

# **Estrategia de comunicación para el Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.**



**Autor: Miguel Angel Rodríguez Bauta.  
Tutoras: MSc María de los Angeles Alvarez Beovides.  
MSc Esperanza Madruga Torreira.**

**2011/ 2012**



**Facultad de Ciencias Sociales  
Humanísticas.**

**Título: Estrategia de comunicación para el  
Fondo Cubano de Bienes Culturales filial  
Cienfuegos.**

**Autor: Miguel Angel Rodríguez Bauta.**

**Tutoras:**

**MSc María de los Angeles Alvarez Beovides.**

**MSc Esperanza Madruga Torreira.**

**Cienfuegos 2012.**

*Exergo.*

...”El ideal del diálogo es que sin ser rastrero, ni decir palabra que no sea imprescindible para el arte y sentido del asunto, imite absolutamente la naturaleza: cada carácter debe hablar en su tono, y como quien es, sin usar idea, giro o palabra que conforme a sus antecedentes no sea del todo natural (que use), y sin invadir el lenguaje ni el pensamiento de caracteres de diferente preparación”...

José Martí Pérez.

Obras Completas, La Habana 1975,

Editorial Ciencias Sociales

T 15, p 184.

*Dedicatoria.*

A mis hijas Ana Lourdes y Laura María,  
por ser las personas más importantes de mi vida.

A María de los Angeles,  
Amiga y profesora que me motivó a estudiar y me ha acompañado en este camino.

# *Agradecimientos.*

A mi familia, por el apoyo incondicional.

A Tessy, porque además del apoyo y el mejor regalo de la vida, soportó el stress, la falta de tiempo, la ausencia.

A Evelio, incondicional también.

A Tamara, por estar a pesar del tiempo.

A Vilma, por tus iniciativas.

A Montebravo, porque los amigos son la manera en que Dios nos cuida y tú aun lo haces.

A Felo, por cumplir con tu deber de hermano.

A Omar y Manoly, por estar siempre.

A los profesores del Centro de Superación, los presentes y los que ya no están, por su sapiencia.

A los profesores de la carrera de Comunicación Social, porque además de enseñarme ampliaron mi red de amigos.

Especialmente a Jose, Massiel, Manolito, Esperanza.

A Elías, artista de la plástica devenido jefe de transporte.

A mis compañeros del Fondo por soportarme cada martes en los matutinos.

A Ericel por su oportuna ayuda siempre.

Especialmente a mis colegas de la Galería Maroya.

A mis compañeros de estudio, que durante estos seis años hemos compartido tristezas, apremios, alegrías y locuras.

A Jose por las impresiones.

A Teresita mi suegra, por tu ayuda y preocupación ortográfica.

A mis amigos y compañeros, Belkidia, Vale, Yuli, Loreto, Betsy, Mambuca, Trellez por lo compartido y lo que falta.

*Resumen.*

Investigar la comunicación en el fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos ha sido la motivación fundamental del presente estudio. El problema científico a que responde es: ¿Cómo propiciar una adecuada comunicación en la institución? Tiene como objetivo general elaborar una estrategia de comunicación institucional. Lo anterior parte de la **visión** que es liderar en el mercado nacional de distribución y comercialización de obras y creaciones artísticas de las Artes Plásticas y Aplicadas. Para ello tiene la **misión** de producir servicios y productos con valores culturales que representan la autenticidad del arte y la creación cubana, satisfaciendo a los clientes del mercado nacional e internacional, mediante la diferencia competitiva del trabajo manual y tradicional de artistas y creadores, utilizando los recursos nacionales de calidad adecuada, propios para generar los beneficios que incrementan y mejoran la calidad de vida de nuestros clientes. A través de diversos instrumentos de investigación (observación, encuestas, entrevistas y consulta a especialistas) se recopiló información que oportunamente constató el problema de investigación. Se obtuvo como resultado el diagnóstico de comunicación de la institución, la identificación de sus públicos y se diseñó una estrategia de comunicación. Dicha propuesta fue validada por especialistas de alta calificación, excelente formación profesional y vasta experiencia en la labor e investigación en el área de la comunicación. Como colofón se destaca el rigor y ética del investigador, la factibilidad de implementación de la propuesta elaborada y la importancia de mantener informados a los diferentes públicos del FCBC filial Cienfuegos.

-Palabras clave: Estrategias, Comunicación institucional, Identificación del publico

Fondo Cubano de Bienes Culturales

*Résumé.*

To do a research into the communication in The Cultural Goods of the Cuban Fund, Cienfuegos branch, has been the main motivation of the present study. It responds to the scientific problem: How to favour an appropriate communication in the institution? Its general objective is to build an institutional communicative strategy. What is stated above, comes from the **sight** to go ahead in the national market of distribution and trade of works of art and artistic creations of Fine and Applied Arts. To make it, it has the **responsibility** to produce services and products with real cultural values which represent the authenticity of the Cuban art and creation, satisfying the clients of the national and international market, by means of the competitive difference of the hand-made and traditional works of artists and creators, using the national appropriate quality resources, able to generate the benefits which increase and better the life quality of our clients. Throughout several research tools (observation, surveys, interviews and expert consultations) lots of information were compiled which conveniently proved the research problem. As the result, the communication diagnosis of the institution, and its audience identification were obtained, and also a communicative strategy was designed. This proposal was analyzed and validated by high qualified experts, with excellent professional formation and a large experience in the research and labour, specially in the communication field. As a colophon note it is distinguished the strictness and ethic of the researcher, the feasibility of putting into practice the proposal built and the importance of keeping the different publics well informed who belong to The CGCF in the Cienfuegos branch.

**-Keywords: Strategies, Institutional communication, Audience identification, Cuban Fund for Cultural Assents**

# *Índice*

	<b>Pág.</b>
Introducción	1
Capítulo I. Referentes teóricos de la comunicación organizacional.	6
1.1. Buscando un modelo de Comunicación.	6
1.2.- Componentes del proceso. Comunicación organizacional y/o institucional.	11
1.3.- Diagnóstico de la Comunicación en la institución.	15
1.4.- Conocer a los públicos.	16
1.5.- Una estrategia de comunicación.	18
Capítulo II. Desde una realidad cultural. Comunicar a los públicos.	21
2.1. Investigar la comunicación en el Fondo Cubano de Bienes Culturales <sup>1</sup> filial Cienfuegos.	21
2.2. El proceso de comunicación. Sus características en la institución investigada.	25
2.3. Análisis de los resultados en las etapas del proceso investigativo.	25
2.3.1. Buscando la realidad comunicativa.	25
2.3.2. Análisis para una propuesta de comunicación.	25
2.3.2.1. Una mirada hacia los públicos. Elaboración del mapa.	30
2.3.3. Propuesta de una estrategia de comunicación institucional. El proceso de validación.	32
Capítulo III: Validación de la estrategia de comunicación para el Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.	34
3.1. Estrategia de comunicación institucional para el Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.	34
3.1.1. Formulación estratégica.	41
3.1.1.1 Definición de la Misión y la Visión.	41
3.1.2 Objetivos y Estrategias Generales de Comunicación hasta el 2014.	41
3.1. 2.1: Objetivos generales.	41
3.1.2.2: Estrategia general.	42
3.1.3: Objetivos y Estrategias por áreas de resultados claves hasta el 2014.	43
3.1.3.1: Público interno.	43
3.1.3.2: Público externo.	45
3.2. Periodización.	52
3.3. Evaluación.	52
Conclusiones	53

---

<sup>1</sup>En lo adelante FCBC.

Recomendaciones.	55
Bibliografía	56
Anexos	

# *Introducción.*

Desde la década del cuarenta del pasado siglo, en el medio intelectual se consideraba la artesanía cubana como una manifestación de la cultura apegada a la utilidad, y a la vez un signo de reafirmación de la identidad, así lo expresaba Mariano Brull en una exposición de la época en el Lyceum Lawn Tennis Club del Vedado. No fue hasta el triunfo de la Revolución que se consolidó una visión más renovadora de la manifestación, unas veces vinculada al turismo desde su Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT<sup>2</sup>), otras a organizaciones sociales como la ANAP<sup>3</sup>, que provocaba a sus ferias de artesanías campesinas, los CDR<sup>4</sup>, ambas organizaciones apoyadas por el movimiento de aficionados que atendía la Dirección de Casas de Cultura. Todo este trabajo se fortaleció posteriormente y fueron ratificadas sus líneas fundamentales en el estudio investigativo realizado para el Atlas de la Cultura Cubana, que junto a otras manifestaciones clasificaba y les otorgaba categoría a esas expresiones populares desde el contacto directo con los participantes en sus zonas y territorios.

tarde surge una artesanía citadina más vinculada a las Artes Aplicadas , al adorno , donde se va abandonando lo utilitario y queda solo para la auténtica artesanía del ritual afrocubano, que aún se mantiene en un marco más específico: los creyentes. Esa práctica individual donde se mezclaba lo aprendido en familia, lo adquirido por imitación o lo realizado en pequeños talleres colectivos que se fueron instalando esporádicamente en las plazas de la ciudad propició que se fueran creando organizaciones para agrupar practicantes, validar sus trabajos y organizar sus mercados.

El Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC)<sup>5</sup> filial Cienfuegos se fundó el 20 de junio de 1990 y fue inaugurada por Armando Hart Dávalos, Ministro de Cultura en esa fecha. Es una organización que se dedica a la comercialización y promoción del producto artístico cultural y surge como resultado de la necesidad del país de promocionar y comercializar las Artes Plásticas y Aplicadas, para que los visitantes tuviesen acceso al arte y simultáneamente satisfacer necesidades espirituales y

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de la Industria Turística

<sup>3</sup> Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.

<sup>4</sup> Comités de Defensa de la Revolución.

<sup>5</sup> Fondo Cubano de Bienes Culturales.

materiales. La Asociación Cubana de Artesanos Artistas (ACAA) fue creada en el mes de Abril de 1990 con el objetivo de agrupar a los artesanos existentes y una vez organizados pudieran comercializar a través del FCBC.

En la década de los 90 del siglo pasado, comienzan a irrumpir en Cuba las leyes del mercado del arte, marcando las obras de Arte Cubano una importante presencia en los círculos más selectos del mercado internacional. Ya existía un potencial de talentos formados que han continuado trabajando con una vocación genuinamente artística, garantizando los altos niveles de realización y la comercialización de las obras de arte en los diversos mercados. A pesar de los difíciles años que le sucedieron al derrumbe del socialismo en Europa del Este, se mantuvo viva la creación artística porque los artistas obtenían recursos económicos a partir de la comercialización de sus obras y se despenalizó el dólar.

Los nuevos procesos que sobrevivieron en la década de los 90 propiciaron un desarrollo desigual de la promoción del arte en el mercado internacional. En sus inicios, solo unos pocos tenían acceso a ciertos círculos comerciales internacionales. Esa posibilidad no estuvo siempre sustentada en una jerarquización de la calidad de la obra, sin embargo todo el trabajo de promoción realizado en las instituciones, exposiciones y eventos, donde los creadores cubanos han obtenido importantes lauros, ha sido un factor determinante en el proceso de legitimización del Arte Cubano a nivel internacional. A partir de 1993, se registra una consolidación de los grandes nombres de la pintura iberoamericana en el mercado internacional ganando un espacio muy especial el Arte Latinoamericano.

El impacto del turismo en el Arte Cubano tiene un comportamiento dual. Por una parte ha sido fuente importante para la mejora de las condiciones de vida y del sector y estímulo a la creatividad en sentido general; pero por otro lado ha condicionado el

quehacer artístico de aquellos creadores más impresionados por urgencias económicas que han asumido temas, formatos y motivos alejados de sus auténticas preocupaciones creativas. En no pocos casos un mismo artista ha desarrollado dos vertientes creativas, una más comercial y otra que corresponde a sus intereses artísticos.

A este programa del Arte Cubano actual, ha de añadirse lo que significará para el país y la cultura en términos de explosión, la inauguración de 18 nuevas escuelas de Artes Plásticas en diferentes provincias, además de la academia de San Alejandro, el Instituto Superior de Arte y 15 escuelas de Instructores de Arte que tienen en su currículo la especialidad de las Artes Visuales, de modo que actualmente se incrementa el potencial artístico y por ende la comercialización de las obras destinadas al consumo de la población y foráneos que visiten el territorio nacional. Durante estos años (2000/2010) la filial ha crecido en sus líneas de negocios. Su producto cultural se puede adquirir en tiendas, galerías y puntos de venta ubicados en la red comercial.

El FCBC ha tenido entre sus objetivos mantener y defender la cubanía, la identidad nacional, autenticidad, originalidad, personalización de las tradiciones y el rescate de los valores nacionales aplicados al arte. Esto ha permitido que la filial cienfueguera haya sido reconocida con innumerables distinciones. El FCBC es la segunda empresa del Ministerio de Cultura en la contribución financiera, lo que permite mantener los proyectos culturales en el país. A manera de estímulo y organización, se creó una Feria que, además de mostrar nacionalmente el trabajo realizado, ofrece la oportunidad de establecer relaciones entre una inicial producción artesanal nacional y muestras internacionales que sirvieron entre otras cosas para estimular la creación, ofrecer una visualidad variada más directa y lograr el conocimiento de otras expresiones. Y así nació FIART<sup>6</sup> de la mano del Fondo Cubano de Bienes Culturales.

---

<sup>6</sup> Feria Internacional de Artesanía.

Es esta una oportunidad para elevar las ventas de cada una de las filiales provinciales; pero no debe ser la única pues el referido evento se realiza en el mes de diciembre todos los años. La actual crisis económica mundial, el proceso de reordenamiento laboral que se desarrolla en el país y el turismo internacional clasificado como turismo de tránsito en la provincia Cienfuegos constituyen verdaderas amenazas y pueden resultar obstáculos para el cumplimiento de los planes de venta de la filial de la provincia.

Las líneas de venta del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos son: Artes Plásticas y Artes Aplicadas, ambas bien caracterizadas como producto artístico; pero diferenciadas en las acciones promocionales, comercialización, públicos y espacios que ocupan.

Según técnicas aplicadas en el presente estudio se pudo constatar que tienen mayor nivel de venta las Artes Aplicadas pues además de ser más baratas, no requieren de documentos para su salida del país y son fácilmente transportables. También la fundación y desarrollo de FIART como evento para promocionar y vender este producto le favorece sobremanera.

A pesar de conocer y caracterizar adecuadamente ambos productos, las ventas todavía son insuficientes por lo que se precisa la realización de estrategias y tácticas para aumentar los niveles de promoción y comercialización.

Amén de la referida necesidad, la alta dirección del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la filial provincial tiene verdadero interés en que se desarrolle la presente investigación en aras de mejorar la comunicación con sus públicos y en última instancia

fomentar altos niveles de comercialización del producto artístico en Cienfuegos desde sus líneas de negocios.

En tanto se solicitó la realización de una investigación por la alta dirección de la institución, brindando el apoyo necesario para el desarrollo de la misma. Se consultó teóricos de la comunicación organizacional, foráneos y del país, se elaboraron sustentos teóricos y un diseño metodológico seleccionando métodos y técnicas adecuados a la realidad comunicativa en ambos entornos (interno y externo). Para la problemática identificada se propone una estrategia de comunicación que favorecerá la planificación y gestión del sistema de comunicación de la institución.

