

Acciones para potenciar la gestión de la comunicación en la administración pública local

Actions to enhance the management of communication in the local public administration

Odalys Cárdenas Travieso, Lourdes Margarita Tabares Neyra

Universidad de La Habana

RESUMEN.

Introducción: Las prácticas comunicacionales de hoy serán el vínculo con el futuro inmediato, de estas depende su credibilidad y por tanto la credibilidad en las prácticas de la gestión del modelo del Poder Popular, es por ello que se hace necesario la gestión de la comunicación e información con enfoque estratégico, vinculado a otros procesos claves como son, la cultura, identidad e imagen institucional.

Objetivo: Diseñar acciones comunicacionales para potenciar la gestión estratégica de la comunicación en la administración pública local.

Métodos: Se aplicaron los siguientes métodos: Revisión de bibliografía, documentos normativos que regulan el funcionamiento de la Administración Pública y la validación de expertos de diagnóstico precedente.

Resultados: Se evidencia la necesidad de capacitación y preparación de los decisores a nivel local en temas comunicacionales, a fin de gestionar la comunicación con enfoque integrador.

Conclusiones: La profundización en el estudio y el diagnóstico realizado constituyen un referente para estudiosos de la temática a nivel local y para la toma de decisiones en los territorios de la capital. La implementación de las acciones debe incluir la ejecución de un diplomado en gestión de la comunicación, para especialistas de los territorios, propuesta que se encuentra elaborada y puede ser generalizada a otros territorios. Las acciones una vez implementadas permitirán profundizar los vínculos entre administrados y administración, elevar la imagen y credibilidad de la gestión de la administración pública.

PALABRAS CLAVE: comunicación organizacional; administración pública; gestión de la comunicación.

ABSTRACT.

Introduction: Today's communicative practices will be the link with the immediate future, their credibility depends on them and therefore the credibility in the management practices of the Popular Power model, that is why it is necessary to manage communication and information with a strategic focus, linked to other key processes such as culture, identity and institutional image.

Objective: Design communication actions to enhance the strategic management of communication in the local public administration.

Methods: The following methods were applied: Review of bibliography, normative documents that regulate the operation of the Public Administration and the validation of previous diagnostic experts.

Results: The need of training and preparation of the decision-makers at the local level in communication issues are evidenced, in order to manage the communication with an integrative approach.

Conclusions: The deepening of the study and the elaborated diagnosis constitutes a reference for scholars of the subject at a local level and for decision-making in the territories of the capital. The implementation of the actions must include the execution of a diploma course in communication management for specialists from the territories, a proposal that is elaborated and can be generalized to other territories. The actions once implemented will deepen into the links between the administration and administration; raise the image and credibility of public administration management.

KEYWORDS: organizational communication; public administration; communication management.

INTRODUCCIÓN

La génesis de la investigación que se llevó a cabo en el período comprendido entre septiembre de 2016 y junio de 2017, tiene lugar en el contexto de la RED de Administración Pública que lidera el Centro de Estudios de Administración Pública a propuesta de las autoras dada la inquietud por conocer y profundizar en aquellos aspectos relacionados con los procesos comunicacionales a nivel local, quienes comparten el criterio: Nadie nos creará un mañana diferente que no podamos reflejar al menos de manera incipiente en nuestras prácticas y comunicaciones de hoy. (Washington Uranga, 2007. p.14). Es entonces oportuna la interrogante ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la comunicación en las instituciones locales de la administración pública? O bien ¿Cuál es el estado actual de la comunicación en las instituciones de la administración pública local? Todo lo anterior enmarcado en el actual contexto nacional.

Al tomar como referente las premisas anteriores, las investigadoras indagaron sobre la realidad que se presenta en la actuación de la administración pública donde los procesos comunicacionales carecen de enfoque estratégico. La anterior afirmación conlleva al

planteamiento de la siguiente situación problemática: “En la praxis de la administración pública no existe la identificación de la comunicación como proceso que debe ser gestionado, que requiere de estudio y enfoque sistémico. Fundamentados en esta situación se planteó como “problema” de investigación la interrogante siguiente: “¿Cómo caracterizar la comunicación que tiene lugar en las administración pública a nivel local desde diferentes miradas?”, en tanto “la gestión de la comunicación organizacional, debe permitir identificar cuáles son las principales acciones que ayuden al desarrollo del pensamiento estratégico y permitan alcanzar mayores niveles de participación en cada territorio.

El objetivo de la investigación estuvo dirigido a: “elaborar acciones comunicacionales para potenciar la gestión de la comunicación en la administración pública local, con un enfoque estratégico”.

