursos materiales ____

Ascensos ____ Reconocimientos públicos ____

Capacitaciones ____ Remuneraciones económicas ____

Otros.

¿Cuáles? _____

13. ¿Se siente motivado trabajando en el Proyecto?

Siempre ____ Casi nunca ____

Casi siempre ____ Nunca ____

14. ¿Con qué valor (res) identifica al Proyecto?

Honestidad ____ Eficiencia ____

Excelencia ____ Confianza ____

Calidad ____ Pertenencia ____

Respeto ____ Liderazgo ____

Compromiso ____ Servicio ____

Laboriosidad ____ Ninguno ____

Otros. ¿Cuáles? _____

15. ¿Con qué principios identifica al Proyecto?

Liderazgo ____

Servicio integral ____

Trabajo en equipo ____

Mejoramiento continuo ____

Ninguno ____

Otro(s)

¿Cuál(es)? _____

16. ¿Los valores y principios identificados son puestos en práctica en todos los escenarios del Proyecto y por sus colegas?

Siempre ____

Casi siempre ____

Casi nunca ____

Nunca ____

17. ¿Cuál cree que es el aspecto que más identifica al Proyecto hacia el exterior?

Nombre y símbolo____

Productos ____

Servicios ____

Recursos Humanos____

Ninguno ____

Otro.

¿Cuál?_____

18. ¿Cuál cree Ud. que es el foco estratégico del Proyecto?

19. En el Proyecto se considera que un buen subordinado es:

Cumplidor ____

Responsable y Confiable ____

Motivado ____

Autosuficiente ____

Otro. ¿Cuál?_____

20. Defina en una palabra la esencia del Proyecto

Anexo #2. Entrevista en Profundidad a informantes claves

Fecha:

Lugar:

Hora de comienzo:

Hora en que finalizó:

Objetivos:

- Definir aspectos sobre la articulación y funcionamiento de la gestión de la comunicación en el proyecto PADIT en Cienfuegos, así como los medios de comunicación, soportes y herramientas que utilizan.
- Determinar la importancia que los coordinadores de PADIT le atribuyen a la gestión de la comunicación y los principales resultados obtenidos en el eje de comunicación.

Indicadores:

- Frecuencia con que se realizan acciones de comunicación para los diferentes públicos.
- Relación con los decisores del gobierno y otras instituciones asociadas y su apoyo a las acciones comunicativas realizadas por el proyecto.
- Soportes comunicativos del proyecto.
- Público al que están dirigidas las acciones relacionadas con los diferentes medios.
- Acciones infocomunicativas que se llevan a cabo en el proyecto.
- Principales problemas que afectan la proyección de estas acciones.
- Vinculación de las instituciones asociadas al proyecto.
- Implicación de la comunidad con las actividades realizadas por el proyecto.
- Coincidencia de la imagen mostrada por el proyecto y la percibida por sus públicos.
- Segmentos de público a que se dirigen mayormente.
- Documentos que rigen la gestión de la comunicación en el proyecto.
- Área o persona responsable de la gestión de la comunicación de manera formal.
- ¿Cuáles son sus funciones, quiénes son los gestores y qué formación tienen?
- Presupuesto destinado al eje de comunicación del proyecto.

Anexo #3. Guía para la Revisión de documentos

Objetivo: Conocer las características y el funcionamiento de PADIT en Cienfuegos, así como las características de la gestión de comunicación del proyecto.

Se examinaron documentos como:

- 1- Plan de actividades
- 2- Actas de reuniones del grupo coordinador
- 3- Marco Legal del Proyecto
- 4- Informes
- 5- Manual de Identidad visual de PADIT
- 6- Estrategia Nacional de Comunicación de PADIT (si existe)
- 7- Publicaciones científicas
- 8- Productos comunicativos diseñados
- 9- Relatorías de eventos realizados

Indicadores:

- Objetivos
- Efectos y productos esperados
- Resultados alcanzados
- Características estratégicas del proyecto (metas, proyecciones estratégicas).
- Segmentación de públicos
- Declaración formal de los objetivos de comunicación, del tipo de comunicación, los canales, mensajes, acciones y formas de evaluación prevista.
- Acciones de comunicación realizadas

Anexo #4. Instituciones de gobernanza y asociadas a la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Cienfuegos. Segunda Fase.

En esta segunda fase de la actuación de la Plataforma en la Provincia, en algunos casos con una intensidad mayor, se mantendrá el sistema de relaciones con las instituciones nacionales que tienen funciones rectoras o tienen el carácter de asociadas. Estas instituciones nacionales y sus expresiones provinciales y municipales, en los casos que correspondan, forman parte del complejo cuerpo de actores que lideran todas las dinámicas de su funcionamiento. Estas son:

Instituciones de Gobernanza

- Ministerio para el Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y su Delegación Territorial: encargado de orientar, compatibilizar, y controlar la cooperación internacional en Cuba mediante la Resolución No.50/2008, que aprueba las normas para la Colaboración Económica que Cuba recibe. En dicha resolución se definen los proyectos de colaboración como acciones articuladas, encaminadas a la realización de uno o varios objetivos en correspondencia con las prioridades del desarrollo económico y social del país en las esferas de: salud, educación, medioambiente, cultura entre otras, definidas por el Gobierno de la República de Cuba. El PNUD y el MINCEX en el 2014, han firmado un acuerdo en el cual se establece trabajar en función de la construcción de una plataforma articulada que apoye e impulse el proceso de desarrollo integral territorial. El MINCEX representa un actor clave de la Plataforma que pertenece al Comité Nacional de Coordinación de PADIT.
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP), y su representación en la provincia: encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de economía, planificación, estadística, normalización, metrología y control de la calidad, servicios comunales, planificación física y diseño industrial tiene dentro de su estructura al INIE, como institución científica con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento de la planificación mediante el estudio sistemático e investigación de los problemas del desarrollo económico y social.
- Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE): En este sentido, el INIE de conjunto con el MEP han sido las instituciones que rectoran la Plataforma a nivel nacional asegurando el cumplimiento de las actividades y el logro de los productos y resultados previstos a nivel nacional. Dictan las orientaciones estratégicas y se encargan del seguimiento de las actividades planificadas. Además de apoyar los procesos de planificación, gestión y descentralización de los gobiernos provinciales y municipales para el Desarrollo Económico y

Social territorial. Ambas instituciones llevan, conjuntamente con el MINCEX e IPF, monitoreo, seguimiento y evaluación de iniciativas y propuestas territoriales. Adicionalmente coordinan y velan por el cumplimiento de la calidad el accionar de las instituciones asociadas a nivel nacional.