# *Capítulo 9.*

## **Capítulo I: Referentes teóricos de la comunicación organizacional.**

### **1.1: Buscando un modelo de Comunicación.**

La teoría de la comunicación es una disciplina abierta; por una parte, al estudio del intercambio de información al servicio de fines biológicos compartidos por muchas especies, incluida la humana y por otra parte, al estudio de la comunicación orientado a favor de objetivos específicamente humanos, ligados a la existencia de la sociedad, la cultura y los valores.

La teoría de la comunicación también se dedica al estudio de objetos muy diversos: en la tarea comunicativa se recurre a la creación de señales, e intervienen instrumentos biológicos o tecnológicos para hacer posible la interacción comunicativa. Tales operaciones sobre el mundo objetivo son solidarias con otras de carácter cognitivo, merced a las que pueden entrar en juego las representaciones. Los componentes de la comunicación muestran que en la regulación de éste proceso intervienen las leyes de la física, la biología y la psique; y en el caso de la comunicación humana, además, las constricciones sociales y los sistemas de valores.

Los modelos de comunicación más significativos son los de Lasswell, Schannon, de Schramn y de Jakobson. A excepción de éste último, los restantes son considerados modelos básicos de la comunicación colectiva.

A continuación se explicitan las principales características de los modelos de comunicación a considerar:

Harold Dwight Lasswell (Illinois 1902-1978) Profesor Emérito, se dedicó a estudios de comunicación en el campo de la política. Consideró los mass media como el instrumento primordial para la formación y difusión de los símbolos de legitimidad de un gobierno.

Su modelo fue publicado en 1948 y pretende explicar el comportamiento de las masas como la respuesta a los distintos estímulos, con influencia de la psicología conductista. El modelo de Lasswell puede encuadrarse en la ciencia política que en su tiempo sirvió para establecer las bases de los estudios de la comunicación.

Para describir un acto de comunicación, Lasswell considera que se exige contestar determinadas preguntas: quién dice qué, en qué canal, a quién, y con qué efecto. El quién implica: análisis de control. El dice qué: análisis del contenido. En qué canal responde al análisis de los medios. Y a quién al análisis de la audiencia. El con qué efecto lleva al análisis de los efectos. Esto condiciona como ventajas del modelo el hecho de conseguir una primera y necesaria delimitación de los componentes del proceso comunicativo, estabilidad teórica de la investigación en comunicación, un nivel de respuesta a las necesidades industriales de orientar el consumo y resulta política de estudio de la propaganda pues mediante una fórmula sencilla se estructuran los posibles estudios de la comunicación y de los campos de investigación a que se corresponden y desarrolla estudios sobre los efectos de la comunicación. Mientras que las limitaciones están asociadas a que no establece interrelaciones entre las distintas preguntas que lo integran, elude las cuestiones sociales más importantes y se estudia de forma compartimentada el proceso de comunicación. En este modelo el interés se centra solamente en la circulación y el impacto de la información en la sociedad, posee una visión asimétrica del proceso comunicativo porque le da todo el poder al emisor y se presenta al receptor como una masa homogénea sin capacidad de respuesta

Claude Elwood Shannon (Michigan 1916) Máster en Ciencias en Ingeniería eléctrica y Doctor en Matemáticas por el Massachusetts Institute of Technology en 1941. Su modelo nace en los trabajos de ingeniería de las telecomunicaciones y lo publicó en 1948 en The Bell System Technical Journal. Es el creador del vocablo *bit* (*abreviatura de binary digit*) unidad de medida informática que indica la cantidad de pasos binarios que componen una información. Su modelo se basa en la teoría matemática de la información, entiende la comunicación como la trasmisión de un mensaje de un emisor a un receptor, reconoce tres niveles de problemas:

-Problema técnico referido a la precisión con que pueden transmitirse los símbolos de la comunicación.

-Problema semántico develando la precisión entre los símbolos recibidos y el significado deseado.

-Problema de efectividad, ésta en el significado recibido afecta la conducta del receptor en el sentido deseado.

Se basa en la información que se trasmite de máquina a máquina, la velocidad, el canal, los ruidos y esencialmente los códigos.

Ventajas: Se convirtió en un modelo comunicativo elemental dejando a un lado los aspectos técnicos del mismo, es un análisis científico matemático de la comunicación, introduce términos como entropía, negentropía, ruido, redundancia y es el creador de la teoría matemática de la comunicación.

Limitaciones: La posibilidad de comprensión depende de el sistema de signos utilizados, desde el punto de vista semiótico no tiene en cuenta las actitudes somáticas, la gestualidad y la proximidad espacial que desempeñan un papel importante, presenta al receptor como autómatas, no sujeto competente que posee numerosos códigos culturales. Este modelo se corresponde a la teoría matemática de la comunicación y desempeñó un papel semejante al de Lasswell en el afianzamiento de la teoría de la comunicación, en él se estudia el fenómeno de la comunicación a partir de la metodología de las denominadas "ciencias exactas".

Wilbur Schramm (Ohio 1907) periodista, editor y corresponsal de la Associate Press. Doctorado en Filosofía en la Universidad de Iowa. Director de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Iowa. Profesor Universidad de Illinois, Stanford y Michigan. Su producción intelectual es extensa y sintetizadora. Su modelo aparece en 1954 en su obra "Process and Effects of Mass Communication". Describe la comunicación como compartir y establecer una participación con alguien. Este modelo de Schramm se sitúa en el ámbito de la sociología, siendo la más clara constatación de los avances de los Mass Communication Research.

Reconoce tres elementos necesarios para que exista la comunicación: una fuente: puede ser persona u organización informativa, un mensaje: puede utilizar distintas formas expresivas (escritura, imagen) y un destino: persona o auditorio.

Cuando una fuente necesita compartir un mensaje debe hacerlo transmisible y si desea que su mensaje vaya más allá de sus coordenadas espacio-temporales debe utilizar un canal técnico (ej. cine). Este modelo es deudor del modelo de Shannon.

Ventajas: Aporta el elemento del feedback, no esquematiza la comunicación interpersonal como un proceso lineal, reconoce relación dialógica entre fuente y destino, diferencia el modelo interpersonal y el de comunicación de masas, reconoce la comunicación colectiva como parte integrante de la sociedad.

Limitaciones: No reconoce diferencias expresivas entre los distintos medios de comunicación, reconoce que el emisor no solo tiene la capacidad de transmitir mensajes, pero no va más allá, se sustenta solo en tres elementos, los diferentes acontecimientos se decodifican, interpretan y se codifican como noticia sin otras explicaciones, lo anterior se reconoce como carencia en la producción de información en la Mass Communication Research y el complejo proceso sociocognitivo solo tiene en cuenta los intereses del emisor.

Roman Jakobson (Moscú 1896-Boston 1982) profesor en Moscú, Copenhague, Oslo, Upsala, Nueva York, Universidades de Harvard y Massachusetts. En 1951 impulsó la creación del círculo lingüístico de Moscú donde nació el formalismo ruso. Vivió en diferentes países de Europa y en 1941 se traslada a EEUU. En Nueva York en 1945 fundó un nuevo círculo lingüístico y la prestigiosa revista Word. Su obra sobrepasa los 500 títulos. Acepta la lengua como sistema funcional producto de la actividad humana, donde el sujeto tiene la intención de expresar y comunicar.

Se caracteriza por factores que constituyen todo hecho discursivo: destinador, contexto, mensaje, contacto, código y destinatario. Cada factor determina una función diferente del lenguaje como se refiere a continuación: destinatario (emotiva o expresiva), contexto (referencial), código (metalingüística), mensaje (poética), destinatario (conativa), contacto (fática).

Ventajas: Incluye concepto de Destinatario, descubre la riqueza comunicativa del lenguaje, es flexible, su lectura de la teoría matemática de la comunicación permite su generalización a otros ámbitos de estudio.

Limitaciones: Se circunscribe al lenguaje verbal, las funciones jakobsonianas del lenguaje no agotan su objeto, no fundamenta una metodología para el análisis de los discursos, versa únicamente sobre la comunicación verbal, el código es un elemento singular compartido por emisor y receptor sin tener en cuenta que en una misma comunidad el lenguaje y sus códigos suelen ser diversos.

Para el estudio de los sistemas de comunicación, Manuel Martín Serrano propone un modelo dialéctico que tiene las características siguientes:

- a) Intervienen componentes cuyas relaciones están organizadas.
- b) Sus componentes son heterogéneos y asumen funciones diferenciadas durante el proceso comunicativo.
- c) Persigue algún fin.
- d) Atiende a diversos niveles en el proceso de comunicación: Nivel del propio sistema de comunicación (actores de la comunicación, expresiones comunicativas, representaciones, instrumentos de comunicación) y Nivel de otros sistemas a que está abierto el SC (Sistema de objetos de referencia de la comunicación e Intervenciones y mediaciones originadas en el sistema social que controlan a cada uno de los componentes del sistema comunicativo).

Declara como componentes del Sistema de comunicación:

Actores: personas físicas, portavoces, grupos, instituciones, organizaciones.

Instrumentos: aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales.

Expresiones: sustancias expresivas con capacidad de generar señales.

Representaciones: actúa organizando un conjunto de referencia proporcionado por el producto comunicativo.

El autor del presente estudio, se adscribe a este modelo por sus características y coherencia con el proceso de comunicación que debe desarrollarse en el FCBC filial Cienfuegos. Su perspectiva dialéctica favorece la comunicación e intercambio con el público, permite la retroalimentación de quienes estén implicados en el proceso

comunicativo. Tomar como base este modelo favorecerá la implementación de la estrategia. Asimismo tanto el público interno como externo especialmente proveedores como artesanos y artistas tendrán la posibilidad de expresar sus criterios, hacer sugerencias , en fin contribuir al desarrollo del proceso comunicativo que en última instancia redundará en los resultados económicos de la organización.

## **1.2. Componentes del proceso. Comunicación organizacional y/o institucional.**

El proceso comunicativo es dinámico por naturaleza, comprende la producción y distribución de mensajes de ida y regreso, del emisor a su receptor y viceversa. En todo proceso de comunicación intervienen como elementos necesarios el Emisor, Mensaje, Receptor para que exista la comunicación. Pero, el proceso se ha ido perfeccionando y se han agregado otros elementos de suma importancia como la codificación y decodificación de los mensajes, el ruido, la retroalimentación, las mediaciones. Entre otros resulta necesario conocer, los siguientes:

Emisor: Fuente que elabora o produce el mensaje. Es el responsable del mensaje. Puede ser una institución, el equipo directivo o una dirección específica dentro de ella. Cualquier ente que tenga la intencionalidad de circular un mensaje para generar comportamientos en públicos específicos.

Mensaje: Conjunto de códigos usados por el emisor con una intencionalidad, entendiéndose por código un conjunto de signos y reglas que conforman representaciones y significados sociales.

Canal: Es el vehículo mediante el cual el mensaje llega al destinatario, el soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje.

Destinatario del mensaje: Es quien recibe el mensaje.

Retroalimentación: se trata del proceso mediante el cual el emisor o fuente del mensaje recibe la reacción del destinatario.

Barreras: Son aquellos elementos que pueden estar, tanto en el contexto en que se emite el mensaje como en el soporte en el que es transmitido, que alteran los códigos; o pueden ser que los propios códigos con que esté elaborado el mensaje resulten no ser compatibles con los del receptor.

Entorno: Es el espacio o contexto donde tiene lugar el proceso de comunicación. El entorno puede ser público o privado, ser interpersonal, grupal, institucional y masivo. El entorno determina la existencia de unos códigos preexistentes, de unos modos de dialogar, define canales y modos de comunicar.

Si bien estos componentes del proceso están presentes en la generalidad de los modelos, podemos apreciarlos con certeza en la comunicación interpersonal, esta también forma parte del proceso en una organización (González Morales, 2005).

En el caso que nos ocupa, FCBC filial Cienfuegos, es la más utilizada. Resulta un instrumento muy valioso en la organización pues favorece la racionalidad del tiempo, solo que siempre es preciso a través de otros canales (reuniones, contactos, etc.) ofrecer la posibilidad de retroalimentación y consenso entre todos los miembros o no que se implicarán en una tarea o meta.

En medio de un mundo caracterizado por la globalización que se ha extendido a todos los campos y afectado por una revolución tecnológica que representará un hito en la historia de la humanidad, donde las nuevas tecnologías reducen progresivamente al hombre a una de las variables de mercado, y donde la comunicación se ha situado en el “eje de las actividades sociales, económicas y políticas” (García González, 2008: 1), varios son los autores que han abordado el tema de la comunicación organizacional.

Ésta tiene sus orígenes en la Teoría de la Organización. Los primeros estudios se ubican en 1920 con el auge de la escuela de Relaciones Humanas (Estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, en la que la participación del grupo informal era la clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

Es en esa década, que los llamados “padres de la comunicación”: Lazarsfeld, K. Lewin, junto a Hovland y Laswell se ocupan del estudio de los procesos que tienen lugar en la vida del grupo, las leyes generales de la comunicación y la integración que se realiza en el grupo pequeño, los aspectos concretos de los procesos comunicativos de interacción y perceptivos en el mismo, la influencia del

grupo en los individuos, así como la importancia del líder en los procesos de influencia que tienen lugar en la comunicación intragrupal.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta cuando empieza a manifestarse como disciplina al adquirir un corpus independiente en el campo de las Ciencias Sociales. A pesar de sus escasos años de vida, su objeto de estudio es tan antiguo como la sociedad humana, “pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de comunes en agrupaciones sociales”. (Trelles; 2001:1)

Hacia finales de los años setenta con el ingreso en occidente de los modelos de calidad y sus propuestas de participación y mejoramiento continuo, la comunicación adquiere un impulso más integrador bajo lo que se conoció en occidente como el Desarrollo Organizacional.

En 1984 se declara el inicio de la era de la información y desde entonces los conceptos de comunicación han cambiado. Con anterioridad la comunicación era un elemento culturalizador descendente desde la cumbre de la organización, masiva y enfocada en el direccionamiento de la gerencia. (Aguilera; 2007:1) Hoy la comunicación actúa como elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico.

Saladriga, en su texto Introducción a la investigación en Comunicación declara que “...es una comunicación interactiva, enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios. Representativo es, en Lucas Marín la importancia que atribuye a los procesos por los que ésta se modifica a través del tiempo y la naturaleza, así como al conflicto social o las formas de interacción personal con la que los seres humanos comparten significados”.

Algunos autores, vinculan la comunicación con el área de intercambio de información, para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, y si se analiza desde un enfoque empresarial hay quienes la ubican “en la esfera de la gestión o management, y la definen como vector de competitividad de empresas e instituciones”. (Noguero; 2000, en Trelles; 2001: V)

Otros opinan que la comunicación es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución interconectando, desde su seno, tanto a los públicos internos como externos y ambos entre sí.

Según Gary Kreps “la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización” (Páez y Egidos; 2000:1). Para Norber Weiner la comunicación “es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido” (en Bisquert, 2003:1).

Todos los teóricos consultados coinciden en la importancia de esta materia para el mejor funcionamiento de las organizaciones, inscribiendo con protagonismo definitivo la interrelación entre sus integrantes. Y es precisamente el “estudio de tal interrelación, es decir de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional”(Trelles; 2001: VI).

La diversidad de enfoques es un rasgo importante que caracteriza la comunicación organizacional. En Estados Unidos y Canadá se le identifica como organizacional, mientras que en Europa se le denomina comunicación institucional, en tanto que en América Latina se usan ambas denominaciones.