La investigación es cualitativa y de carácter empírico y su novedad científica se basa en la propuesta de acciones comunicacionales desde diferentes miradas a partir de la participación de funcionarios públicos de experiencia en actividades de dirección en la administración pública que puedan tomar decisiones a fin de mejorar la gestión de la comunicación a nivel local.

MÉTODOS

- Se realizó una revisión bibliográfica y documental la cual permitió profundizar en los referentes teóricos y regulaciones existentes sobre comunicación en la actualidad.
- Consulta a expertos: Se sometió a criterios de los participantes la validación de resultado de diagnostico precedente a fin de conocer y evaluar su comportamiento en la actualidad, y proponer acciones sustentadas en estos fundamentos. La muestra fue intencional, se tuvo en cuenta el desempeño como directivo en los diferentes municipios de la capital del país, en funciones claves como; vicepresidentes de consejos de administraciones municipales, directores y sub directores de hospitales, vicedecanos de facultades de la Universidad de Ciencias Informáticas y delegados del Poder Popular. En la tabla 1 se presenta la conformación de la muestra.

Tabla 1 Muestra intencional de expertos. Características.

Municipio	Muestra/ Expertos	Sexo		Nivel de escolaridad	
		Femenino	Masculino	Medio/12 grado	Superior.
Plaza de la Revolución.	3	2	1	1	2
Habana Vieja	1	1	1	1	2
Centro Habana.	3	2	1	1	2
San Miguel del Padrón	1	1			1
Habana del Este.	4	3	1	1	3
Regla.	2	2	2		2
Guanabacoa.	3	1	2		3
Diez de octubre.	2	1	1		2
La Lisa.	2		2	2	
Arrollo Naranjo.	1	1			1
Boyerros.	1	1			1

Fuente: Elaboración propia.

- Se realizaron tres talleres en los que se debatieron diferentes temas que vinculan a la gestión de la administración pública y la comunicación, los participantes fueron funcionarios de la administración pública, en cada caso participaron 23 colaboradores de forma excluyente, es decir no coinciden los participantes, donde todos cumplieron la condición de ser funcionarios públicos activos. La validez de los criterios de los integrantes de las muestras se sustenta en la experiencia práctica de los mismos como funcionarios públicos, en los que predomina el nivel superior (universitario).

RESULTADOS

Los resultados de la consulta bibliográfica fueron los siguientes:

En tanto la Administración Pública (en lo adelante AP) es una conceptualización que compartieron las autoras con Fernández Estrada (2015) quien asume que esta se define como: Organización compleja, históricamente condicionada por la coyuntura socioeconómica y política existente, que tiene como finalidad gestionar la acción del Estado para cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad, en las actividades y los servicios, sometiéndose a un régimen jurídico particular. La AP cubana se define y caracteriza, por su estrechos vínculos con la esencia de la formación económica social (FES) socialista y en su doble sentido, o sea el *objetivo, funcional o material*, entendido de tratarse de la función estatal cuya finalidad es la de procurar la satisfacción de los intereses o necesidades de la colectividad. Denominados entonces, intereses o necesidades públicas, colectivas, generales o de interés común; y el *sentido subjetivo, orgánico o personalista*, entendiéndose como el conjunto de órganos, y organismos, que tienen como misión fundamental el ejercicio de la función administrativa.(Fernández, 2015). Bajo estos principios se visualiza la comunicación y como

proceso transversal a todos aquellos que tienen lugar en la gestión de la Administración Pública. (Washington Uranga, 2007, pp.4-5).

Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción social que va a generar claves de lectura comunes, que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura.

En todo caso lo importante es tener en cuenta que en este sentido la comunicación es soporte de la relación productiva, fundamento de la institucionalidad y de la ciudadanía, base de las eficacias sociales a partir de los procesos interactivos que dinamizan los imaginarios y las acciones de los sujetos.

En consulta de otro autor se destaca la propuesta del brasileño José Marques de Melo (1996, pág. 35). donde el investigador afirmó que: “La comunicación es un proceso que relaciona comunidades, sociedades intermedias, gobiernos y ciudadanos en la participación y toma de decisiones conjunta ante los estímulos y los factores que, de manera permanente, presenta a aquellos ambientes socio-económicos y políticos.”