- Instituto de Planificación Física (IPF): Entidad nacional subordinada al Consejo de Ministros que dirige la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de ordenamiento territorial, urbanismo, los aspectos del diseño y la arquitectura, así como el catastro. El IPF ha sido un actor clave para PADIT en todo el proceso formativo sobre los planes de ordenamientos de los diferentes territorios, así como en la confección de los Índices de Desarrollo Territorial. En esta fase, el IPF apoyará la implementación de la estrategia de desarrollo económico y social a nivel municipal desde el ordenamiento territorial, además de acompañar a los diferentes territorios en la medición del Índice de Desarrollo Territorial (IDT) en los municipios. Asimismo, contribuirá a los procesos de descentralización, definición de competencias y gestión del desarrollo local.

Instituciones Asociadas a nivel Nacional y Provincial

- Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL): Adscrito al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) el CEDEL es una entidad de investigación – desarrollo, y de servicios científico – técnicos en materia de desarrollo local que impulsa, asesora y acompaña a los municipios cubanos en los procesos de desarrollo local, para apoyarlos, a través de la promoción de actividades productivas, innovación y transferencia de tecnologías. El CEDEL en PADIT en la Fase I ha sido un actor clave en el diseño de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM), herramienta de planificación de gran utilidad para la gestión del desarrollo territorial. En la Fase II se pretende incorporar a las nuevas provincias en el proceso de formulación e implementación de la EDM con vistas a mejorar la gestión para el desarrollo local de los municipios.
- Centro de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR): Adscrita a la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saiz” trabaja en pos de conectar diferentes áreas de la casa de altos estudios y profesionales de otras instituciones del territorio. En la segunda fase GEDELTUR pone a disposición al Centro de Apoyo al Desarrollo Local, iniciativa encaminada a brindar servicios de asesoría, capacitación y consultoría a actores estatales y no estatales para la gestión del desarrollo local. Se fomentará el proceso de diseño de estrategias de desarrollo provincial (EDP) y las capacidades locales para la gestión de proyectos de desarrollo económico local (PDEL). Además de apoyar la generación y desarrollo de capacidades locales para la gestión de la financiación del desarrollo local

(GFDL) y generar aplicaciones informáticas para una gestión más eficiente del desarrollo local a escala municipal y provincial.

- Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) del Ministerio de Educación Superior: La Red GUCID es una iniciativa del Ministerio de Educación Superior que cuenta con el respaldo académico y organizativo de la Cátedra Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación de la Universidad de La Habana. En su funcionamiento GUCID ha devenido una red social de conocimientos que enlaza los diversos actores de la educación superior cubana (universidades, centros de investigación, redes, centros universitarios y filiales municipales) con el propósito de fomentar el desarrollo local a través del esfuerzo de las instituciones y organizaciones universitarias. Por ello, la Red GUCID en PADIT atiende los procesos de sistematización de la plataforma. Para la Fase II se pretende fomentar la sistematización, la transferencia y la aplicación de los resultados concretos que se logran en los territorios a través de la Plataforma. Además de realizar revisiones de los procesos formativos sobre desarrollo local que existen en el país para poder realizar mallas curriculares acorde a las temáticas de interés de las universidades y gobiernos provinciales y municipales, en el marco de los diplomados y acciones de formación de mediano-largo plazo reconocidas por el MES.
- Federación de Mujeres Cubanas (FMC): Organización de masas que desarrolla políticas y programas encaminados a lograr el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer en todos los ámbitos y niveles de la sociedad. Entre los objetivos de esta organización está brindar sistemáticamente su aporte a la formación y el bienestar de las nuevas generaciones. La organización ha creado las Casas de Orientación a la Mujer y la Familia en las que radican equipos multidisciplinares integrados por diferentes especialistas en Psicología, Psiquiatría, Pedagogía y trabajadoras sociales con el objetivo de brindar ayuda a las personas que necesitan saber cómo llevar la vida en familia, asumiendo así a la familia como principal núcleo social donde surgen diferentes problemáticas y conflictos relacionados con el alcoholismo, la violencia intrafamiliar, los divorcios entre otros que afectan las conductas de quienes la integran principalmente a los menores y ancianos. En PADIT la FMC apoya los procesos de inclusión de enfoque de género y generacional en los sistemas de información y planificación territorial mediante la capacitación y sensibilización de altos funcionarios en el tema de igualdad de género. Asimismo, apoya en la transversalización del enfoque de género en las iniciativas de desarrollo económico y social (dimensión integrada en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación)

- Facultad De Derecho: Pertenece a la Universidad de la Habana es la facultad donde se estudian las Leyes y Jurisprudencia. Dicha facultad presenta numerosas investigaciones con componentes teórico-prácticos avalados por la experiencia en la docencia e investigación científica y por el acompañamiento a las decisiones públicas en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano. Por ello la alianza con PADIT es fundamental para lograr una transversalización del enfoque de gestión del conocimiento, formación y fortalecimiento de capacidades para la gestión territorial en vista al proceso de descentralización y financiación para el desarrollo territorial; acciones en las que la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana tiene amplia experiencia. En PADIT se ha vinculado con el Efecto 1 en el proceso formativo y en la Fase II entrará en un nivel superior de profundidad, brindando además acompañamiento en la realización del Diplomado sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial en la región oriental, en la occidental del país y a nivel nacional. A partir de las necesidades de capacitación de cada territorio la Facultad acompaña en el diseño de los cursos y asesora sugiriendo contenidos. Adicionalmente se realizará una investigación temática sobre la financiación y desarrollo local en apoyo a las políticas públicas.
- Facultad de Comunicación (FCOM): Pertenece a la Universidad de la Habana es la institución rectora para la formación de periodistas, especialistas en comunicación y en Ciencias de la Información. Es el órgano asesor para los estudios e investigaciones en los ámbitos de la información y la comunicación, así como una institución con potencialidades para la producción comunicativa y para brindar diferentes tipos de servicios en comunicación, dado el personal altamente calificado con el que cuenta. En PADIT FCOM coordina los procesos de información y comunicación para la implementación de la Plataforma. Apoya en la sensibilización y capacitación a los actores locales según sus demandas y gestiona la información y la comunicación al interior de la plataforma, en apoyo a la articulación de actores, la visibilidad, la gestión del conocimiento y la gestión de alianzas, impulsando procesos de información y comunicación en apoyo al desarrollo territorial. En esta fase se aspira a apoyar el cambio cultural de la comunicación, el gobierno abierto y plataformas de generación e intercambio de conocimiento.
- Instituto Superior de Diseño (ISDi): El ISDi es la única institución de educación superior que en Cuba se dedica a la formación de profesionales universitarios en las carreras de Diseño Industrial y Diseño de Comunicación Visual. En PADIT el ISDi ha estado a cargo de la elaboración de la identidad visual de la Plataforma, la creación de productos de identidad programática, la diseminación de buenas prácticas y el fortalecimiento de la comunicación