Horacio Andrade realizó estudios sobre la comunicación organizacional. Este autor plantea tres acepciones del término. La primera como fenómeno donde *la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio*. La segunda, la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente *la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio*. La tercera y última, “*la comunicación organizacional como 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 esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”* (Fernández Collado, Carlos., 1991).

En Cuba, varios autores han estudiado el tema, destacándose Trelles. Se ha definido la comunicación organizacional o institucional - declarando similitud en ambos términos - *“como la comunicación de la organización o institución con sus públicos. Proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de ésta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas; y que tienen lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación”* (Martínez Nocedo 2009). Esta última definición asume el autor porque su investigación está encaminada a elaborar una estrategia de comunicación que modifique favorablemente el proceso comunicativo del FCBC filial Cienfuegos con sus públicos.

A pesar de la diversidad de criterios la utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Asumiendo la mirada de Trelles, son las siguientes:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la comunicación.

Función evaluadora: explica las razones por la cual los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado como erróneo y propone además la forma de realizarla. (Trelles Rodríguez, Irene. 2001, pp. 1-4)

### **1.3. Diagnóstico de la Comunicación en la institución.**

Un diagnóstico es.... “conjunto de signos que sirve para fijar el carácter peculiar de una enfermedad” según el Diccionario enciclopédico hispano americano. De acuerdo a la definición de comunicación asumida por el autor, (Martínez Nocedo, 2009) esta hace posible intercambio de mensajes entre personas de roles diferentes que favorece el logro de los objetivos, la ejecución de tareas, intercambio de ideas, toma de decisiones,

resuelvan problemas y generen cambios. Lo anterior crea un ambiente donde los individuos se sienten valorados. Cuando no se llega a esto el proceso de comunicación es disfuncional. Es por ello se precisa de su diagnóstico para develar las dificultades y resolverlas.

En el estudio de la comunicación realizado por Barrios Rivero (2010) se declara que ...” el diagnóstico se puede definir como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas; por eso el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización”. (Barrios Rivero, 2010.)

El diagnóstico de comunicación evalúa la estructura formal e informal del sistema, la comunicación horizontal interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización en el macroentorno. En el microentorno evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal, teniendo en cuenta la producción de mensajes, canales, flujos, tipos de comunicación; también los ruidos ocasionados por la propia organización y la comunidad.

Los procedimientos para el diagnóstico de la comunicación organizacional pueden concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes: la funcionalista, la interpretativa y la crítica. Sin tener presente estos, el diagnóstico resulta válido para orientar la intervención del comunicador profesional en el interior de la organización ya que le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes. Amén de que orienta la proyección comunicativa hacia el exterior de la institución. Un diagnóstico eficiente contiene el análisis de cada uno de los componentes del sistema de comunicación: actores, mensajes, propósitos, canales y tipologías manifiestos en el ámbito interno y el externo. En última instancia se detectan las particularidades del proceso de comunicación de la institución.

#### **1.4. Conocer a los públicos.**

Para la eficiencia y eficacia de una estrategia de comunicación es necesario conocer el público a que se dirigirán las diferentes acciones. Es fundamental conocer y caracterizar los diversos públicos o el público objetivo.

El público es un elemento importante para planificar la comunicación, en tanto caracterizarlo y segmentarlo permite elaborar mensajes acertados para cada uno de ellos en su relación con la organización y/o institución.

Muriel y Rota declaran "públicos" de la institución todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella, o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos. Los públicos de la institución pueden ser clasificados como intra y extra-institucionales, llamados también internos o externos, en función de su ubicación respecto a la misma.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales, estos públicos se ubican por tanto en que pudiera concebirse como el interior de la institución. El vínculo que se establece entre la institución y estos públicos es muy fuerte pues el grado de dependencia mutua que se da entre ellos es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y en última instancia para su misma supervivencia como sistema; mientras que estos componentes individuales del sistema, los públicos internos, satisfacen a través de su trabajo en la institución, una serie de necesidades individuales que van, según la pirámide de Maslow, desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal. Estos se clasifican en jefes y subordinados.

Los públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medioambiente externo de la institución y que afectan y/o son afectados por el, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos). Así lo refieren Muriel y Rota en su texto "Comunicación institucional" aceptados estos por el autor del presente estudio.

La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Mediante la comunicación institucional externa el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos. La armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos será la que permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional.

Los públicos extra-institucionales son de dos clases: públicos generales y públicos específicos.

Los públicos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del macrosistema social de la institución, con los que ésta entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. De otra parte, por públicos específicos se tiene a los individuos 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 suprasistema, o medio ambiente inmediato de la institución.

### **1.5. Una estrategia de comunicación.**

Existen diversos criterios al conceptualizar la estrategia de comunicación, se plantea 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, lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida, por otra parte se define como alternativas de operación seleccionadas durante la planificación para alcanzar las metas y objetivos de la comunicación.

En el texto Hablemos de Comunicación se plantea como estrategia de comunicación a 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. Generalmente se define para un período de dos o tres años o más en función de los ámbitos de actuación de las organizaciones”*. (Martínez Nocedo, 2009).

Es a este concepto al que se adscribe el autor. Analizando esta teoría se puede asumir que responde a la realidad comunicativa y de proyección del FCBC filial Cienfuegos, pues el autor pretende posicionar la comunicación en la institución investigada como elemento estratégico de la dirección. Se planificarán acciones para acercarse a los públicos y lograr mayor participación. Se implementará durante tres años.

Como colofón se puede decir que el plan o estrategia de comunicación va a ser el conjunto de acciones que tiene en cuenta los objetivos centrales de la institución y de comunicación precisos. En él debe constar el proceso de las relaciones externas e internas de la organización y debe comprender a sus públicos potenciales para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la institución.

Es necesario una estrategia para introducirse plenamente en la organización, porque ella es el patrón de decisiones en una empresa o institución y determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que ofrecerá a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades y asociaciones.

Las estrategias conectan a las organizaciones con el entorno, establecen compromisos de recursos para el alcance de los objetivos propuestos, revelan ventajas competitivas en relación con otras organizaciones y evalúan la influencia determinante de la cultura organizacional, en todo el proceso de cambio que se ejecuta.

Estrategias y comunicación, forman parte de un sistema integral, que obliga a considerar que la formulación de un programa general de comunicación ha de realizarse tomando como punto de partida y referente la estrategia de la organización, que le aporta el contenido principal, atendido a qué es y a qué aspira a ser la

organización, para el diseño de los diferentes mensajes que la organización envía a sus públicos, lo que convierte la estrategia comunicativa en portavoz de la organización.

Los procesos de planeación estratégica de la comunicación son una guía para la acción ajustada a las características de las organizaciones, de los equipos que los conducen y de las condiciones que les puedan presentar los diferentes entornos en que se mueve la organización.

El diagnóstico estratégico de la comunicación, es una interface decisiva para la planeación, en tanto permite conocer y evaluar los niveles alcanzados en la práctica comunicativa, detectar las posibilidades y perspectivas que le plantea el futuro y realizar un análisis riguroso del entorno.

La comunicación estratégica, por su parte, define el perfil de cada uno de los públicos asociados a los servicios y productos diseñando los mensajes una vez definido el concepto comunicativo que da coherencia a todas las comunicaciones e informaciones producidas por la organización y permite crear y fortalecer la imagen institucional, contribuir a la diferenciación y al posicionamiento de productos como fórmula para crear ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Para elaborar la estrategia de comunicación se requiere involucrar y comprometer a todos los miembros de la organización en su diseño; tener claro lo que se desea comunicar a partir de tener definido el propósito de cada mensaje considerando las necesidades comunicativas de los receptores y el clima organizacional que prevalece en la organización; identificar a emisores y receptores con los códigos a emplear y lograr un equilibrio entre los medios y niveles de la comunicación.

Se exige además, ser consecuente con lo que dice e informa sobre la organización para mantener un clima de credibilidad y confianza de sus públicos hacia la misma y desarrollar un pensamiento estratégico en relación con la comunicación y actuar en correspondencia con él como proceso sistémico y sistemático para garantizar el desarrollo armónico de sus áreas y generar credibilidad y confianza entre sus públicos.

# *Capítulo 99.*

## **Capítulo II: Desde una realidad cultural. Comunicar a los públicos.**

La aplicación de una metodología coherente a la comunicación en el Fondo Cubano de Bienes Culturales Filial Cienfuegos permitió descubrir las interioridades del proceso, tanto las posibilidades como dificultades que se presentan en el desarrollo del mismo. Se planificó un proceso investigativo a desarrollarse en tres etapas. Todo ello se refleja a continuación.

### **2.1. Investigar la comunicación en el Fondo Cubano de Bienes Culturales<sup>7</sup> filial Cienfuegos.**

El FCBC Filial Cienfuegos fue inaugurado el 20 de junio de 1990 por Armando Hart Dávalos, Ministro de Cultura. Su primera sede estuvo situada en la avenida 52 entre 33 y 35. Cuatro años después la institución y su Galería Maroya, fueron trasladadas a la avenida 54 en la casa marcada con el número 2506, inmueble construido en el año 1893, que perteneció a la familia Díaz de Tuesta, antiguo ganadero de la región.

#### **OBJETO SOCIAL:**

Contemplar la realización de actividades de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, lo cual fue aprobado por la Resolución No. 4 de Enero 10 de 2002 del Ministro de Cultura Abel Prieto Jiménez y se corresponde con la visión y la misión que a mediano y largo plazo se ha trazado.

En la última década (2000/2010) la filial ha crecido en sus líneas de negocios. Su producto se puede consumir en tiendas, galerías y puntos de venta ubicados en la red comercial.

La institución de referencia es orientada metodológicamente por el Consejo Provincial de las Artes Plásticas. Este último carece de una estrategia de promoción para la obra de artesanos y artistas del territorio lo que incide en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales. Es necesario destacar que no todos los artistas responden al llamado de la institución de manera estable, debe ser planificado el contacto y la comunicación con artesanos y artistas sistemáticamente para la promoción acertada

---

<sup>7</sup>En lo adelante FCBC.

con una planificación coherente de la obra de estos. Asimismo el proceso de comunicación en la organización no está planificado de forma coherente y adecuada a las necesidades para el año. Lo anteriormente expuesto permite declarar como **problema científico en el tema de la comunicación institucional**:

¿Cómo propiciar una adecuada comunicación institucional en el Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos?

**Objetivo general:**

Elaborar una estrategia de comunicación institucional para el Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.

**Objetivos específicos:**

- 1.-Diagnosticar la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos.
- 2.-Caracterizar los públicos del FCBC filial Cienfuegos.
- 3.-Diseñar una estrategia de comunicación institucional para el FCBC filial Cienfuegos.

**Idea a defender:**

La elaboración de una estrategia de comunicación institucional propiciará un adecuado desarrollo de este proceso en el FCBC filial Cienfuegos.

**Población y muestra:**

El universo está compuesto por la diversidad de públicos -personas e instituciones- que afectan o son afectados por el FCBC filial Cienfuegos, que totalizan 136 empresas, de ellas 90 fidelizadas, pues mantienen una relación de compra/venta con la institución de forma sistemática. En el último año, estas noventa han efectuado operaciones comerciales más de 12 veces con el FCBC filial Cienfuegos.

Según el programa **Sample Size Calculator** considerando un margen de error del 10% y un grado de confiabilidad del 95%, debe tomarse como muestra 47 de ellas para aplicar los instrumentos de investigación. En cada caso se contactó con dos miembros de cada una, es decir que se recopilaron opiniones de 94 personas, en su carácter de clientes, proveedores mayoristas y 35 de otros clientes.

Del público externo específico compuesto por artesanos y artistas activos en la institución (100) se tomó como muestra al 100% a pesar de que por el programa antes citado recomendó que solo debiera considerarse una muestra de 49.

En el caso del público interno se estratificó para llevar un mensaje personalizado de acuerdo con sus funciones y nivel de instrucción (sujetos tipos) y se contactó al 100% de este.

Según las consideraciones anteriores, la muestra total es de 291, lo que permite reconocer la representatividad en ambos públicos y resulta determinante en la elaboración de la estrategia en aras de conocer vías a través de las que pueden recibir información con facilidad.

#### **Métodos del nivel teórico:**

- **Histórico lógico:** Se realizó un análisis desde la fundación de la institución hasta la actualidad, se hicieron entrevistas a fundadores y a la primera directora, se revisó la documentación para construir la historia de la misma y se interpretó el decurso de la misma.
- **Analítico sintético:** Fue de utilidad en la selección y elaboración de los sustentos teóricos y en el diseño metodológico de la investigación.
- **Generalización:** Se empleó en la elaboración de regularidades acerca de la comunicación del FCBC filial Cienfuegos, amén de la elaboración de conclusiones y recomendaciones del informe final.

#### **Métodos del nivel empírico:**

- **Análisis bibliográfico, normativo y documental:** se realizó una búsqueda exhaustiva de información que permitió conocer aspectos del proceso de comunicación de la institución.
- **Análisis de contenido:** se revisó todo el material audiovisual, plegables, volantes, y demás productos de comunicación elaborados a través de la historia de la institución.

**Observación:** realizada en la galería Maroya, Tienda Ilusión, Hotel Jagua y otros espacios de interés del FCBC filial Cienfuegos. (Ver anexo 1) Método que permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos (Sierra y Álvarez, 2000). Posibilita investigar el fenómeno directamente, en la manifestación más externa de su desarrollo, aunque no siempre resulta suficiente para entender la esencia y causas del mismo, por eso, se utiliza en distintos momentos de la investigación y suele ser contrastada con otras técnicas como la entrevista y la encuesta. En el

presente estudio, la observación fue directa (Rodríguez et al., 2002). Su objetivo fue recopilar información acerca del proceso de comunicación en el FCBC filial Cienfuegos.

**Entrevistas:** se aplicaron a directivos del FCBC filial Cienfuegos para recopilar información acerca de la comunicación con sus públicos especialmente con artesanos y artistas. (Ver anexo 2). Es una técnica que se desarrolla mediante una conversación profesional, permite adquirir información acerca de lo que se investiga, y depende en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma, así como de las habilidades del entrevistador. Según el fin que se persigue con la entrevista ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Según Sierra y Álvarez (2000), en aquellas entrevistas que están estructuradas a partir de un cuestionario, la información que se obtiene es uniforme, por lo que resulta fácil de procesar, sin embargo, esta alternativa no posibilita profundizar en aspectos que surjan en la entrevista. Algunos autores, incluido el antes citado, consideran que las no estructuradas, son adaptables y susceptibles de aplicar a toda clase de sujetos y de situaciones, permiten profundizar en el tema en cuestión, aunque requieren de más tiempo, de personal de experiencia, y de un análisis detallado de la información. En esta ocasión se aplicó la estructurada para conocer cómo se organiza el proceso de comunicación, las vías y frecuencia con que se brinda información a los públicos.