La gestión de la comunicación para las organizaciones es de vital importancia para su desarrollo, permanencia y éxito, ello radica, en gran medida, en que esta -la Comunicación Organizacional- es la comunicación que se establece entre los públicos que constituyen la estructura formal de la organización(internos) y entre estos y todos aquellos grupos que, al estar fuera de la estructura de la organización, poseen una relación directa con ella o poseen una considerable influencia en el desarrollo de la misma (externos), lo cual se manifiesta a través del intercambio de mensajes, valores, significados cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de proporcionar la realización de sus objetivos específicos y a través de ello influir en el bienestar social de la organización y su entorno. En este escenario sería oportuno valorar el aporte de estrategias comunicacionales de los gobiernos locales a fin de potenciar la participación de la comunidad, el ciudadano y su empoderamiento en el desarrollo local. (Cárdenas, 2015)

La organización de los procesos comunicativos en función de los objetivos organizacionales es lo que algunos llaman gestión de la comunicación, que ante todo requiere claridad en torno al concepto de comunicación, su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, control y evaluación sobre la base de objetivos de imagen global de la entidad como un todo. (Trelles, 2002).

Todo lo antes expuesto conllevó a afirmar que: “La comunicación en tanto deber y derecho de los ciudadanos comparte una simbiosis entre individuo y la comunidad, identificando los derechos como aquellos que para con los individuos tienen los diferentes actores que intervienen en los complejos procesos comunicacionales, en tanto el deber es en última instancia el respaldo del derecho, a fin de que este no se reduzca a una elemental proclamación teórica, pues pueden considerarse en tal caso deberes y derechos, caras de una misma moneda”.

En el actual contexto cubano se presta especial interés al tema en cuestión, los Lineamientos de la Política Económica y Social destacan en el capítulo I los principios que sustentan el modelo y sus principales transformaciones en diferentes acápites y sub acápites, hacen referencia de forma clara a este asunto, por lo que se recomienda la consulta de los ítems 48, 54.1.1, 69 entre otros, para su profundización.

Dada la transversalidad de la comunicación organizacional a los procesos que tienen lugar en las organizaciones de la administración pública, se identifican las miradas o ejes analíticos siguientes:

Tabla 2: Ejes temáticos resultados de investigación precedente que se sometieron a criterios de experto.

Miradas temáticas.	Contenido del análisis y debate.
Normativas y procedimientos vigentes	Las actuales normativas que regulan la Comunicación en las organizaciones de la Administración Pública (Constitución de la Republica, Resolución 60/2011, Ley 91, Funciones del delegado, Decreto ley 281/2011), para lograr la coherencia en la pluralidad de mensajes que se emiten en los diferentes ámbitos institucionales y potenciar la participación de los diferentes públicos.
Capacitación del personal designado, para la gestión de la comunicación y actual estructura funcional.	Preparación de los directores o especialistas de comunicación de los Consejos de las Administraciones Municipales (CAM) para el logro exitoso de los objetivos institucionales.
Enfoque estratégico y estudios comunicacionales.	Gestión de la comunicación organizacional desde diferentes ámbitos con enfoque estratégico. Existencia de estudios sobre la gestión de la comunicación en los Consejos de las Administraciones Municipales (CAM)

Fuente: Elaboración propia.

Estos criterios de expertos, fueron resultados de investigación precedente, realizada por las autoras entre los años 2014 y 2016 a fin de lograr la actualización de los mismos. En la tabla 3 se muestran los temas que fueron analizados en los talleres realizados.

Tabla 3: Temas debatidos en los talleres por los participantes.

Taller (fecha)	Temas debatidos.
17/10/2016	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación y la información a los ciudadanos, un deber y un derecho. • Participación ciudadana. Polémica entre el ser y el deber ser. Realidades y perspectivas. • La comunicación e Información a los ciudadanos en la circunscripción como vía para legitimar la participación. • Comunicación y efectividad de la gestión de la Administración Pública.
06/2/2017	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación habilidad directiva para la toma de decisiones y legitimar la participación ciudadana. • Relación comunicación-efectividad en la gestión de la administración pública local. • Estado actual de la participación real en el espacio local, su relación con la gestión de la comunicación. • La comunicación y la información a los ciudadanos, un deber y un derecho.
10/5/2017	<ul style="list-style-type: none"> • El ser y el deber ser en relación al vínculo Comunicación-identidad-credibilidad, en la localidad. • La comunicación habilidad directiva para la toma de decisiones y potenciar la participación ciudadana. • La comunicación y la información a los ciudadanos un deber y un derecho.

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes contaron previamente con los temas a debatir y en cada uno de los encuentros (talleres) se realizó una relatoría.

Propuesta de acciones estratégicas comunicacionales

La propuesta de acciones que se realiza resume los principales resultados alcanzados en los talleres y en la validación por expertos.