para el desarrollo impulsada por la Plataforma. Asimismo, ha contribuido a la identificación de necesidades de los territorios y en base a ello ha diseñado de conjunto con las administraciones provinciales y municipales estrategias de diseño. En la Fase II se prevé sigan apoyando las provincias en sus proyecciones visuales y creación de marcas territoriales además de apoyar en la formación de jóvenes en las siguientes temáticas: Diseño Básico, Tipografía, Fotografía, Publicidad, Comunicación, Psicología y Gestión Organizacional.

- Centro de Estudios Demográficos (CEDEM): Perteneciente a la Universidad de La Habana, es una organización especializada en estudios de población. Fue creada en febrero de 1972 y es un centro de excelencia académica que sostiene su liderazgo a nivel nacional y a la vez ha alcanzado una posición destacada en las temáticas demográficas, dentro de América Latina y el Caribe. La actividad científica tiene una alta pertinencia y contribuye a la solución de problemas, a una mayor gestión de la investigación en la Educación Superior y al perfeccionamiento de las políticas sociales. En PADIT el CEDEM acompaña a los territorios en la elaboración de las estrategias de desarrollo territorial con enfoque poblacional. En esta II Fase se prevé acompañar a las provincias de Pinar del Río, Cienfuegos, Artemisa y Holguín en la continuidad de la inclusión del enfoque poblacional y a las nuevas provincias que se incorporan asesorarlas para la implementación de los procesos de inclusión del enfoque intergeneracional en los territorios.
- Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (Dirección de Medio Ambiente): Es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en materia de ciencia, tecnología, innovación, medio ambiente, información científico técnica y la gestión documental, así como las actividades relacionadas con la normalización, la metrología y la gestión de la calidad, propiciando su integración coherente para contribuir al desarrollo sostenible del país. En esta II Fase de PADIT se pretende incorporar el enfoque de sostenibilidad ambiental con mayor fuerza, garantizando no solo la transversalización del mismo en algunas herramientas de planificación sino trabajando conjuntamente con los gobiernos en la territorialización del Plan de Estado o Tarea Vida recientemente aprobado.
- Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC): Es una Organización No Gubernamental, con Status Consultivo especial en ECOSOC (Consejo Económico y Social de Naciones Unidas). La organización la integran economistas, contadores, auditores, ingenieros industriales e informáticos, así como otros profesionales con una participación activa y directa en la actividad económica. Dentro de sus objetivos tienen el fomento de alianzas con instituciones científicas, docentes, productivas y de servicios, así como

asociaciones nacionales vinculadas a temáticas que inciden en los resultados económicos, con especial atención en la educación económica de la población, para favorecer la efectividad de los cambios que se deben operar en esta esfera. Por ello, la ANEC en la plataforma jugará un importante rol en el proceso de fortalecimiento de capacidades tanto territoriales, como provinciales y nacionales, con el propósito de contribuir a elevar el nivel de desarrollo socioeconómico.

- Centro de Intercambio y Referencia Iniciativas Comunitarias (CIERIC): El CIERIC es un centro de carácter asociativo, sin fines de lucro, fundado en 1991. Se vinculó desde sus inicios, al trabajo comunitario promoviendo la participación, la visión integral y la articulación de actores. Actualmente promueve la dimensión cultural del desarrollo a nivel local y comunitario, el fortalecimiento de capacidades, la gestión de la información y la comunicación para compartir conocimiento y propicia el trabajo articulado, en redes y plataformas. Relevante para PADIT es el diseño e implementación de estrategias de impulso a emprendimientos e iniciativas de desarrollo local donde la cultura participe del desarrollo humano sostenible y refuerce las identidades culturales y contribuya a la formación de la cultura municipalista.
- Unión Nacional de Juristas de Cuba (UNJC): Es una organización de profesionales del Derecho, con status no gubernamental y personalidad jurídica propia, constituida en junio de 1977, sin ánimo de lucro, autofinanciada, y con un perfil científico-profesional. En la UNJC se agrupan actualmente dieciséis mil juristas cubanos asociados voluntariamente, los que se desempeñan como profesores universitarios, investigadores, abogados, jueces, fiscales, notarios, consultores, asesores y otros. La UNJC se ha incorporado a PADIT en el marco de una iniciativa financiada por el gobierno de Holanda sobre violencia y derechos en la Provincia de Cienfuegos. A raíz de los resultados de la misma se podrán valorar escalamientos en el marco de PADIT.
- Unión de Informáticos de Cuba (UIC): Es una organización social de profesionales de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) que se constituye sin ánimo de lucro, autofinanciada, con un perfil científico-profesional. Es además una organización de filiación voluntaria, y a la vez selectiva y tiene el objetivo de contribuir, desde su proyección profesional al desarrollo económico, social, cultural del país y a elevar el bienestar de los ciudadanos. Para la consecución de sus propósitos, trabajará para propiciar e impulsar un clima de creación, que tribute al desarrollo del país y a elevar el bienestar de la población; convertirse en un referente aglutinador en las tecnologías de la información y las comunicaciones; en un espacio de intercambio y conexión entre los miembros y las

instituciones estatales, el sector no estatal y la academia y propiciar espacios para el análisis y debate de los temas relacionados con el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y sus proyecciones a nivel nacional e internacional. La UIC en PADIT contribuirá al fomento del gobierno abierto para ampliar innovación, implementar programa de capacitación personalizado para los decisores de PADIT a nivel local y crear laboratorios urbanos de innovación donde se puedan generar embriones de ciudades inteligentes o determinadas aplicaciones que pueden iniciarse de manera que todos los recursos y activos de cada territorio se puedan emplear en pos del ciudadano.

- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI): Creada en febrero de 2011, la ONEI es el órgano del consejo de ministros encargado de dirigir metodológicamente la gestión de la información relevante para el gobierno y la aplicación de la política estatal en materia de estadística; responder, en particular, por la gestión de la información y los documentos de interés nacional para el gobierno central, incluyendo la estadística oficial del país; y dirigir el desarrollo, implantación y despliegue de las aplicaciones informáticas del sistema de información del gobierno y administrar su empleo en la red de datos propia del gobierno. En esta Fase la ONEI es un actor clave para fortalecer sus instrumentos de gestión y lograr fortalecimiento de capacidades tanto a nivel nacional como en los niveles territoriales, de manera que sea accesible la información estadística de cada territorio en los diversos sectores y así poder realizar análisis e investigaciones estadísticas sobre los procesos sociales, demográficos y económicos del país, según los planes aprobados por las autoridades competentes. Para la propia Plataforma y su sistema de monitoreo es de vital importancia fortalecer la gestión de las ONEI en los territorios.
- Banco de Crédito y Comercio (BANDEC): Desarrolla funciones universales inherentes a la banca comercial, tanto para operaciones en el territorio nacional como en el extranjero. BANDEC distribuye sus servicios a través de una red de más de 200 sucursales ubicadas en todo el país, las que se encuentran totalmente automatizadas y de las cuales un total de 197 están interconectadas mediante la Red Pública de Transmisión de Datos, vía por la que se realiza un alto porcentaje de las operaciones del Banco. La cartera de servicios que proveen ofrece servicios de financiación, servicios de cuentas, transferencias de fondos, servicios de caja, administración de fondos, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones. Además, desde el 2011 el BANDEC, a través de un proyecto de cooperación creó la figura de Gestor de Microcréditos con el propósito fundamental de asesorar al trabajador por cuenta propia en su propio negocio, promocionar las ofertas de los productos de la institución bancaria y apoyar en tópicos relacionados con la economía de los distintos emprendimientos. Esta

figura creada por primera vez en la ciudad de Holguín es un producto especializado de acercamiento a los cuentapropistas, quienes hasta ahora han estado poco habituados a emplear las ofertas crediticias del Estado. En este sentido BANDEC en PADIT jugará un rol clave tanto en el fortalecimiento de sus capacidades a través del Efecto 1 para la creación de un modelo de financiación que integra el banco, el gobierno, los diferentes actores de la economía todos en función de la implementación de las estrategias de desarrollo municipal y provincial.

Anexo #5. Los informantes claves seleccionados fueron

Carlos Díaz Ramos: Especialista del Grupo de Procesos y Proyectos de Desarrollo Integral Territorial del CAP. Director del proyecto PADIT

Arnaldo Cruz Cruz: Coordinador del Grupo de Procesos y Proyectos de Desarrollo Local del municipio de Cienfuegos

María del Carmen Azorín: Especialista y representante de la Dirección Provincial de Planificación Física de Cienfuegos.

Immer Ramos: Especialista y representante de la Oficina Nacional de Estadística e Información de la provincia de Cienfuegos y Líder del eje transversal de población

Liorna Miyashiro Pérez: Profesora de la UCF y Líder del eje transversal de sistematización

Raúl Ruíz Domínguez: Profesor de la UCF y Líder del eje transversal de monitoreo y evaluación

Yoana Piedra Sarria: Profesora de la UCF y Líder del eje transversal de género.

Susana Pérez Padrón: Profesora contratada de la UCF y antigua Líder del eje transversal de Comunicación para el Desarrollo.

Anexo #6. Muestra de los resultados alcanzados por productos en el proyecto en el año 2018

Como muestra de los resultados alcanzados en el proyecto, cuantificando las actividades realizadas por productos, se escogió el año 2018, del que a continuación se presenta un informe detallado. Los resultados de los años anteriores se reflejan en la tabla “Actividades realizadas por Productos 2016-2018.

En el año 2018 para el PRODUCTO 1: “Fortaleciendo el desempeño de instituciones provinciales y municipales para ampliar el trazado de estrategias de desarrollo mediante la concertación y articulación de actores, territorios y niveles”, se desarrollaron, 9 actividades y se tuvieron en cuenta 8 indicadores, alcanzando los siguientes resultados:

- Se mantuvieron espacios de concertación Provincia-municipios de manera estable. Ello considera 6 visitas de intercambio y acompañamiento del equipo provincial y 5 talleres participativos sobre las etapas del proceso en todo el año.
- Cuatro municipios (Aguada, Abreu, Rodas y Palmira) culminan el proceso de elaboración y aprueban la EDES en las respectivas AMPP. Los cuatro restantes avanzaron hacia la fase IV, última de la pauta metodológica de la herramienta y efectuarán la aprobación en las AMPP a inicios del 2019.
- Cinco municipios (Aguada, Rodas, Palmira, Cumanayagua y Cienfuegos) demuestran mantener informada más del 38 % de la población del proceso de elaboración de las EDESM. La comunicación sobre ese proceso ha sido robustecida y Cienfuegos, el municipio de mayor complejidad y número de habitantes, ha logrado comunicar al 40 % de su población a través de Facebook, Periódico Virtual “5 de Septiembre” y de actualizaciones quincenales del proceso a los 19 Consejos Populares.
- Cinco municipios (Cienfuegos, Aguada, Abreus, Rodas, Cumanayagua) cuentan con un plan de acción de género y emplean el enfoque de población. Aguada sobresale por aprovechamiento de la Maestría en Población donde tiene matriculados 2 maestrantes.
- Socializada una caja de Herramientas que contiene 22 instrumentos de producción propia de la provincia, dentro de los cuales está el Plan de Acción de Género de la provincia.
- Once espacios de diálogo: los 8 municipios de la provincia habilitan espacios de diálogo y articulación de las formas de gestión. El municipio Cienfuegos culminó la remodelación integral del Parque de Diversiones “Amanecer Feliz” con la articulación de varias formas de gestión. El Grupo Coordinador Provincial también es un espacio permanente

de articulación de las distintas formas de gestión y en el proceso de elaboración de las EDES se abren espacios de participación y concertación entre las formas de gestión.