**Encuestas:** instrumento de gran utilidad pues permitió recopilar información de todos los públicos de la institución. Se elaboró una específica para cada segmento de público. (Ver anexos 3,4,5,6,7 y 8)

**Consulta a especialistas:** sirvió para validar la propuesta de estrategia de comunicación para el FCBC filial Cienfuegos. (Ver anexos 9 y 10). Es una técnica para consultar colectivamente a personas consideradas expertas en un área determinada en este caso, la comunicación. Un primer paso es la elección de los especialistas o expertos a consultar. En este caso los requisitos determinados fueron ser graduado universitario, cinco años vinculado a la actividad de comunicación en su centro laboral, cinco años investigando en el área de comunicación, cinco años socializando el resultado de investigaciones en eventos científicos y/o publicaciones sobre del tema. Se envió el primer cuestionario a 13 personas. De ellas 12 reunieron

los requisitos, pero solo 6 declararon su posibilidad de participar. Significa que se le envió el segundo cuestionario y validaron la estrategia seis especialistas.

**Estructura de la tesis:** contiene una **Introducción** donde aparecen elementos de aproximación al tema, necesidad y factibilidad del estudio que se realiza. **Capítulo I**, declara los sustentos teóricos de la investigación con referencias a comunicación institucional, diagnóstico, público entre otros. **Capítulo II**, exhibe el diseño de investigación, referencia a otros estudios sobre el tema que se han consultado. El resultado del presente estudio organizado por etapas. **Capítulo III**, aparece la validación de la propuesta por especialistas de experiencia en el tema tratado. Como colofón el autor elaboró conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso y sus resultados. Sin paginar se revelan referencias bibliográficas y anexos.

## **2.2. El proceso de comunicación. Sus características en la institución investigada.**

Desde la fundación hasta la actualidad, se realizaron algunas investigaciones en el FCBC filial Cienfuegos dedicadas a la comercialización, la capacitación y algunas estrategias de marketing que respondían a las necesidades detectadas en la década del 90 y del 2000 específicamente. No se conocen estas prácticas enmarcadas en la comunicación hasta la fecha. Las técnicas aplicadas arrojaron el diagnóstico de comunicación que aparece en la estrategia elaborada.

## **2.3. Análisis de los resultados en las etapas del proceso investigativo.**

### **2.3.1. Buscando la realidad comunicativa.**

El personal que labora en el FCBC filial Cienfuegos está habilitado en cursos de “Promotor cultural”, poseen conocimientos sobre Artes Plásticas y Aplicadas, dominan idiomas según su categoría ocupacional. Hoy cuenta con un total de 62 trabajadores, de ellos 21 tienen nivel universitario y 17 son técnicos, el resto de la plantilla (24 trabajadores) lo constituye personal auxiliar y de servicio. En el organigrama puede apreciarse la estructura de la organización (Ver anexo 14). A partir del análisis del mismo se desarrolló una observación en diferentes espacios.

### **2.3.2. Análisis para una propuesta de comunicación.**

A través de la participación en disímiles espacios de comunicación y la aplicación de varios instrumentos de investigación se realizó el diagnóstico del proceso a fin de conformar una matriz de análisis sobre la base de la combinación de las fortalezas y debilidades propias de la organización ante las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Se aplicaron entrevistas a directivos. De ellos el 62,5% poseen nivel universitario, con un tiempo de permanencia en la institución de 6 años generalmente. El 100% conoce y se relaciona con el total de artesanos y artistas contratados. Solamente el 25% reconoció espacios de comunicación, aunque no pudo declarar la sistematicidad de la comunicación y dentro de ellos solo el 12,5% refirió la comunicación interpersonal sin planificar.

El 25% reconoce el libro de quejas y sugerencias como herramienta para la retroalimentación, el mismo por ciento declara que la retroalimentación se realiza en encuentros casuales durante actividades de promoción y venta planificadas por la institución y un 50% identificó la comunicación interpersonal como la herramienta empleada para la retroalimentación. Se manifestó como tendencia la carencia de planificación de espacios y canales para recibir información de los públicos afectados por la institución.

Del total de directivos entrevistados el 25% refirió brindar información correcta de forma casual en encuentros no planificados y durante actividades realizadas para promover el producto artístico y su venta, el 37,5% emplea la comunicación interpersonal en el puesto de trabajo sin planificación, el 12,5% identifica los medios de comunicación como vías para ofrecer información a los públicos y solamente el 25% de ellos confirmó el empleo de matutinos, asamblea de afiliados, correo electrónico y medios masivos de comunicación como vías para ofrecer información a los públicos de la institución.

Es decir que como regularidad se presenta el empleo de la comunicación interpersonal para ofrecer información a los diferentes públicos, sin planificar y sin llegar a la totalidad de los mismos.

Al cuestionar la utilización de medios nacionales, provinciales y presencia en la red, de la institución, se constató que la asistencia a estos es de manera esporádica y no

planificada, el 37,5% de los directivos no posee información actualizada con respecto a la cuestión. El 62,5% reconoce que la institución asiste a los medios de difusión masiva de la provincia y se observa su presencia en un catálogo elaborado por la Casa Matriz.

El autor de este estudio no ha tenido acceso al mismo y al indagar con otros miembros de la organización comprobó el desconocimiento de esta herramienta por todos los interesados de la provincia. Al indagar sobre las acciones que realiza la institución de forma sistemática para captar nuevos públicos el 12,5% revela solo el buen trato como estrategia y el 87,5% alegó acciones comerciales directas en puntos clave de la ciudad, visitas a empresas (sin expresar la información a ofrecer) e identifican a instituciones turísticas como posibles públicos potenciales. En 100% de los entrevistados no reconoce el empleo de productos comunicacionales y de tecnologías de la información y las comunicaciones, ni los medios masivos como vías para captar nuevos públicos.

Se recopiló información a través de encuestas realizadas a artesanos, artistas (ver anexo 3) que en todos los casos tienen más de 10 años vinculados a la institución. El 82,6% de los encuestados manifiesta ser convocados por la filial para asistir a ferias y exposiciones, el 17,3% admite ser no ser convocados a estas y el 82,6% afirma ser citados a reuniones sin expresar la frecuencia ni el objetivo de estas.

Al indagar acerca de si reciben información sobre el cumplimiento del plan de ventas el 30,4% refiere que de forma anual, 21,7% afirma recibir información pero no declara la frecuencia, el 8,7% recibe información con una frecuencia mensual, el 21,7% expresa que nunca recibe esa información y el 13% manifiesta que en ocasiones.

Al inquirir sobre la satisfacción personal por la promoción de su obra el 21,7% respondió afirmativamente pero no expresaron argumentos, 56,5% mostró satisfacción aclarando específicamente la excelente labor de promotores, empero destacan la falta de espacios, medios y proyección internacional y nacional a través de productos audiovisuales y tecnologías de la información y las comunicaciones tan presentes en la sociedad moderna. El 21,7% declaró su insatisfacción argumentando la carencia de productos comunicacionales, catálogos, plegables y presencia en medios nacionales, páginas web, entre otros.

Abordar la satisfacción sobre la comunicación del público interno de la filial hacia ellos, el 8,7% negó argumentando que es insuficiente la información que reciben, 30,4% afirmó, pero no da razones y el 60,8% muestra conformidad con la comunicación que establece el público interno de la filial a pesar de no reconocer espacios sistemáticos para ello y manifestar que reciben información cuando la han solicitado.

El 91,3% hace sugerencias para mejorar la comunicación y las ventas tales como mayor participación en ferias internacionales, nacionales y exposiciones, pagar un porcentaje de la venta a promotores, crear páginas web y otros espacios en la televisión nacional, actualización de expedientes y ponerlos a disposición de los públicos que visitan, especializar espacios, garantizar mejores precios y calidad de la materia prima, crear nuevos espacios e informar a los públicos sobre el producto de forma mensual, realización de eventos teóricos e intercambios, mayor presencia en los medios, brindar información a guías de turismo, contar con embalajes con identificativo para los productos y crear espacios para brindar y recibir información de manera sistemática con artesanos y artistas.

A los promotores de venta también se les solicitó información (Ver anexo 4). A través de esta técnica se pudo conocer que solamente el 5,2% tiene dos años de experiencia en la labor, el 21% tiene de siete a diez años y 73,8% tiene entre 11 y 20 años de trabajo como promotores de venta del FCBC filial Cienfuegos. El 100% de ellos ha realizado un proceso de superación profesional permanente, refieren acciones docentes que favorecen su desempeño profesional como la habilitación como promotores culturales, gestión de ventas y apreciación de las artes entre otros.

Al inquirir sobre la comunicación con artesanos y artistas el 100% de los promotores encuestados declara mantener una comunicación sistemática de forma personal diaria, semanal, quincenal, mensual de acuerdo a su situación y lugar de trabajo en la provincia. Al interrogar si poseen información sobre la formación y evolución de artesanos y artistas el 89,4% manifestó que si y que gestionan la misma a través de la superación personal, en investigaciones realizadas a tal efecto, en intercambio con artesanos y artistas, consulta con especialistas de la provincia, etc. Solo el 10,5% negó poseer esa información sin argumentos.

Al investigar acerca de los principales clientes que consumen el producto artístico en venta el 47,4% solamente menciona turismo internacional (EEUU, Canadá, Francia, etc.) y 52,6% declaran como principales clientes a jóvenes, empresas del territorio, turismo nacional e internacional. Al solicitarle sugerencias para favorecer la comunicación de la institución con sus públicos plantean las siguientes: creación de una página web donde se brinde información suficiente y actualizada, adquirir embalajes y objetos promocionales con los íconos identificativos de la institución, elaboración de spot publicitarios para la radio y televisión turística, nacional y local, elaboración de productos comunicativos en formato tradicional para la promoción de la institución, tiendas, galerías, ferias, artesanos y artistas (plegables, volantes, tarjetas de presentación, promocionales, etc.), mantener actualizado y con la información necesaria para cada público de la filial, elaborar paquete turístico para agencias de viaje Havanatur y Paradiso, mayor y variada presencia en los medios de directivos, promotores, artistas, artesanos, creación de un catálogo con todos los artesanos, artistas, currículo y obras de estos y colocarlo en todos los lugares posibles de ser visitados por los públicos y oferta de cursos de diversos idiomas para promotores y especialistas del FCBC filial Cienfuegos.

Además, se aplicó también una observación en los diferentes espacios de las tiendas minoristas, galerías y puntos de venta del FCBC filial Cienfuegos. Tomando en consideración la amplitud del proceso de comunicación, se comprobó que la presencia personal del público interno de la filial es adecuada pues todos usan correctamente su uniforme, los diferentes locales se mantienen limpios y en orden.

El proceso de comunicación establecido con clientes es adecuado pues se habla en voz baja, se le brinda amplia información sobre las ofertas, tratan a los clientes con respecto, muestran preocupación y ocupación por la satisfacción del mismo, aunque no ofrecen productos comunicativos como plegables, volantes, catálogos, tarjetas de presentación, etc. En el proceso de venta se carece de embalajes con el identificativo de la institución y tampoco objetos promocionales de la misma, pero se le hacen recomendaciones al cliente para el traslado del producto artístico y en el caso que lo requiera especificidades para la conservación de estos. Se pudo apreciar satisfacción en el rostro de los clientes y ante la interrogante clientes y visitantes respondieron

afirmativamente. Es importante destacar que además en la copia de factura de exportación se plasma dirección y datos personales del cliente y se le informa al artesano y/o artista para el envío de información, se gestiona el contacto del cliente con el artista creando un puente de comunicación entre ambos.

Llegar a todos los públicos del FCBC filial Cienfuegos fue una necesidad en el presente estudio es por ello se elaboró un cuestionario diferenciado para proveedores, clientes e instituciones y organizaciones de la comunidad. Se parte de la afectación de la institución hacia ellos y viceversa.

### **2.3.2.1. Una mirada hacia los públicos. Elaboración del mapa.<sup>8</sup>**

Público interno.

Se tomó como muestra el total del público interno de la institución. Al contactar con este se confirmó que el 100% conoce y domina la misión y la visión de la institución. Todos los miembros refirieron recibir información de manera sistemática de la institución, pero al indagar acerca de los símbolos e identificativos de la institución un 10 % los conoce y pudo referirlos correctamente, un 70 % no los menciona de manera correcta y un 20% no los conoce.

El 100% se siente preparado para atender al público que visita su institución, el mismo por ciento afirmó que puede ofrecer información en la comunidad donde reside pero al argumentar las razones solo el 50% las enuncia de manera correcta explicando productos, servicios y oportunidades en las diferentes líneas de negocios.

Al preguntar acerca de informar u orientar a proveedores y clientes solo el 60% da una respuesta afirmativa con los detalles necesarios. Cuando se explora a través de las vías por las que recibe información en la entidad el 100% refiere que a través de matutinos, asambleas de afiliados, jefes inmediatos con comunicación interpersonal, organizaciones políticas de la institución, nadie menciona el mural como vía para recibir información, la frecuencia en que reciben información en la institución para un 75% es diaria y semanal y solo el 25% declara una sistematicidad mensual.

Cuando se le interroga acerca de las personas adecuadas para brindar información de la institución el 100% menciona a directivos y especialistas, un 60% declara personas

---

<sup>8</sup> Se puede consultar el mapa de públicos del Fondo Cubano de Bienes Culturales en el anexo # 13.

específicas como la especialista de Artes Plásticas: Celia Joya y al promotor de ventas: Miguel Ángel Rodríguez Bauta.

El 50% hace sugerencias para mejorar la comunicación tales como el diseño de estrategias de comunicación para la entidad, campañas a exposiciones, productos y acciones a desarrollar a partir de este momento.

Público externo

### **Instituciones**

Al interrogar a miembros de las instituciones que conforman el entorno del FCBC filial Cienfuegos sobre el contacto con la organización el 9% declaró no tener contacto alguno, el 91% si mantiene contacto con una frecuencia que va desde semanal hasta mensual, de ese porcentaje el 54,5 afirmó que es planificado y el resto declaró que se adecúa a las demandas y circunstancias de su labor. El 63,6% expresa que recibe toda la información que necesita de la institución pues la comunicación es fluida y constante. El 100% declaró recibir información a través de reuniones, contactos, teléfono, correo electrónico y otros. Al cuestionar sus relaciones con la organización el 100% declara que son buenas, argumentando que la comunicación es correcta, con respeto y satisfacción. Al preguntar acerca de la planificación de la comunicación con su institución el 18% no respondió, el 18% respondió afirmativamente y el 64% declaró no tener contactos y/o reuniones planificadas. Al tener contacto en la institución o fuera de esta con alguno de sus miembros es bien atendido el 100% respondió afirmativamente. El 54,5% de estos públicos hizo sugerencias tales como desarrollar más acciones de comunicación acerca de proyectos artísticos, plan de exposiciones del año, acciones, explotar la emisora Fernandina Radio, concursos, ferias, etc.

### **Clientes.**

Este público (100%) afirmó estar satisfecho con la relación de trabajo con el FCBC filial Cienfuegos, expresando que mantienen contacto sistemático con la organización con una frecuencia semanal, quincenal y mensual. Al interrogar sobre si el FCBC filial Cienfuegos le convoca para ofrecerle información sobre su oferta el 50% respondió con una negativa, el 33% afirmó y el 17% no respondió. El 33% conoce toda la oferta y 67% no conoce la oferta del FCBC filial Cienfuegos. El 67% expresa que recibe

información del FCBC filial Cienfuegos a través de sus especialistas, promotores, en actividades. El 83% de los clientes encuestados declara satisfacción del servicio y la atención de la organización y plantean alternativas para mejorar la comunicación tales como encuentros con artistas y artesanos para conocer sus inquietudes, mayor promoción por los medios, realizar campañas.