- El Consejo de la Administración Provincial publicó el “Portal del Ciudadano” que abre espacios a todos los Gobiernos Municipales.
- El municipio de Cumanayagua participa del proyecto EN REDES de conjunto con la FCOM-UH.
- Se socializan los eventos y acciones relacionados con el desarrollo local que suceden en el territorio en tiempo real, a través de los medios sociales de comunicación

Para el PRODUCTO 2: “Fortalecidas las capacidades para aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo económico y el escalamiento de buenas prácticas territoriales en Cienfuegos”, se realizaron 21 actividades, se tuvieron en cuenta 9 indicadores y algunos de los resultados alcanzados fueron:

- Seis Gobiernos Municipales (Cienfuegos, Palmira, Cumanayagua, Rodas, Aguada, Abreu) experimentan mejoras en la gestión de financiación para el Desarrollo Local.
- Entre las principales formas de financiación que se utilizan actualmente en el territorio se encuentran: Contribución Territorial para el Desarrollo Local, Plan de la Economía, Importación Crédito Financiero otorgado al CAP, Ingresos Propios, MINCULT, Donativos, Fondos de Aportes y Crédito Bancario.
- Seis herramientas que permiten la combinación de fuentes de financiamiento, hasta encontrar 18 variantes de las fuentes primarias, constituyendo un vigoroso fortalecimiento de las capacidades para asumir el desarrollo económico local. En este ítem se ha producido un escalamiento de buenas prácticas territoriales y ha crecido hasta más de 90 los actores provinciales y municipales implicados en ello. La experiencia alcanzada ha sido socializada con actores de otros territorios.
- Fortalecida la alianza entre los actores de iniciativas locales, las instituciones bancarias y globales de la economía, los organismos territoriales que emprenden iniciativas, la Universidad, el turismo y la ANECC. 30 instituciones provinciales y municipales y 240 integrantes (el 53% mujeres) han sido capacitados en los temas de financiación del Desarrollo Integral Territorial.
- Financiadas 57 iniciativas económicas que encadenan productos y servicios que dinamizan el desarrollo económico y la innovación en el territorio.

Para el PRODUCTO 3: “Mejorados los procesos y productos comunicativos y de gestión de información para favorecer participación y equidad”, se realizaron 10 actividades, se tuvieron en cuenta 7 indicadores y algunos resultados se reflejan a continuación.

- Todos los municipios y la provincia cuentan con Estrategias de Comunicación y han habilitado en su plantilla la plaza para el Comunicador Institucional.
- La confección del clipping correspondiente al año 2018 permite visibilizar el impacto de los procesos y proyectos de desarrollo local en los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales.
- Fortalecidas las estructuras encargadas de gestionar la comunicación en los 8 gobiernos municipales y en el Gobierno de la Provincia y actualizados los sitios web y perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter) de todos ellos. Los comunicadores institucionales de los CAM y del CAP tuvieron la oportunidad de participar en el III Encuentro de Comunicadores de las APPP del país
- El sistema del Poder Popular cuenta con 62 usuarios de las redes sociales, de ellos, 9 páginas y 9 perfiles institucionales en Facebook, 44 con perfiles personales en espacios digitales, 47 cuentas institucionales en Twitter.
- La provincia y los municipios han mejorado capacidades de sus equipos de comunicación para el desarrollo.
- Desarrollada la Feria de Cienfuegos en EXPOCUBA, utilizada como plataforma comunicativa de los resultados de PADIT en Cienfuegos.
- Publicados los números 2 y 3 correspondientes al año 2018 de la Revista Cienfuegos, La Perla del Sur, órgano de la APPP. En ambos números fueron publicados materiales sobre proyectos y procesos vinculados al DIT.
- Elaborados 47 productos comunicativos sobre el proceso de elaboración de las EDES y el desarrollo de los Proyectos de Desarrollo Local en la provincia. El municipio Cienfuegos diseñó 22 productos comunicativos (pulóver para el desfile por el 1ero de mayo, gigantografías, pancartas y otros soportes que acompañan la Copa Mundial de Fútbol 2018 en el centro recreativo cultural “Tropisur”). El municipio de Abreus elaboró 9: ha publicado 4 artículos en periódicos provinciales y nacionales; ha realizado 2 programas televisivos y 3 radiales referentes a las iniciativas del municipio.
- Se Incrementó a 15 el número de aplicaciones construidas sobre el identificador visual de los diferentes productos por parte del Grupo del CAP y del Grupo del CAM-Cienfuegos.

- Diseñadas 4 etiquetas para agroindustrias por parte del ISDi.
- Publicado y presentado formalmente el Portal del Ciudadano de la provincia de Cienfuegos.
- Ejecutado conjuntamente con la Unión Informáticos de Cuba, el Curso Introductorio sobre Gobierno Digital.
- Efectuadas mediciones actualizadas sobre el Índice de Desarrollo Territorial por parte de la DPPF.

Para el PRODUCTO 4: “Fomentados encadenamientos agroindustriales - servicios y circuitos económicos que dinamicen el Desarrollo territorial, la innovación y el empleo de mujeres y jóvenes”, se realizaron 6 actividades, se tomaron 10 indicadores y se alcanzaron los siguientes resultados.