### **Proveedores.**

Declaran estar satisfechos con la relación de trabajo desarrollada por el FCBC filial Cienfuegos el 87%, argumentando la eficiente labor en cuanto a pago, comité de expertos, cumple en tiempo con sus compromisos, la comunicación e información ha mejorado mucho y con gran profesionalidad. Al interrogar sobre la frecuencia de contacto y comunicación con la institución el 100% declaró que es frecuente con incidencia desde semanal y mensual. El 50% declaró reciben información y el otro 50% plantea no recibir la información necesaria, la información es insuficiente.

Las vías fundamentales por las que recibe información son: comunicación directa, reuniones, contactos, comisiones de trabajo. El 100% declaró estar satisfecho con la atención que recibe de directivos, especialistas y trabajadores del FCBC filial Cienfuegos. Un 87% hace sugerencias para mejorar la comunicación con los proveedores, ejemplo ferias, contactos, información a empresas del entorno, mayor información sobre productos elaborados, realizar intercambios con especialistas y artistas, ampliar presencia en los medios de comunicación, planificar acciones sistemáticamente.

### **2.3.3. Propuesta de una estrategia de comunicación institucional. El proceso de validación.**

A partir de estas sugerencias teniendo en cuenta el diagnóstico realizado se propone una estrategia de comunicación promocional para el FCBC filial Cienfuegos.

Después de elaborada la propuesta, se consulta con miembros de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, UNEAC, ARTEX.SA de la provincia en aras de escuchar sus recomendaciones de profesionales expertos en la comunicación. Se elabora una relación. Se confeccionan los requisitos para la selección de los mismos. Se prepararon los cuestionarios, uno primero para corroborar que la persona reúne los

requisitos que le reconocen como experto en el tema y su disposición a participar en la investigación. Un segundo cuestionario para validar la propuesta en cuestión. Los seleccionados poseen nivel superior, el 100% tiene más de siete años vinculados laboralmente a la comunicación, mostraron resultados de investigación y participación en eventos de esta temática, asimismo han publicado el resultado de sus investigaciones en diversos medios y revistas especializadas.

*Capítulo 999.*

### **Capítulo III: Validación de la estrategia de comunicación para el Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.**

Los especialistas seleccionados validaron la estrategia propuesta. El autor tomó en cuenta las sugerencias planteadas cuando el 50% o más de los especialistas coincidieron en ellas (Ver anexo 12). A continuación aparece la versión final donde se destaca en negritas los cambios realizados.

#### **3.1. Estrategia de comunicación institucional para el Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.**

El Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos ha tenido entre sus objetivos mantener y defender la cubanía, la identidad nacional, autenticidad, originalidad, personalización de las tradiciones y el rescate de los valores nacionales aplicados al arte. Esto ha permitido que la filial cienfueguera haya sido reconocida con diversas distinciones. El FCBC es la segunda empresa del Ministerio de Cultura en la contribución financiera, lo que permite mantener los proyectos culturales en el país.

#### **Características del sistema de comunicación en la institución.**

Desde su fundación, el Fondo Cubano de Bienes Culturales ha crecido como organización tanto desde la cantidad hasta la calidad. En la década de los noventa del pasado siglo comenzó con doce trabajadores. En la actualidad cuenta con 62 miembros que realizan diversos roles, en el caso de los promotores requieren: ser graduado de 12mo grado, conocimiento de las Artes Plásticas y Aplicadas, habilidades en la comunicación, conocimiento de la historia y el patrimonio de la Ciudad, amén de ser una persona muy informada.

La institución no cuenta con comunicador, ni portavoz oficial, tampoco atiende especialmente un equipo de periodistas con sistematicidad. La presencia en los medios es escasa y no se planifica. A pesar de todo lo anterior se puede destacar:

Además de la alta dirección de la institución, se reconocen como **emisores** las organizaciones políticas y de masas (PCC, CTC), en espacios determinados existe retroalimentación. Los **canales** más utilizados son reuniones, comunicación interpersonal, teléfono, contactos cara a cara, correo electrónico, visitas y murales en ese orden. Los **mensajes** que se emiten un 60% son de tarea, un 30% de mantenimiento y solo un 10% de contenido humano, los **códigos** utilizados son los adecuados pues se caracterizan por la claridad, corrección, precisión y el vocabulario es el empleado por la comunidad de miembros del público interno y externo que afectan o son afectados por la organización. Predominan los **flujos** descendentes y en menor medida los horizontales. Los receptores, públicos, reciben y decodifican los mensajes sin dificultad aunque reconocen que estos no llegan con periodicidad. La **comunicación** formal es la predominante y llega hasta todo el público interno, no siendo así en el caso del externo general, ni específico que lo requiere.

Todo el análisis se sintetiza en el listado de las variables más significativas que permitieron evaluar la dimensión de su impacto utilizando una escala de 1 a 5 en función de precisar la repercusión que estas poseen en la proyección estratégica de la comunicación en la organización.

#### **Debilidades.**

1. Carencia de un Manual de Gestión de Comunicación que integre la comunicación como sistema.
2. No existencia de un sitio en la red así como insuficiente divulgación y promoción a través de los medios masivos de comunicación y de los sitios Web de Radio Ciudad del Mar y Azurina para dar a conocer información a los públicos (creadores y sus obras, oportunidades de compras, etc.).
3. Insuficiente infraestructura logística. No existe un local con las características y condiciones idóneas para la realización de ferias de venta de artesanías (Palacio de los artesanos). así como carencia de elementos de identidad visual en las mismas.
4. A pesar de la clasificación de los espacios pertenecientes al FCBC filial Cienfuegos existe hacinamiento del producto artístico en los mismos.

5. El contacto e información con artesanos y artistas no está planificado, ni se realiza con sistematicidad. No existe un directorio de direcciones electrónicas de clientes, proveedores y otros públicos con esa posibilidad.
6. No existe un gabinete contentivo de toda la información ofrecida por la prensa escrita, radial y televisiva así como carencia de un dossier sobre la institución e inexistencia de un catálogo con imágenes de artistas, su currículum, obras más representativas, etc.
7. No se explotan algunos canales de comunicación interna que potenciarían la información a diversos públicos (mural, correo electrónico).

#### **Amenazas.**

1. Crisis político económica social que vive el mundo.
2. Bloqueo económico, financiero y comercial del gobierno de Estados Unidos hacia Cuba.
3. Insuficiente cantidad de horas de transmisión de la televisión local (telecentro Perlavisión).
4. Carencia de una estrategia del Ministerio del Turismo para promover el destino turístico Cienfuegos como patrimonio cultural de la humanidad y lograr el turismo de estancia.
5. Desarrollo de acciones de comunicación de competidores en la comercialización como ARTEX.SA, Caracol, Casa de las Américas, trabajadores por cuenta propia, entre otros.

#### **Fortalezas.**

1. Canales de comunicación adecuados con flujos de de forma descendente y ascendente con marcada incidencia de mensajes de tarea y mantenimiento.
2. Participación con resultados positivos en ferias nacionales, regionales así como en competencias internacionales.

3. Conquistado prestigio a nivel nacional del taller Marilope para producción de confecciones textiles así como ejecución de contratos con empresario extranjero para la confección de guayaberas.
4. Existencia de Manual de Identidad visual corporativa así como resultado de aplicaciones (etiqueta telefónica con slogan de la institución, señalética, uniformes y otros)
5. Adecuada preparación de los recursos humanos de la organización que reconocen la comunicación interpersonal como principal herramienta, logrando excelentes relaciones con artesanos y artistas.

#### **Oportunidades.**

1. Política cultural y voluntad del partido y el gobierno de aplicarla.
2. La restricción del proceso inversionista de algunas cadenas de tiendas.
3. Declaración del centro histórico urbano de Cienfuegos Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO a partir de julio de 2005.
4. Existencia de medios masivos de comunicación como: Telecentro Perla Visión, Radio Ciudad del Mar, Periódico Cinco de Septiembre y Sitio Web Azurina y RCM.
5. Segmentos de clientes no explotados en el mercado.
6. Existencia de Centro de Enseñanza Superior, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y Centro Provincial de Superación de la Cultura con especialistas de alta preparación.

El entrecruzamiento de los impactos de las variables determinadas que fueron ubicados en los respectivos cuadrantes de la Matriz DAFO (Ver anexo No. 11), arrojó que evaluando el peso específico de cada cuadrante con respecto al total, la planeación estratégica de comunicación del FCBC filial Cienfuegos debe emplazar sus proyecciones desde la zona de poder situada en el III cuadrante (102/348 x 100 =29,3%) considerando una estrategia básicamente **adaptativa** que busque potenciar las oportunidades minimizando las debilidades.

Esta estrategia debe complementarse con otra **ofensiva** que debe partir de los valores arrojados por el I cuadrante ( $92/348 \times 100 = 26,4\%$ ) y que permita por tanto, maximizar fortalezas internas que tiene la organización con el objetivo de utilizar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno en el que la filial se desarrolla. No deben obviarse además aquellas estrategias que se deriven del resto de los cuadrantes en el que deben minimizarse las amenazas del entorno y debilidades de la organización sobre la base de potenciar las fortalezas de la misma.

Una vez analizado el comportamiento de las distintas variables, se procedió a la formulación del **problema estratégico general** del FCBC filial Cienfuegos en los próximos tres años:

**Si se acrecientan las amenazas que gravitan sobre el entorno en que se desenvuelve la filial:** Crisis político económica social que vive el mundo, bloqueo económico, financiero y comercial del gobierno de Estados Unidos hacia Cuba, insuficiente cantidad de horas de transmisión de la televisión local, carencia de una estrategia del Ministerio del Turismo para promover el destino turístico Cienfuegos como patrimonio cultural de la humanidad y lograr el turismo de estancia así como el desarrollo de acciones de comunicación de competidores en la comercialización **y se tienen en cuenta las debilidades que afectan la organización:** Carencia de un Manual de Gestión de Comunicación que integre la comunicación como sistema, no existencia de un sitio en la red así como insuficiente divulgación y promoción a través de los medios masivos de comunicación y de los sitios Web de Radio Ciudad del Mar y Azurina para dar a conocer información a los públicos, insuficiente infraestructura logística, no existencia de un local con las características y condiciones idóneas para la realización de ferias de venta de artesanías, así como carencia de elementos de identidad visual en las mismas, a pesar de la clasificación de los espacios pertenecientes al FCBC filial Cienfuegos existe hacinamiento del producto artístico en los mismos, el contacto e información con artesanos y artistas no está planificado, ni se realiza con sistematicidad, no existe un gabinete contentivo de toda la información ofrecida por la prensa escrita, radial y televisiva, carencia de un dossier sobre la institución e inexistencia de un catálogo con imágenes de artistas, su currículo, obras más representativas, etc., así como que no se explotan algunos canales de comunicación interna que potenciarían la información a diversos públicos **Aunque contemos con:** Canales de comunicación adecuados y flujos de forma descendente y ascendente con

marcada incidencia de mensajes de tarea y mantenimiento, participación con resultados positivos en ferias nacionales, regionales así como en competencias internacionales, conquistado prestigio a nivel nacional del taller Marilope para producción de confecciones textiles, ejecución de contratos con empresario extranjero para la confección de guayaberas, existencia de Manual de Identidad visual corporativa así como resultado de aplicaciones y adecuada preparación de los recursos humanos de la organización que reconocen la comunicación interpersonal como principal herramienta, logrando excelentes relaciones con artesanos y artistas. **No podremos aprovechar plenamente las oportunidades que ofrecen:** una política cultural y la voluntad del partido y el gobierno de aplicarla, la restricción del proceso inversionista de algunas cadenas de tiendas, declaración del centro histórico urbano de Cienfuegos Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, existencia de medios masivos de comunicación y segmentos de clientes no explotados en el mercado, existencia de Centro de Enseñanza Superior, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y Centro Provincial de Superación para la Cultura con especialistas de alta preparación.

Ello condujo a la elaboración de la **solución estratégica general:**

**Si se utilizan las oportunidades que posee el FCBC filial Cienfuegos:** una política cultural y la voluntad del partido y el gobierno de aplicarla, la restricción del proceso inversionista de algunas cadenas de tiendas, declaración del centro histórico urbano de Cienfuegos Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, existencia de medios masivos de comunicación y segmentos de clientes no explotados en el mercado, existencia de Centro de Enseñanza Superior, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y Centro Provincial de Superación para la Cultura con especialistas de alta preparación; **para embestir las debilidades inherentes a la organización:** carencia de un Manual de Gestión de Comunicación que integre la comunicación como sistema, no existencia de un sitio en la red, así como insuficiente divulgación y promoción a través de los medios masivos de comunicación y de los sitios Web de Radio Ciudad del Mar y Azurina para dar a conocer información a los públicos, insuficiente infraestructura logística, no existencia de un local con las características y condiciones idóneas para la realización de ferias de venta de artesanías, así como carencia de elementos de identidad visual en las mismas, a pesar de la clasificación de los espacios pertenecientes al FCBC filial Cienfuegos existe hacinamiento del producto artístico en los mismos, que el contacto e información con artesanos y artistas no está planificado, ni se realiza con

sistematicidad, no existe un gabinete contentivo de toda la información ofrecida por la prensa escrita, radial y televisiva, carencia de un dossier sobre la institución e inexistencia de un catálogo con imágenes de artistas, su currículo, obras más representativas, etc., así como que no se explotan algunos canales de comunicación interna que potenciarían la información a diversos públicos, **apoyándonos en las fortalezas que representan:** canales de comunicación adecuados con flujos de forma descendente y ascendente con marcada incidencia de mensajes de tarea y mantenimiento, participación con resultados positivos en ferias nacionales, regionales así como en competencias internacionales, conquistado prestigio a nivel nacional del taller Marilope para producción de confecciones textiles, ejecución de contratos con empresario extranjero para la confección de guayaberas, existencia de Manual de Identidad visual corporativa así como resultado de aplicaciones y adecuada preparación de los recursos humanos de la organización que reconocen la comunicación interpersonal como principal herramienta, logrando excelentes relaciones con artesanos y artistas; **podremos minimizar o atenuar las amenazas crecientes que gravitan sobre la filial:** crisis político económica social que vive el mundo, bloqueo económico, financiero y comercial del gobierno de Estados Unidos hacia Cuba, insuficiente cantidad de horas de transmisión de la televisión local, carencia de una estrategia del Ministerio del Turismo para promover el destino turístico Cienfuegos como patrimonio cultural de la humanidad y lograr el turismo de estancia así como el desarrollo de acciones de comunicación de competidores en la comercialización .

### **Suposiciones claves del plan de comunicación.**

El análisis estratégico de comunicación realizado nos emplazó a una representación próxima al desenvolvimiento del entorno externo e interno en el que opera el FCBC filial Cienfuegos, la información acopiada permitió definir las suposiciones claves de dicho plan, es decir, aquellas áreas que resultan críticas para el éxito o el fracaso de la comunicación en la organización de referencia.

Las suposiciones claves del Plan de Comunicación seleccionadas fueron los tipos de público que la organización atiende, es decir:

- Público interno.
- Público externo.

### **3.1.1 Formulación estratégica.**

El análisis del contexto estratégico en el que se desenvuelve el FCBC filial Cienfuegos y la enunciación de las suposiciones claves del Plan de Comunicación, nos sitúa en el momento de dar respuesta a las formulaciones estratégicas.

#### **3.1.1.1 Definición de la Misión y la Visión.**

Se impone entonces, revisar la misión y visión determinada con anterioridad, redefinirla en términos de comunicación.