- Se identifican 19 emprendimientos que generan encadenamientos productivos con valor agregado, para un 33.3% del total de proyectos desagregados para el 2018 en la provincia
- Se producen 57 encadenamientos productivos y de servicios, de ellos 4 de carácter no estatal (UBPC Belmonte, CPA 26 de Julio, CPA 28 de Enero, CCS Sergio González). Los 57 generan algún vínculo de las formas de gestión.
- Cuatro Proyectos de Desarrollo Local fomentan encadenamientos agro-turísticos pues articulan Producto Turístico y agroindustria u otra modalidad de turismo rural.
- Realizados 19 diagnósticos de emprendimientos agro turísticos, de forma concertada con la Delegación Territorial del MINTUR. Para el Plan 2019 también se han trabajado en el presente año otros 18 diagnósticos que fomentan encadenamientos agro turísticos.
- En todos los municipios se han creado espacios de diálogo de sector estatal y no estatal, para impulsar el desarrollo del territorio en iniciativas de encadenamientos productivos.
- La perspectiva de género, poblacional y de vulnerabilidades ha sido incorporada a todos los proyectos de desarrollo local, en todas las tipologías de proyectos aprobadas hasta la fecha.
- Además de los 57 proyectos aprobados y en distintas fases de implementación y ejecución de sus inversiones, se trabajó en el diseño de 38 nuevas ideas de proyectos, lo cual ascendería a 95 el número de Proyectos de Desarrollo Local en la provincia de Cienfuegos, con proyectos de las 5 tipologías que reconoce la Resolución 158/2018 del MEP, en sus indicaciones Metodológicas para la elaboración del Plan.

Para el PRODUCTO 5: “Desarrollados procesos de articulación para disminuir vulnerabilidades sociales y favorecer dinámicas poblacionales” se desarrollaron 6 actividades, se tuvieron en cuenta 10 indicadores y se obtuvieron los siguientes resultados.

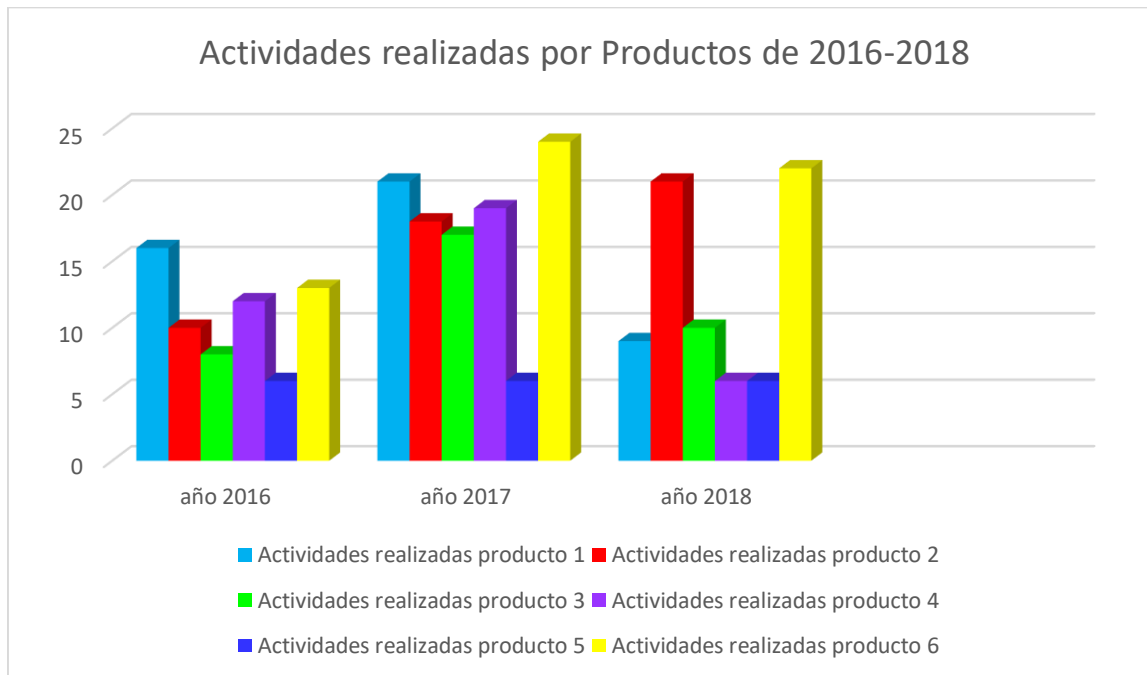
- Se logran mejorar 11 servicios sociales en toda la provincia: En Abreus las 4 Casas de Abuelos y la Casa de Cuidado para niños, adjunta a la minindustria de la CPA 26 de julio; en el municipio Cienfuegos los Espacios Públicos, el Parque de Diversiones para niños, los servicios culturales y de salud (destacándose en éste último el fortalecimiento del servicio interterritorial que se brinda de manera especializada a las parejas infértiles) Se habilitó un nuevo servicio; el de la iniciativa Cultura Jurídica en Clave de Género.
- Diseñadas 15 iniciativas económicas que impulsan la atención a grupos vulnerables y 4 que lo promueven desde el ámbito del desarrollo de capacidades. Sectores poblacionales como niños, jóvenes, ancianos, mujeres y negros son incluidos en las iniciativas siguientes: “Zona Creativa Trazos Libres”, “Espacios Públicos”, “Parque de Diversiones”, y la “Fortaleza de Jagua”, “Museo Palacio Ferrer”, “Productora Artística Benny Moré” y “Museo de Palmira”.
- Se han mejorado 206 empleos hasta el cierre del 2018, de ellos 78 para jóvenes, 109 son para mujeres.
- Se han generado 441 nuevos empleos hasta el cierre del 2018.
- Se han consolidado y generados nuevos empleos para un total de 647, de ellos 271 para mujeres y 181 para jóvenes.
- 7 servicios sociales (incluidos en las iniciativas: “Zona Creativa Trazos Libres”, “Espacios Públicos”, “Parque de Diversiones”, la “Fortaleza de Jagua”, Productora Artística Benny Moré y el “Museo de Palmira”) atienden necesidades diferenciadas de sectores poblacionales.
- Atendidos 5 grupos poblacionales vulnerables por los nuevos servicios sociales o los que se mejoran (niños, jóvenes, ancianos, mujeres y negros).

Para el PRODUCTO 6: “Sistematizados procesos de articulación, enfatizando en experiencias y alianzas en los encadenamientos productivos y los productos turísticos para dinamizar el desarrollo económico y la innovación con enfoque territorial”, se desarrollaron 22 actividades y se tomaron en cuenta 6 indicadores, alcanzando los siguientes resultados.

- Producidos y socializados los aprendizajes y lecciones aprendidas en la Gestión del Desarrollo Territorial y el proceso de programación, identificación, formulación y concertación que derivan de la gestión innovadora en la articulación de actores, niveles y territorios.
- Producidos intercambios y coordinaciones con actores del desarrollo local de otros territorios (municipio Los Palacios, Pinar del Río y Estación Experimental Indio Hatuey, Matanzas.), sobre todo en el tema de la gestión de proyectos y de la construcción de estrategias de desarrollo local con enfoque multiactoral, multinivel e interterritorial.
- Difundida herramienta con la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, mediante videoconferencia con los Coordinadores de los cursos de superación de Cuadros de la Administración Pública en las Universidades Cubanas, sobre “Desarrollo Económico y Social Territorial”.
- Difundida experiencia de financiación y cofinanciación para el desarrollo con 7 territorios cubanos y 4 instituciones nacionales en taller organizado por el MEP.
- Compartida la visión y las experiencias del país con actores locales y con actores de instituciones y dos territorios cubanos sobre el enfoque y metodologías de cadenas.
- Difundidas el proceso de construcción e implementación de la disminución de vulnerabilidades sociales en el marco de PADIT “Articulado el sector público y las nuevas formas de gestión a la transformación progresiva de los parques de la ciudad, donde acceda a sectores de la población vulnerables” y “Disminuida la inequidad en el acceso a zonas de esparcimiento sano para niñas y niños vulnerables, mediante el apoyo al Parque de Diversiones Infantiles de Cienfuegos”.
- Compartido el proceso de fortalecimiento del servicio interterritorial que se brinda de manera especializada a las parejas infértiles en congreso, convención y las provincias de Sancti Spíritus, Villa Clara, Ciego de Ávila y Camagüey.
- Diseñada y en proceso de convocatoria la versión réplica para la región central del país del Diplomado Descentralización y Financiación para el desarrollo.
- Constituida en Cienfuegos la Red de Fortalezas Militares de Cuba a la que nuestra Fortaleza de los Ángeles de Jagua se integra y coordina en esta fase inicial.
- 10 experiencias sobre el Desarrollo Integral Territorial fueron difundidas en publicaciones a escala nacional.
- Participación en 18 Eventos o Talleres locales, nacionales e internacionales para difundir experiencias innovadoras que complementan las políticas nacionales y el escalamiento de buenas prácticas territoriales en encadenamientos, energía renovable, Agro-

desarrollo, comunicación para el desarrollo, disminución de vulnerabilidades sociales, ambientales y otros.

- Formulado como Proyecto la Iniciativa “La gestión de la ciencia universitaria en función de la innovación aplicada al Desarrollo Local”, fortaleciendo la alianza Gobierno-Universidad-Empresa en torno a los temas del Desarrollo Integral Territorial.



Anexo #7. Listado de Proyectos de Desarrollo Local aprobados en los Consejos de la Administración Municipal de la Provincia de Cienfuegos para el 2019

	Proyecto	Municipio
1	"Fortalecer la producción de conservas y otros alimentos con recursos locales en la minindustria El Mango de la Industria Alimentaria de Abreus"	Abreus
2	"Fortalecer la producción de frutas y vegetales a partir de la autogestión productiva de recursos endógenos en la CPA 28 de Enero de Horquita"	Abreus
3	Fortalecimiento de las capacidades de mujeres y jóvenes en la producción y procesamiento de tostón de plátano en Juraguá	Abreus
4	Fortalecer la producción de alimentos, potenciar desarrollo de producto turístico y proceso de integración social y ambiental en la CPA 26 de Julio en Abreus, como experiencia demostrativa de desarrollo integral territorial	Abreus
5	La Barca del Damují, un encuentro con la naturaleza y la historia en Constancia	Abreus
6	Fortalecimiento de las capacidades territoriales de elaboración y comercialización de productos cárnicos en el municipio Abreus	Abreus
7	Fortalecimiento a la producción de materiales de construcción en el municipio de Abreus	Abreus
8	Constalmagen: Diversificación de la programación cultural en el Cine de Constancia	Abreus
9	Formación de capacidades para la producción y comercialización de galletas en el municipio Abreus	Abreus
10	Incrementos productivos en la comercialización de productos Agropecuarios en la UEB ACOPIO de Abreus	Abreus
11	Actividad Demostrativa Local (HABITAT)	Abreus
12	Una nueva visión en el motel "El Bosque"	Aguada
13	Imagen y Diseño fotográfico en el Palacio de los matrimonios Aguada de Pasajeros	Aguada
14	Mejoras en las ofertas y calidad de servicios recreativos, gastronómicos y de cantinería, especializados en "El Daiquirí"	Aguada
15	Fortalecimiento de las capacidades de elaboración de productos cárnicos en Aguada de Pasajeros	Aguada
16	Apoyo a la producción de plásticos en el municipio Aguada de Pasajeros	Aguada

17	Centro de Innovación y Gestión para el Desarrollo Local: "Llave en mano". (CIGEDEL)	Aguada
18	Incrementos en los resultados productivos de la EUB Alimenticia	Aguada
19	Centro Agroindustrial Diversificado "Galeón", de Empresa de Granos	Aguada
20	Fortalecimiento a la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social con vistas a disminuir brechas en la equidad en grupos vulnerables y el mejoramiento en la atención a la población	Aguada
21	Mejora en los rendimientos de cosechas de la CCS Sergio González en el municipio Aguada de Pasajeros	Aguada
22	Fortalecimiento a la producción de materiales de construcción en el municipio de Aguada de Pasajeros	Aguada
23	Apoyo a acciones participativas que solucionan problemas que afectan el hábitat a nivel de asentamiento población Real Campiña.	Aguada
24	Fortalecimiento de las brigadas para la construcción de viviendas.	Aguada
25	Apoyo al Programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar a través de la transformación de sistemas productivos en sencillos a complejos (Fincas).	Aguada
26	Mejoras en el alumbrado público mediante el uso de las FRE en el municipio de Aguada de Pasajeros	Aguada
27	Reanimación de las confecciones textiles	CAP
28	La gestión de la ciencia universitaria y su orientación al desarrollo territorial basado en la innovación	CAP
29	Fortalecimiento de la capacidad para facilitar procesos de generación integral territorial en la provincia de Cienfuegos	CAP
30	Gestión, promoción y comercialización de los diferentes espacios, recursos y servicios artísticos- técnicos y patrimoniales que ofrece el Teatro Tomás Terry de Cienfuegos.	Cienfuegos
31	Remodelación en el Complejo Gastronómico y Recreativo "El Tropisur"	Cienfuegos
32	PUBLICIART - Cienfuegos	Cienfuegos
33	Fortalecimiento de los procesos de diseño arquitectónico e ingeniero de la Oficina de Proyectos para su gestión y comercialización	Cienfuegos
34	Promoción del desarrollo económico social de la comunidad "El Castillo" a partir de la explotación de "La Fortaleza" como destino turístico	Cienfuegos
35	Palacio Ferrer. Museo de las Artes en Cienfuegos	Cienfuegos