**Misión:** producir servicios y productos con valores culturales que representan la autenticidad del arte y la creación cubana, satisfaciendo a los clientes del mercado nacional e internacional, mediante la diferencia competitiva del trabajo manual y tradicional de los artistas y creadores, utilizando los recursos nacionales de calidad adecuada, propios para generar los beneficios que incrementan y mejoran la calidad de vida de nuestros clientes manteniendo una constante comunicación con sus diversos públicos.

**Visión:** liderar en el mercado nacional de distribución y comercialización de obras y creaciones artísticas de las artes plásticas y aplicadas a través de un proceso de comunicación eficaz con los diferentes públicos.

### **3.1.2 Objetivos y Estrategias Generales de Comunicación hasta el 2014.**

#### **3.1. 2.1: Objetivos generales.**

Fueron determinados los siguientes objetivos generales:

- Incrementar las acciones de comunicación destinadas a los diferentes públicos que contribuyen al desarrollo de este proceso en el FCBC filial Cienfuegos.
  
- Potenciar un estilo comunicativo coherente que permita identificar y diferenciar a la organización ante los medios de comunicación, en lo que respecta a su identidad visual y gráfica y en cuanto al tono general de su discurso, que le aseguren el posicionamiento estratégico de su imagen pública, referente a defender la identidad nacional, autenticidad, originalidad, y el rescate de los valores nacionales aplicados al arte.
  
- Crear un clima de confianza y credibilidad entre la Filial y sus públicos que favorezca su posicionamiento en el mercado.

### **3.1.2.2: Estrategia general.**

Para el FCBC filial Cienfuegos se define una estrategia de comunicación que se ha de caracterizar por:

1. Confeccionar el Manual de Gestión de la Comunicación que contribuya a un adecuado desarrollo de este proceso en el FCBC filial Cienfuegos.
- 2. Emplear el Manual de Identidad Visual Corporativo como herramienta básica para el logro de una imagen coherente y distintiva que incluya las diferentes Ferias y Eventos donde la filial participe.**
- 3. Diseñar un programa de RRPP para configurar las relaciones con los públicos tanto internos como externos.**
4. Diseñar un programa de relación con los medios de comunicación y sitios web del territorio que permita la promoción de los productos, creadores, y obras que la filial comercializa.

5. Crear un gabinete contentivo de toda la información ofrecida por la prensa escrita, radial y televisiva así como un dossier o catálogo sobre la institución, artistas, y obras más representativas.
6. Incentivar el empleo de los canales de comunicación interna que potenciarán la información a diversos públicos.

### **3.1.3: Objetivos y Estrategias por áreas de resultados claves hasta el 2014.**

En correspondencia con las áreas de resultados claves seleccionadas se elaboraron los objetivos estratégicos, con los criterios de medida y grados de consecución así como las estrategias de trabajo que servirán de guía para la cumplir con los objetivos de comunicación anuales de la organización.

#### **3.1.3.1: Público interno.**

##### **Objetivos estratégicos.**

1. Incrementar las acciones de comunicación destinadas al público interno que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de los miembros y el clima laboral.
2. Desarrollar procesos de comunicación y consulta permanentes con todos los miembros de la organización en los ámbitos formales e informales que favorezcan los diferentes flujos de comunicación.

##### **Criterios de medida:**

1. La comunicación es planificada, organizada y evaluada en diferentes períodos del año.
2. Se realiza un proceso de investigación de la comunicación con sistematicidad.
3. Se emplean los símbolos de comunicación visual correctamente y en todos los espacios en que se presenta la institución.

4. Se mantienen identificados e informados los públicos de acuerdo a su relación con la organización.
5. La relación con los medios es asertiva y se desarrolla de acuerdo a las necesidades y su planificación.
6. Se mantiene actualizado el gabinete de comunicación con toda la información mediática, dossier sobre artistas y su obra.
7. Se emplean todos los canales de comunicación con que se cuenta para informar al público interno.

<b>No.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
1.	Cumplimiento del Plan anual de comunicación.	%	100	100	100
2.	Auditoría de comunicación	X	X	X	X
3.	Utilización correcta de símbolos de Identidad Visual  Logotipo, uniforme, slogan, colores corporativos.	X	X	X	X
4.	Se informa constantemente a los públicos a través de diversos canales (mural, correo, reuniones, teléfono, páginas web)	X	X	X	X
5.	Realización de contacto con todos los medios de forma planificada y con periodicidad.	X	X	X	X
6.	Confección de gabinete de comunicación  Dossier de la institución  Y de artistas y su obra  Catálogos.	%	-	50	100
7.	Empleos de canales de comunicación interna	%	100	100	100
8.	<b>Seleccionar especialista idóneo para la comunicación de la organización.</b>	X	X	X	X

### **Estrategia:**

Diseñar el plan de comunicación interna para el FCBC filial Cienfuegos coordinado por un especialista.

Desarrollar eventos sociales en ocasión de fechas conmemorativas para los miembros de la organización.

### **3.1.3.2: Público externo.**

#### **Objetivos estratégicos.**

Desarrollar un proceso de comunicación efectivo utilizando todos los canales posibles.

Incrementar la información y retroalimentación con los públicos específicos.

#### **Criterios de medida:**

1. La comunicación es planificada y evaluada en diferentes períodos del año (contactos bimensuales).
2. Se realiza un proceso de investigación de la comunicación con sistematicidad.
3. Se mantienen identificados e informados los públicos externos teniendo en cuenta sus intereses y necesidades por todas las vías posibles.
4. Atención especial con visitas y reconocimientos a periodistas.
5. Realizar reconocimientos para artesanos y artistas en diferentes modalidades.
6. Se emplean todos los canales de comunicación con que se cuenta para informar al público externo.
7. Se diseñan espacios para intercambiar con artesanos y artistas.

<b>No.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
1.	Cumplimiento del plan anual de comunicación	%	100	100	100

2.	Auditoria de comunicación	X	X	X	X
3.	Información sistemática con los públicos a través de todas las vías posibles (contactos, intercambios, reuniones, correo electrónico, teléfono, páginas web, medios masivos)	X	X	X	X
4.	Planificación de visitas de periodistas a la institución	%	100	100	100
5.	Reconocimiento a periodistas por su labor (13 de marzo)	X	X	X	x
6.	Envío de felicitaciones por cumpleaños a artesanos, artistas.	%	100	100	100
7.	<b>Reconocimiento por resultados en eventos, ventas en períodos, ferias, etc. Para artesanos, artistas.</b>	%	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
8.	<b>Intercambios para la obtención de información con artesanos y artistas.</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

**Estrategias.**

1. **Diseñar un programa para incidir en los medios de comunicación de forma permanente.**
2. Mantener informada a la dirección de la Empresa del desempeño de los medios con respecto a la organización.
3. **Diseñar un programa de RRPP para configurar las relaciones con los públicos externos.**

**Algunas acciones para público interno.**

No	Acción	Tipo de público	Mensaje	Canal	Frecuencia	Presupuesto
1	Presentación de la	Interno	Tarea	C/D	Julio 2012	40cuc

	estrategia de comunicación institucional para el FCBC filial Cienfuegos	externo	mantenimiento	Reunión con artesanos y artistas		
2	<b>Seleccionar comunicador de la org.</b>	<b>Interno</b>	<b>Tarea</b>	<b>Reunión</b>	<b>Agosto 2012</b>	-
3	Implementación de la estrategia	Interno	-	-	2012/2015	Calcular gastos generales.
4	<b>Realizar entrenamiento en gestión de la comunicación</b>	<b>Interno (Directivos, especialista de comunicación, promotores de venta, personal de contacto)</b>	<b>Fundamentos teóricos de la Comunicación</b>	<b>Taller</b>	<b>Sept 2012</b>	<b>\$2292,70 cup</b>
5	<b>Diseño del manual de acogida a nuevos trabajadores y su divulgación a todos los trabajadores.</b>	<b>Interno</b>	<b>Proyecto empresarial del FCBC filial Cfgos</b>	<b>Plegable</b>	<b>Octubre 2012</b>	<b>100 cuc</b>
6	Realizar recorrido para	Especialista de comunicación	Tarea	Visitas	Nov 2012	\$ 25 cup

	detectar espacios sin identificación.					
7	Coordinar elaboración de logotipo en carteles, pullover, vallas, tótem.	Especialista de comunicación	Tarea	Reunión	Nov 2012	\$ 2000 cuc
8	Identificar espacios y personas in situ.	Especialista de comunicación	Tarea	Visita	Enero 2013	\$ 100 cup
<b>9</b>	<b>Realización de eventos sociales para el intercambio de trabajadores</b>	<b>Interno</b>	<b>Humano</b>	<b>Reunión social</b>	<b>Día del trabajador de la cultura, día de los enamorados, día de las madres, día de los padres, fin de año.</b>	<b>100 cuc</b>
7	Elaborar gabinete de prensa	Interno (especialista de comunicación)	Tarea	Taller, visitas, contacto	Actualizar constante	100 cuc
<b>8</b>	<b>Planificar presupuesto</b>	<b>Interno</b>	<b>Tarea</b>	<b>Taller y</b>	<b>Anual</b>	<b>S/C</b>

	de comunicación	(Directivos, especialista de comunicación)		Reunión para aprobación		
9	Elaborar estrategia para los medios de comunicación (local y nacional).	Especialista de comunicación	Tarea	Taller y Reunión para aprobación	Anual.	S/C
10	Elaboración del plan de promoción en los medios de la org y artesanos y artistas.	Especialista de comunicación	Tarea y mantenimiento	Taller y Reunión para aprobación	Anual.	S/C
11	Estimulación de mejor promotor de ventas.	Especialista de comunicación	Tarea, Mantenimiento, humano	Reunión	Anual.	\$ 100 cup
12	Planificar estimulación a artesanos y artistas de mayor venta.	Especialista de comunicación	Tarea, Mantenimiento, humano	Reunión	Anual.	\$ 100 cuc
13	Preparación de información y actividades por el 23	Especialista de comunicación	Tarea, Mantenimiento,	Trabajo de mesa	Enero 2013.	\$ 100 cup

	aniversario de la fundación de la institución.					
14	Preparación de información y actividades por el 24 aniversario de la fundación de la institución.	Especialista de comunicación	Tarea, Mantenimiento,	Trabajo de mesa	Enero 2014.	\$ 100 cup
15	Preparación de información y actividades por el 25 aniversario de la fundación de la institución.	Especialista de comunicación	Tarea, Mantenimiento,	Trabajo de mesa	Enero 2015.	\$ 100 cup

**Algunas acciones para público externo.**

<b>N o</b>	<b>Acción</b>	<b>Tipo de público</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Canal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Informar sobre cumplimiento del plan económico, ventas,	Artesanos, artistas	Mantenimiento, Tarea.	Reunión	Bimensual	40.00 cuc 300.00 cup

	resultados en eventos, ferias, etc.					
2	Aplicación de encuestas	Artisanos, artistas	Mantenimiento	Contactos y visitas	Trimestral	34.00 cuc 44.10 cup
3	Elaboración de Dossier	Artisanos , artistas	Tarea	Contactos y visitas	Actualizar anual	300.00 cuc
4	Visitas de recorrido por el FCBC filial Cfgos	Periodistas	Mantenimiento , humano	Visita	Anual	14.70 cup 10.00 cuc
5	Entrega de felicitaciones por día de cumpleaños	Artisanos, artistas	Humano	Visita	Anual	50.00 cuc
6	Reconocimiento por su labor	Periodistas	Humano y de mantenimiento	Vista y/o reunión	Anual	25 cuc
7	Informar y coordinar eventos del año (ferias provinciales, nacionales e internacionales , exposiciones)	Artisanos y artistas	Tarea	Reunión	Bimensual	\$ 100cup
8	Información de incidencia en los medios de	Artisanos y artistas	Tarea	Contacto	Bimensual	\$ 100 cup

	<b>comunicación.</b>					
9	Preparación de spot radiales y televisivos.	Realizadores , artesanos y artistas.	Mantenimiento	Taller	Trimestral	\$ 2000 cuc
10	<b>Estimular artesanos y artistas de mayor ingresos.</b>	<b>Artesanos y artistas.</b>	<b>Mantenimiento humano</b>	<b>Reunión</b>	<b>Anual</b>	<b>\$ 50 cuc</b>
11	Actividad por aniversario de la institución	Interno y externo	Mantenimiento humano	Reunión	Junio 2013 Junio 2014 Junio 2015	\$ 300 cup

3.3. Periodización: Se implementará en tres años. Comenzando por crear las condiciones preparación de información, selección y preparación de canales, elaboración de productos comunicacionales entre otros. Todo lo anterior se realizará en la etapa inicial que será a partir de Julio de 2012. Es decir que la implementación de esta estrategia se iniciará en la fecha prevista y se extenderá hasta Julio de 2015.

3.4. Evaluación: Al término de cada año debe realizarse una evaluación de la aplicación de esta estrategia. (Amén de la aplicación de instrumentos para conocer la información que poseen los públicos de forma trimestral como se indica en las acciones). Deben aplicarse instrumentos ya planificados dentro de las acciones para evaluar el desarrollo de la misma con una frecuencia trimestral y se podrán tomar las decisiones necesarias sin esperar al término del año en curso.

*Conclusiones.*

1. Los sustentos teóricos empleados por el autor poseen actualidad y coherencia con el contexto investigado. Esto permitió la elaboración de un diseño metodológico y un producto de investigación, ambos basados en el modelo de comunicación de Manual Martín Serrano.
2. La realización de un diagnóstico al sistema de comunicación del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos permitió identificar Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que sirvieron de punto de partida tanto para declarar el problema y solución estratégica general como para determinar las áreas de resultados claves sobre las que debe incidirse en aras de lograr un proceso eficaz de comunicación. Asimismo proyectar los objetivos estratégicos y acciones con una mirada hacia emisores, receptores, canales, mensajes, en fin, todos los componentes del sistema antes mencionado. El proceso de comunicación en el FCBC filial Cienfuegos es adecuado, aunque no llega a todos los públicos, pues no se explotan los canales disponibles haciendo uso desmedido de la comunicación interpersonal y escasa la presencia mediática.
3. El desarrollo de un profundo proceso investigativo favoreció el contacto con la amplia gama de públicos del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos, destacando a artesanos y artistas como público externo específico que requiere de una atención especial en relación con la misión de la institución (proveedores). Así se elaboró un mapa de públicos, herramienta factible de emplearse como instrumento de trabajo diario, donde se destacan los públicos fidelizados.

4. La estrategia de comunicación diseñada muestra un acertado uso de la información recopilada y declara objetivos, problema y solución estratégicos con coherencia. Obedece a la realidad comunicativa de la institución que de aplicarse favorecerá la comunicación de la organización tanto en el entorno interno como externo.

*Recomendaciones.*

1. Presentar la estrategia elaborada a la dirección del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos para su aprobación e inmediata implementación.
2. Socializar el resultado de esta investigación en foros científicos y publicaciones en aras de favorecer la utilización del diseño metodológico elaborado en contextos similares.
3. Continuar la investigación en comunicación en aras de la elaboración de un manual para la gestión correcta de este sistema en la institución.