36	Productora Artística Benny Moré, una capacidad para captar ingresos en función del desarrollo socio económico del territorio.	Cienfuegos
37	Producto Turístico: Museo Provincial.	Cienfuegos
38	Zona Creativa: Trazos Libres	Cienfuegos
39	Apoyo para la puesta en valor productivo y para el turismo la finca "LA ORIENTAL"	Cienfuegos
40	"Ruta patrimonial Padre Las Casas"	Cienfuegos
41	Casa de Cultura Benjamín Duarte: Nuevas capacidades para el desarrollo de la Cultura	Cienfuegos
42	Patio de las Tradiciones Culturales	Cienfuegos
43	Apoyo para la puesta en valor Museo Histórico Naval	Cienfuegos
44	Apoyo para la puesta en marcha de una línea de producción de galletas dulces y saladas con tecnología de punta en la EPIA Cienfuegos	Cienfuegos
45	Apoyo para la puesta en marcha de una línea de producción de hielo en la EPIA Cienfuegos	Cienfuegos
46	Centro de Gestión e Innovación del Desarrollo Territorial de Cienfuegos	Cienfuegos
47	Potenciar opciones culturales y patrimoniales para el desarrollo turístico de la ciudad de Cienfuegos desde la oficina del conservador	Cienfuegos
48	Apoyo a la gestión e higienización de los espacios públicos en el marco del 200 aniversario de la fundación de la ciudad de Cienfuegos	Cienfuegos
49	Apoyo al fortalecimiento del Parque Infantil Amanecer Feliz	Cienfuegos
50	Fortalecimiento de las estructuras de la Administración Pública de subordinación local	Cienfuegos
51	Casa Sarria-Atkins, Centro de Gestión del Patrimonio Cultural en Cienfuegos (Producto Turístico "Casona Pepito Tey")	Cienfuegos
52	Despliegue de las potencialidades para el desarrollo municipal del Palacio de Los Matrimonios de Cienfuegos	Cienfuegos
53	Desarrollo de las Capacidades Productivas a partir de los recursos Endógenos en EPICIEN	Cienfuegos
54	Finca los Cocos Punta La Cueva: una opción para el turismo y para el desarrollo local	Cienfuegos
55	Minindustria La Torre, CCS Dionisio San Román	Cienfuegos
56	Apoyo a la producción local de Materiales para la Construcción en el municipio	Cienfuegos

	Cienfuegos	
57	Útiles complementarios la construcción de viviendas	Cienfuegos
58	Mejoramiento de la Gastronomía del municipio Cienfuegos	Cienfuegos
59	Centro de Interpretación del Patrimonio de Cienfuegos	Cienfuegos
60	Fortalecimiento de las ofertas locales agroindustriales en la Fábrica de Conserva Los Molinos	Cruces
61	Reanimación y reconvención de ofertas y servicios competitivos en el Centro Recreativo "Los Molinos"	Cruces
62	Rescate del Palacio de los Matrimonios en el municipio de Cruces	Cruces
63	Fortalecimiento de los Servicios Competitivos de Hospedaje, Gastronómicos e Información Histórica en el Motel Malt tiempo	Cruces
64	Fortalecimiento de Servicios de Hospedaje y Gastronómicos en el "Motel Las Cruces».	Cruces
65	Rescate y Modernización del Centro de Elaboración de Cruces	Cruces
66	Mini-Industria para la Conserva de Frutas, Vegetales y Granos. C.C.S. RAFAEL SALGUEIRO	Cruces
67	Rescate de una Mini-Academia de Béisbol en el Estadio Martin Dihigo	Cruces
68	«Sin Barreras». (Asociados a ACLIFIM, ANCI y ANSOC)	Cruces
69	Jobero Verde. Desarrollado un producto turístico atractivo basado en el trabajo cultural y Comunitario Teatro de los Elementos, para la gestión del desarrollo cultural.	Cumanayagua
70	Minindustria de Frutas y Vegetales Empresa Cítrico	Cumanayagua
71	Museo Municipal Casa Ramírez	Cumanayagua
72	Incremento de la producción y desarrollo de ganado menor en el municipio Santa Isabel de las Lajas (EGAME)	Lajas
73	Gestión del conocimiento asociado a la iniciativa de encadenamiento agroindustrial competitiva de Lajas.	Lajas
74	"Ruta Turística Benny Moré": Donde se experimenta la exclusividad de lo popular	Lajas
75	Incremento de eficiencia productiva en el Cárnico de Palmira	Palmira
76	Producto Turístico: Museo Palmira	Palmira
77	Centro gestor para el desarrollo integral del municipio Palmira	Palmira
78	Mini industria conserva de frutas, hortalizas y vegetales Arriete	Palmira

79	Remodelación del centro de Elaboración de Palmira	Palmira
80	Recuperación de la Producción de Galletas en el Municipio Palmira	Palmira
81	Proyecto Comunitario "Con la Luz de los Colores"	Palmira
82	Producción de Alimentos (PELLY)	Palmira
83	Conductora por Gravedad y Acueducto en la Comunidad Rural de Ojo de Agua	Palmira
84	Complejo Cultural "Cine Eva"	Palmira
85	Línea de pastas frescas en la fábrica La Prestigiosa del municipio Rodas	Rodas
86	Fortalecimiento a la producción de materiales de construcción en el municipio de Rodas	Rodas
87	Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo local en Rodas.	Rodas
88	Apoyo al programa de la Agricultura urbana y suburbana a partir de métodos agroecológicos en el municipio de Rodas.	Rodas
89	Duendecillos traviesos	Rodas
90	Peque Dance	Rodas
91	Taller esperanza	Rodas
92	Reanimación de la infraestructura del anfiteatro de la Casa de la Cultura	Rodas