# *Bibliografía.*

- Aguilera, Jorge. (2007). Comunicación Organizacional Contemporánea. El aquí y el ahora de la comunicación en la empresa. *Gestiopolis*. Retrieved April 2, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/.htm>.
- Alonso, María Margarita, & Saladrigas, Hilda. (2000). *Para Investigar en Comunicación Social. Guía Didáctica*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Alvarez Beovides, María de los Ángeles. (2007). *Programa de superación en promoción y animación para los promotores culturales de Cienfuegos*. Tesis en opción al título de Máster en Educación, Universidad de Cienfuegos.
- Álvarez Estopiñales, E. (12 de Enero de 2012). "Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos". (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador), Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1974). *Introducción a las Técnicas de Investigación social*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Ander-Egg, Ezequiel. (2000). *Métodos y Técnicas de investigación social III, ¿Cómo organizar el trabajo de investigación?* Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Bauzá Vázquez, Heriberto, Enrique José Marañón Rodríguez, & Ana Bello Rodríguez. (2010). Estrategia de comunicación interna para fomentar valores institucionales, como sustento de una identidad universitaria. *Universidad de Las Tunas*. Retrieved February 6, 2012, from [www.ult.edu.cu](http://www.ult.edu.cu).
- Barrios Rivero, Mabelín.(2010).Diagnóstico a la comunicación formal interna de la empresa mixta PDVCUPET.S.A refinería de petróleo Camilo Cienfuegos. Tesis en opción al grado académico de licenciada en Comunicación Social, Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.
- Bauzá Vázquez, Heriberto. (2000). *Modelo para la formación y desarrollo de la Cultura Organizacional en instituciones de Educación Superior*. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Centro de Estudios de Educación Superior, Universidad de Oriente.
- Bedoya Gutiérrez, I. (20 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la

- comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador). Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Bello Dávila, Zoe, & Casales Fernández, Julio César. (2005). *Psicología General*. La Habana: Félix Varela.
- Bello Rodríguez, Ana A. (2002). *Procedimiento para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas*. Tesis en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Las Tunas.
- Bermúdez González, D. (14 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador). Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Cabanelas Omil, José. (1997). *Las bases de la dirección de empresas en un entorno abierto, dinámico y complejo*. Barcelona: Pirámides.
- Cardoso Milanés, Heriberto. (2009). *Diseño de Estrategias de comunicación*. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Casales Fernández, Julio César. (2007). *Psicología Social*. La Habana: Félix Varela.
- Castro Ruz, Fidel. (2004). *Las ideas creadas y probadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas. Discurso clausura del Cuarto Congreso de Educación Superior*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Costa, Joan. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones La Crujía.
- Del Sol Hernández, D. (21 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador). Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Díaz-Canel Bermúdez, Miguel. (2010). La Universidad por un mundo mejor. In *7mo Congreso Internacional de Educación Superior* (p. 4). Presented at the Conferencia Inaugural Universidad 2010, La Habana.
- El trabajo social y las ciencias afines: primera parte. (2003). In *Tabloide: Módulo 2, CFTS* (p. 19). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Estrategia de Comunicación de la Universidad de Las Tunas*. (2008). Las Tunas.

- Fernández Collado, Carlos. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Ferrer Jaureguí, H M. (15 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador).Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- FIART. (2011). *Arte, Utilidad y Oficio. Compendio en su XV Edición*. La Habana 1987-2011. La Habana: Arte Cubano Ediciones.
- Fonseca Valido, Rafael. (2000). *Representación subjetiva y funcionalidad del Sistema Territorial de Información Social*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias de la Comunicación, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- García, V. M, & Alonso, Margarita. (2006). *Objeto de estudio de la comunicación, en Comunicología: Temas actuales*. La Habana: Félix Varela.
- Goldhaber, Gerald. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- González Morales,J.C. (2005). *Ambos, autoexpresión. Comunicación interpersonal en la organización*. La Habana. Logos.
- Guía de Fundamentos de la Comunicación Organizacional*. (2010). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Hall, Stuart. (1980). *Codificar y Decodificar, en Cultura, Media y Lenguaje*. Hulchinson: London.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación 1*. La Habana: Félix Varela.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación 2*. La Habana: Félix Varela.
- Ibarra Martín, Francisco. (2002). *Metodología de la Investigación Social*. La Habana: Félix Varela.
- Jiménez Torrientes, O. (17 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador).Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Joya Riverón, C M. (19 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta,

- entrevistador).Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Leblanc Guzmán, A J. (13 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador).Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- León López, A. (16 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador).Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Lorenzo García, Raquel. (2008). *Talento, Éxito y Liderazgo*. La Habana: Científico-Técnica.
- Lucas Marín, Antonio, & Martínez Quintana, Violante. (2001). *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Malcolm Benjamin, & Ramsay Merriam, Caroline. (2010). *Desarrollo de las exportaciones de productos artesanales*. Ginebra, Suiza: Centro de Comercio Internacional UNCT AD/OMC, Palais des Nations.
- Marques De Melo, José. (2001, July). Estrategias para salir del gueto académico en Diálogos de la Comunicación. *Identidad del campo de la comunicación*, 62(2), 26-33.
- Martí Pérez José. (1975). *Obras Completas* (Vol. 15). La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Martín Serrano, Manuel. (1982). *Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Madrid: A Corazón.
- Martín Serrano, Manuel. (1986). *La producción social de comunicación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Martínez Nocedo, Yamirla. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Logos.
- Martínez Rojas, A. (24 de Enero de 2012). Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador).Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Metodología de la Investigación*. (1999). (2º ed.). Palma Soriano: Fusilada: Empresa Gráfica Haydee Santamaría.
- Muriel, María Luisa, & Hilda Rota. (2000). *Comunicación institucional, enfoque social de*

- relaciones humanas*. Quito, Ecuador: Editora Andina.
- Noguero, A. (2000). *Programación y técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: PPU.
- Pacheco López, E. (18 de Enero de 2012) Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador). Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Pérez Soto, E. (22 de Enero de 2012). Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador). Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Portal Moreno, Raysa. (2003). *Comunicación y Sociedad. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Portal Moreno, Raysa, & Recio Silva, Milena. (2005). *Comunicación y Comunidad*. La Habana: Félix Varela.
- Quintero Mora, R M. (23 de Enero de 2012). Investigación realizada acerca de la comunicación institucional en el FCBC filial Cienfuegos. (M.A. Rodríguez Bauta, entrevistador). Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Robbins, Stephen. (2007). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Rodrigo Alsina, Miguel de. (1989b). *Los modelos de la comunicación*. Madrid: Tecnos.
- Rodríguez Gómez, Gregorio, Javier Gil Flores, & Eduardo García Jiménez. (2004). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Román Portas, Mercedes, & Aurora García González. (2008). *La globalización impone un nuevo orden mundial de la comunicación*. España: Universidad de Vigo.
- Saladriga Medina, Hilda. (2006). *Teoría de la Comunicación. Una introducción a su estudio*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Saladriga Medina, Hilda. (2007). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. La Habana: Félix Varela.
- Saladriga Medina, Hilda. (2009). *Apuntes para una reflexión epistemológica en torno a la comunicación social*. La Habana: Félix Varela.
- Sierra Lombardía, Virginia. (1998). *Metodología de la Investigación Científica*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Timoteo Álvarez, Jesús. (2006). *Historia y Modelos de Comunicación en el Siglo XX*. La

Habana: Pablo de la Torriente Brau.

Trelles Rodríguez, Irene. (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varela.

Trelles Rodríguez, Irene. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Trelles Rodríguez, Irene. (2008). *Gestión de comunicación empresarial: vector indispensable para el mejoramiento continuo*. La Habana: Félix Varela.

Vázquez Montalbán, Manuel. (2003). *Historia y Comunicación Social*. La Habana: Félix Varela.

Villafañe, Justo. (2010). *Gestión profesional de la imagen corporativa*. España: Pirámides.

Wolf, Mauro. (2005). *La investigación de la Comunicación de Masas*. La Habana: Félix Varela.

*Anexos.*

## **Anexo 1**

### **Guía de observación.**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de la atención a los diferentes públicos externos de la filial del FCBC en Cienfuegos y el desarrollo del proceso de comunicación.

**Día Hora Lugar.**

#### **Realizar observación a:**

1. Presencia personal de promotores de venta y otros trabajadores del FCBC en los diferentes espacios.
2. Limpieza, orden y condiciones del local.
3. Comunicación adecuada con los clientes.
4. Productos de comunicación que se ofrecen al público externo.
5. Información adecuada acerca del producto artístico.
6. Utilización de símbolos, lemas y demás en locales, y objetos promocionales.
7. Recomendación a clientes para el traslado del producto artístico.
8. Satisfacción de los clientes (se le puede preguntar al cliente).

## **Anexo 2**

### **Entrevista a directivos y especialistas del FCBC filial Cienfuegos.**

**Objetivo:** recopilar información acerca del proceso de comunicación de la alta dirección de la institución con sus públicos.

1. Nombre y apellidos, cargo, graduado de.
2. Años de experiencia laborando en el FCBC, filial Cienfuegos.
3. Mencione todas las organizaciones y/o instituciones con que se relaciona el FCBC filial Cfgos.
4. Relaciones espacios creados en la institución para la comunicación con sus públicos, frecuencia, si se toman acuerdos, etc.
5. Recibe información de los públicos acerca de cuestiones de interés común con frecuencia, vías por las que recibe la información.
6. Caracterice la información que brinda a sus públicos, cantidad, canales y medios.

7. Explota su institución los medios de comunicación existentes para informar tanto a públicos reales como potenciales. (canal del Sol, radio Taíno, los de la provincia, Azurina, Cubarte, etc.)
8. Mencione acciones directas y específicas realizadas para captar nuevos públicos.

### Anexo 3

#### Encuesta

**Estimados artistas/artesanos:** actualmente se realiza una investigación acerca de la comunicación en el FCBC. Necesitamos conocer sus criterios, pues son de gran valor para el trabajo de la institución. Con antelación ¡Gracias!

1. Cantidad de años vinculada (o) a la filial del FCBC en Cienfuegos \_\_\_\_\_

2. Es convocado Ud. por el FCBC a:

\_\_\_\_reuniones \_\_\_\_contactos \_\_\_\_ferias \_\_\_\_exposiciones \_\_\_\_ otras.

3. Le informa a Ud. el FCBC acerca del cumplimiento del plan de ventas.

Con qué frecuencia\_\_\_\_\_

4. Ud. siente que su obra es bien promovida por la institución?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Argumente

---

---

---

5. Se siente satisfecho de la comunicación de especialistas, directivos y promotores de ventas del FCBC con Ud. Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Argumente

---

---

---

6. Sugiera acciones o estrategias a realizar para favorecer las ventas del producto artístico en la institución.

---

---

---

**Anexo 4**  
**Encuesta.**

Estimado promotor(a) de ventas: actualmente se realiza una investigación para favorecer la comunicación del FCBC en Cienfuegos con clientes y proveedores. Sus criterios son de gran interés. Con antelación ¡Gracias!

1. Años de experiencia como promotor de ventas\_\_\_\_\_.
2. Cursos recibidos que favorezcan su desempeño actual  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Con qué frecuencia Ud. se comunica con artesanos y artistas  
Diario \_\_\_ Semanal \_\_\_ Quincenal \_\_\_ Mensual \_\_\_ Trimestral \_\_\_ Semestral \_\_\_  
Anual \_\_\_ Nunca \_\_\_\_.
4. Recibe Ud. información con sistematicidad acerca del quehacer de su institución, sus proveedores y otras cuestiones.
5. Posee información acerca de la formación y evolución de la obra de artesanos y artistas que Ud. promueve.  
Si \_\_\_ No \_\_\_ de ser positiva la respuesta relaciones vías.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Conoce Ud. los principales clientes que consumen el producto artístico que vende el FCBC filial Cienfuegos. Menciónelos.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Sugiera acciones o ideas para favorecer la comunicación de la institución donde Ud. labora con sus públicos.

**Anexo # 5**

**Encuesta**

Estimado cliente actualmente se realiza una investigación acerca de la comunicación en el FCBC filial Cienfuegos. Necesitamos conocer sus criterios, pues son de gran valor para el trabajo de la institución. Con antelación ¡Gracias!

1/. Conoce Ud. la misión del FCBC filial Cienfuegos?

2/. Está satisfecho de su relación de trabajo con el FCBC filial Cienfuegos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3/.Tiene contactos sistemáticos con la institución (FCBC)? Sí\_\_ No\_\_ de ser afirmativa la respuesta marque con una x la frecuencia. Semanal\_\_ Quincenal\_\_ Mensual\_\_ Bimestral\_\_ Semestral\_\_ Anual\_\_ Otras\_\_\_\_\_.

4/. Es convocado por el FCBC filial Cienfuegos para ofrecerle información sobre su oferta? Si\_\_ No\_\_

5/. Conoce toda la oferta que brinda el FCBC filial Cienfuegos?

Si\_\_ No\_\_ ¿Cuáles?

---

---

6/. A través de qué vías recibe Ud. información acerca del FCBC filial Cienfuegos.

7/. Está Ud. satisfecho con el servicio que le ha brindado el FCBC filial Cienfuegos?

Si\_\_ No\_\_ Argumente

---

---

---

7/.Sugiera alternativas para la comunicación del FCBC filial Cienfuegos con sus clientes.

## Anexo # 6

### Encuesta

Estimado proveedor actualmente se realiza una investigación acerca de la comunicación en el FCBC filial Cienfuegos. Necesitamos conocer sus criterios, pues son de gran valor para el trabajo de la institución. Con antelación ¡Gracias!

1/.Está satisfecho de su relación de trabajo con el FCBC filial Cienfuegos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Argumente\_\_\_\_\_

---

---

2/.Tiene contactos sistemáticos con la institución (FCBC)? Sí\_\_ No\_\_ de ser afirmativa la respuesta marque con una x la frecuencia. Semanal\_\_ Quincenal\_\_ Mensual\_\_ Bimestral\_\_ Semestral\_\_ Anual\_\_ Otras\_\_\_\_\_.

3/. Es suficiente la información que recibe del FCBC?

Si\_\_ No\_\_ Argumente

---

---

4/. A través de qué vías recibe Ud. información acerca del FCBC filial Cienfuegos.

5/. Está Ud. Satisfecho con la atención que recibe de especialistas, promotores, directivos del FCBC filial Cienfuegos? Si\_\_ No\_\_

7/. Sugiera alternativas para la comunicación del FCBC filial Cienfuegos con Ud.

### **Anexo # 7**

#### **Encuesta.**

Estimados(a) compañeros(a), por ser Ud. Miembro de una institución o asociación que tiene relaciones de trabajo con el FCBC filial Cienfuegos necesitamos de su colaboración. Se realiza una investigación para conocer el estado actual de la comunicación de la referida institución con sus públicos. Sus criterios y sugerencias serán de gran utilidad. Con antelación ¡Gracias!.

1/. Ud. tiene contactos habituales con el FCBC filial Cienfuegos? Si\_\_ No\_\_

Declare frecuencia \_\_\_\_\_

2/. Ese contacto está planificado con periodicidad? Si\_\_ No\_\_

Explique \_\_\_\_\_

3/. Recibe Ud. toda la información necesaria acerca del FCBC filial Cienfuegos? Si\_\_ No\_\_

Explique \_\_\_\_\_

4/. A través de que vías Ud. recibe información del FCBC filial Cienfuegos?

Reuniones\_\_ Contactos\_\_ teléfono\_\_ Correo electrónico\_\_ Otros\_\_

5/. Sus relaciones de trabajo con el FCBC filial Cienfuegos son:

Buenas\_\_ Regulares\_\_ Malas\_\_ Argumente

---

6/. Tiene Ud. un calendario de contactos, reuniones o visitas planificadas en el año con el FCBC filial Cienfuegos?

7/. Cuando Ud. visita o recibe a algún miembro de la referida institución se siente bien atendido por este? Si\_\_ No\_\_ Argumente

---

8/. Si lo desea haga sugerencias de acciones y otras actividades para mejorar la comunicación del FCBC filial Cienfuegos con sus públicos.

### Anexo # 8.

#### Encuesta

Estimado trabajador, actualmente se realiza una investigación acerca de la comunicación en el FCBC filial Cienfuegos. Su opinión es muy importante para la futura proyección de este proceso. Con antelación ¡Gracias!

1. Conoce Ud. la visión y misión del FCBC filial Cienfuegos? Si su respuesta es positiva menciónelas.

Visión\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Misión\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Recibe Ud. información sistemáticamente acerca del quehacer de su institución?

Si\_\_ No\_\_

3. Refiera (si los conoce) símbolos y otros elementos de su institución:

Logotipo\_\_\_\_\_

Slogan\_\_\_\_\_

Colores corporativos\_\_\_\_\_

4. Se siente Ud. preparado para orientar al público que visita su institución?

Si\_\_ No\_\_

5. Cuando se le acercan personas en la comunidad donde Ud. reside puede ofrecer información acerca de productos y actividades que se ofertan en la institución

Si\_\_ No\_\_ Argumente\_\_\_\_\_

6. Si usted recibe a algún cliente o proveedor puede orientarle acerca de las cuestiones fundamentales que le interesen.

7. A través de qué vías Ud. recibe información en su institución? Menciónelas

\_\_\_\_\_

8. Con qué frecuencia recibe información? Diaria\_\_ Semanal\_\_ Quincenal\_\_

Mensual\_\_ trimestral\_\_ Anual\_\_ Nunca\_\_

9. Conoce Ud. la(s) persona(s) adecuada(s) para brindar información acerca de la institución a los diferentes públicos? Menciónelas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Haga sugerencias que considere necesarias para mejorar la comunicación en el FCBC filial Cienfuegos.

**Anexo # 9.**

**Cuestionario 1 para especialistas.**

El FCBC filial Cienfuegos realiza una investigación sobre los proceso de comunicación de la institución. Por su experiencia y conocimientos en esa área queremos contar con su participación, de ser posible. Con antelación ¡Gracias!

Nombre y Apellidos:

Nivel de enseñanza aprobado:

Graduado de:

Centro Laboral:

Años de experiencia vinculada (o) a la comunicación.

Realiza Ud investigaciones acerca de la comunicación (en cualquiera de sus áreas)

Ha socializado el resultado de sus investigaciones en eventos científicos?

Desde qué año? \_\_\_\_\_

Mencione algunos

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ha publicado el resultado de sus investigaciones?

Desde que año? \_\_\_\_\_

Mencione artículos publicados

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

De ser seleccionado como experto, Ud está dispuesto a participar en la validación de una estrategia de comunicación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Anexo # 10.**

**Cuestionario 2 para especialistas.**

Ud. ha sido seleccionado como experto en comunicación. Adjunto le entregamos una copia del resultado de una investigación que se realiza como culminación de estudios de la LCS. Sus opiniones y sugerencias son de gran valor. ¡Con antelación Gracias!

Planificar la comunicación favorecerá la eficiencia y eficacia en el proceso. En tanto los públicos serán satisfechos. Perfeccionar la relación con estos y aumentar los niveles de ventas. Fidelizar a los públicos y posicionar nuestros productos es el objetivo fundamental de la organización. De la estrategia diseñada a tales efectos exprese sus criterios.

1.La estrategia de comunicación propuesta consta de caracterización, diagnóstico estratégico, objetivos generales, objetivos estratégicos por área de resultados claves, criterios de medidas, plan de acciones, periodización y evaluación. Valore cada uno de ellos y haga sugerencias de considerarlo necesario.

2.Caracterización del FCBC filial Cienfuegos.

---

---

---

3.Diagnóstico estratégico.

---

---

---

4.Problema y solución estratégicos.

---

---

---

5.Objetivos estratégicos por área de resultados claves y Criterios de medidas.

---

---

---

6.Plan de acciones.

---

---

---

7.Periodización.

---

---

---

8.Evaluación

---

---

---

9.Haga una valoración integral de la estrategia.

---

---

---

---

**Anexo 12**

**Resultados de la consulta a especialistas.**

A continuación aparecen los criterios emitidos por los seis especialistas consultados.

**Especialista 1:** Considera bien elaborados los componentes de la estrategia, declarados acertadamente objetivos, problema y solución estratégica. Sugiere incluir dentro de la estrategia general el empleo del MIV y la elaboración de un programa de RRPP. Dentro de los indicadores para el público interno la unidad de medida para la confección del gabinete de comunicación y la utilización de todos los canales posibles puede ser en porcentos e incluir la selección del especialista de comunicación de la institución. Con respecto al público externo sugiere incluir en los indicadores reconocimiento a artesanos y artistas por resultados de ventas, ferias, etc debe medirse en porcentos, pues a pesar de ser ubicados dentro del público externo es un público determinante para la institución y por ello merece atención especial, asimismo recomienda realizar intercambios con este público para obtener información sobre su satisfacción, necesidades, intereses, etc. Plantea se debe insertar en las estrategias un programa para incidir en los medios de comunicación de manera planificada. En sentido general la estrategia es correcta y de aplicarse bien favorecerá la comunicación de la institución con sus públicos.

**Especialista 2:** Expresa criterios muy oportunos que coinciden con el especialista anterior en cuanto a los indicadores de ambos públicos. Argumenta la importancia de artesanos y artistas como proveedores de la institución y por ello merecen atención personalizada. Reconoce lo acertado de los objetivos, el

problema y la solución estratégica. En sentido general valora de excelente la estrategia y considera debe presentarse a la alta dirección de la institución para su inmediata aplicación.

**Especialista 3:** Coincide con el especialista 1 y 2 en cuanto a los indicadores para ambos públicos, incluso en las unidades de medidas a utilizar. Valora de forma general la estrategia como muy acertada y afirma que favorecerá el éxito en la comunicación de la institución.

**Especialista 4:** Declara que debe incluirse en las estrategias la planificación de un programa para los medios de comunicación masiva y un programa de RRPP en aras de sistematizar la información con todos los públicos de la institución que no son pocos. Devela la coherencia entre los componentes de la estrategia y su anuencia en lo planteado en ella. Especifica que debe declararse la evaluación al término de cada año.

**Especialista 5:** Reconoce el amplio análisis realizado en el entorno interno y externo de la institución lo que puede declararse a partir de los componentes de la estrategia (objetivos, problema y solución estratégicos). sugiere incluir en los indicadores del público interno como unidad de medida en el gabinete y la utilización de todos los medios posibles el por ciento. Asimismo en el público externo una atención especial a artesanos y artistas por la importancia que tienen como proveedores de la institución. Indica declarar la evaluación de la estrategia al término de cada año. Considera que en sentido general es acertada y contribuirá al éxito de los procesos comunicativos de la organización.

**Especialista 6:** Califica de excelente la estrategia en su conjunto; pero llama la atención sobre indicadores para el público interno y externo en similares aspectos con el especialista 1. Declara necesario incluir en las estrategias un programa para los medios de comunicación y uno de RRPP. Observa que debe expresarse la evaluación en la aplicación de la estrategia al final determinados períodos de tiempo y así debe declararse.

### **Anexo # 13**

#### **INSTITUCIONES Y ASOCIACIONES QUE MANTIENEN RELACIONES DE TRABAJO CON EL FCBC FILIAL CFGOS.**

- Consejo Provincial de las Artes Plásticas.
- Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (sede provincial).
- Asociación Cubana de Artesanos Artistas (sede provincial).
- Dirección Provincial de Cultura.
- Centro Provincial de Superación para la Cultura.
- Centro Provincial de Casas de Cultura.

- Centro Provincial de Patrimonio Cultural
- Registro de Bienes Culturales.
- Oficina del Conservador.
- Museo Provincial.
- Asamblea Provincial del Poder Popular.
- Banco Financiero Internacional
- Banco de Crédito y Comercio.
- Banco Popular de Ahorro.
- Unión de Jóvenes Comunistas, Comité Provincial.
- Asociación Hermanos Saíz.
- Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba.
- Comité Municipal del Partido Comunista de Cuba.
- Comité Provincial del Sindicato Nacional de Trabajadores de Cultura.
- Radio Ciudad del Mar.
- Fernandina Radio.
- Telecentro “Perla Visión”.
- Periódico “5 de Septiembre

### **PRINCIPALES CLIENTES MAYORISTAS.**

1. Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural (UPAAC).
2. TRD Centro.
3. Empresa Mayorista Alimenticia (EMPA).
4. Centro Provincial de Patrimonio Cultural.
5. ACINOX Las Tunas

6. Empresa Provincial de Transporte, Cienfuegos.
7. Empresa Eléctrica, Cienfuegos.
8. Bufetes Colectivos, Cienfuegos.
9. ARTEX, Cienfuegos.
10. ECOIN #12.
11. Empresa Eléctrica Habana.
12. Empresa Química Habana.
13. Empresa Materiales de la Construcción, Villa Clara.
14. Empresa Química, Cienfuegos.
15. RAD
16. ETECSA, Cienfuegos.
17. Dirección de Comercio, Cienfuegos.
18. Empresa Cerámica, Matanzas.
19. Flora y Fauna, Cienfuegos
20. Muebles SIENO
21. Empresa Bebidas y Refrescos, Villa Clara.
22. Empresa Mantenimiento Vial y Construcción, Cienfuegos.
23. Termoeléctrica, Cienfuegos.
24. Empresa Cítricos Arimao.
25. Empresa Comercializadora de Combustibles, Cienfuegos.
26. Empresa Confecciones (CAONEX), Camagüey.
27. Empresa Comercializadora SIME DIVEP, Pinar del Rio.
28. Comercial Vitral.
29. Correos de Cuba.
30. Centro Provincial de la Música.

31. Dependencia Interna, Poder Popular Provincial.
32. Unidad Provincial Productora de T.V. Video y Cine.
33. Empresa Provincial Especializada, Gastronomía y Mercaditos.
34. OEE Palmares S.A. Sucursal, Cienfuegos.
35. Asociación Nacional de Economistas y Controladores de Cuba.
36. Empresa Oleo hidráulica, Cienfuegos.
37. Empresa Municipal de Comercio Minorista, Cienfuegos.
38. UPR Dirección Municipal de Servicios Comunes.
39. Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (Sede provincial).

**ARTISTAS DE LAS ARTES PLÁSTICAS QUE COMERCIALIZAN CON EL FCBC FILIAL  
CIENFUEGOS ININTERRUMPIDAMENTE.**

1. Julián Espinosa Rebollido.
2. Néstor Vega Negrón.
3. Rafael Cáceres Valladares.
4. Elías Federico Acosta Perea.
5. Frank Iraola Montaña.
6. Francisco Rodríguez Marcet.
7. Carlos Valdivie López.
8. William Pérez.
9. Santiago Hermes Martínez.
10. Juan García Cruz (Cachimba).
11. Aslan Castellón Maure.
12. Santiago DíazLópez.
13. Adrián Rumbaut.

14. Alain Moreira Vásquez.
15. Omar García Valente.
16. José de la Paz Texier.
17. José Laurido.
18. Asnaldo García
19. Jesús Rebull Morales.
20. Roberto Gil Esteban
21. Douglas Nelson
22. Edgar González Era.
23. Lino Benítez del Sol.
24. Tomas Rodríguez Toledo.
25. Marilyn García Morfa.
26. Alejandro Murillo.
27. Pedro LozaTrelles
28. Armando Reyes
29. José Basulto caballero
30. Lisbeth García Bodes
31. Livan Avilés Gutiérrez
32. Tania Madruga Pichs
33. Cenia Gutiérrez
34. Juan C. Echeverría Franco
35. Vladimir Rodríguez Sánchez
36. Lester Terry Liriano

**ARTESANOS QUE COMERCIALIZAN CON EL FONDO CUBANO DE BIENES  
CULTURALES FILIAL CIENFUEGOS ININTERRUMPIDAMENTE.**

1. Juan M. PérezCarvajal
2. Lidia Torres
3. Manuel Prieto Marín
4. María Yacobet
5. Mario Molina
6. María del Carmen Rodríguez
7. Félix L. PérezRamírez
8. Maira Reguera Mora
9. Teres Rodríguez
10. Maira Juliana Ortega
11. Lourdes Trigo
12. Ángela Deisy
13. Osmany Caro Yull
14. María Julia Ortiz
15. Irán Bravo
16. Franklin Rodríguez
17. Hayde Villavicencio
18. Miguel de J. González Iglesias
19. Felipe herrera Hurtado
20. Jorge Luis Prieto Marín
21. Mariluz Pérez Peña
22. Nanoy Domínguez
23. Arcadio Capote Cabrera
24. Nadine Quintana Jiménez
25. Osvaldo (no entiendo el apellido)

26. Ismael Verovide
27. Noel Portal
28. María Ignacia Lemus
29. Mercedes Mena Benítez
30. Georgina Cerda
31. Susana Villavicencio
32. Juana Chacón
33. Inés Carvajal
34. Nelson Gonzales
35. María Laura Caballero
36. Hugo Rivera
37. José de Ortega
38. Guillermo Villafaña
39. Yuliel Palsis
40. Bernardo Urriarte
41. Manuel Casanova
42. Geysi Gómez Villazón
43. José Escobar
44. Orlando Galdo
45. Carlos Escobar
46. Misael Fragdo
47. José Mosquera
48. Michel Urriarte
49. José Urriarte
50. Evangelina Li

51. Wilson Guerra
52. Marcelino Abraham
53. Irán Pérez
54. Rogelio Ortega
55. Pedro Casanova
56. Ramón F. Jiménez
57. Luz Marina López
58. Daly Wong
59. Yanara Rodríguez
60. Jesús Berroa
61. Lázaro García
62. Juana Florencio Armas Moya
63. Yudit Valdez Gomes
64. Rubén Hernández Valdez

## **PROVEEDORES MATERIAS PRIMAS**

TEXCAL	Accesorios para Calzado
Tenería Villa Clara	Piel
Tenería Habana	Piel y Cartón
Emproquim	Esmalte Acrílicos, Otros
Empresa de Fertilizantes	Vidrios y químicos
ATM Provincial	Materiales de Construcción
Empresa Forestal Ciénaga de Zapata	Madera
Empresa Forestal Integral Cienfuegos	Madera
Aseguramiento al calzado	Accesorios para calzados
ITH	Insumo, Herramientas y otros
ACINOX	Metales y herramientas
EGAME	Piel
Tenería Matanzas	Piel
CIMEX	Insumo, Herramientas y otros
MAPRINTER madera	Insumos y materiales para
CAI Arrocero Calimete	Servicios de Corte metal
Empresa de materias primas	Materias Primas
CONSUMIMPORT	Insumos para textil y otros
Textilera Villa Clara	Hilos y tejidos
MAQUIMPORT Habana	Herramientas y otros
Comercializadora Escambray	Accesorios y herramientas
COPEXTEL	Accesorios y herramientas

Anexo No 14

Organigrama del Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos.