Los resultados de los talleres cuyas temáticas versan en torno a la situación actual de la comunicación en las administraciones públicas locales se exponen a continuación:

1. La información y la comunicación deben ser identificadas tanto por los administradores como por los administrados como deberes y derechos de todos los actores locales, y debe constituir objeto de análisis sistemático en espacios como, Consejos de las Administraciones Municipales y reuniones de rendición de cuentas.
2. Las brechas existentes en las prácticas participativas entre el ser y el deber ser se deben eliminar a fin que se actúe conforme al primero, es decir al deber ser, lo cual propicia la participación real y efectiva de los administrados en el logro de los objetivos vinculados al desarrollo de la localidad.
3. Promover acciones de capacitación para los administradores públicos, presidentes de consejos populares, delegados y funcionarios designados para la gestión de la comunicación en los CAM en temas que vinculen la comunicación, la identidad e imagen institucionales.

4. Desarrollar las habilidades comunicacionales en los directivos, presidentes de consejos populares y delegados, mediante estrategias de capacitación intencionales.
5. Crear estructura funcional en los CAM que propiciengestionar la comunicación en función de: lograr coherencia en la pluralidad de mensajes que se dan al interno de la organización y de transmitir una imagen pública intencionalde la institución.

En correspondencia con las miradas declaradas en la tabla N°2, los resultados derivados de la consulta a expertos son:

Normativas y procedimientos vigentes:

1. Potenciar la comunicación mediante normativa y la obligatoriedad de su cumplimiento a fin de fortalecer la participación ciudadana en los diferentes espacios, como asambleas abiertas de los Consejos de las Administraciones Municipales (CAM), despachos con delegados, asambleas de rendición y otros escenarios participativos como garantía de transparencia.
2. La regulación con obligatoriedad de los procesos comunicacionales organizacionales en la Administración Pública local demanda de la existencia de una normativa orgánica que involucre a todos los actores, sujetos individuales y colectivos.

Capacitación del personal designado, para la gestión de la comunicación y actual estructura funcional

3. Incluir en los planes de capacitación de los funcionarios públicos designado para la gestión de la comunicación temas relacionados con la comunicación estratégica, identidad, cultura e imagen.
4. Incluir en los planes de capacitación el estudio por los funcionarios públicos del vínculo estratégico comunicación organizacional, participación ciudadana a fin de lograr potenciar la credibilidad en el modelo del poder popular.
5. Crear en las actuales estructuras funcionales de los Consejos de las Administraciones Municipales (CAM) las direcciones de comunicación.

Trabajo estratégico y estudios comunicacionales

6. Fomentar el vínculo de los Consejos de las Administraciones Municipales (CAM) con la Universidad, sus Centros de Estudio y Facultades, para lograr la gestión de la comunicación organizacional con enfoque científico y estratégico.
7. Potenciar las investigaciones sobre comunicación organizacional tanto a lo interno como a lo externo de las instituciones en los territorios.

8. Crear mecanismos de implementación de los resultados de las investigaciones, así como del seguimiento, evaluación y medición de impactos de los mismos.
9. Potenciar los estudios e investigaciones de la comunicación como proceso que relaciona comunidades, sociedades intermedias, gobiernos y ciudadanos en la participación y toma de decisiones conjunta ante los retos que, de manera permanente, presentan a aquellos ambientes socio-económicos y políticos en correspondencia con el perfeccionamiento del Modelo Económico en el país.
10. Elaborar e implementar en cada territorio estrategias comunicacionales necesarias que viabilicen la gestión adecuada de la comunicación, en correspondencia con sus culturas, necesidades así como la atención a las demandas de los diferentes actores locales que intervienen en el proceso.

DISCUSIÓN

Durante el proceso investigativo los métodos aplicados evidenciaron su pertinencia y la eficacia de estos, al constituir soporte científico para corroborar que de ser gestionada la comunicación organizacional por especialistas dedicados a esta disciplina y con experiencia práctica, ello contribuiría de manera importante al perfeccionamiento de la gestión de la administración pública y los diferentes procesos asociados, tales como la planificación, organización y el control.

Otra resultante del debate e intercambio con especialistas de la administración pública de los diferentes municipios de la provincia La Habana es el interés demostrado por los funcionarios públicos en la declaración explícita de la importancia de proponer acciones para mejorar la comunicación y darle una proyección más estratégica.

Los principales intercambios trataron los siguientes temas:

La información y la comunicación no son procesos identificados como deberes y derechos de los ciudadanos, en tanto los administrados como actores sociales deben tributar con información que propicie la participación de estos en los diferentes escenarios a la vez que deben erigirse en deberes de la administración de proporcionar a los ciudadanos la información que estos demanden. Esta carencia no constituye objeto de análisis en los CAM.

La administración en el ejercicio práctico necesita de nuevos mecanismos y las vías que propicien la participación real y efectiva de los ciudadanos en la toma de decisiones, que eliminen las brechas existentes entre el ser y el deber.

La comunicación no es identificada como proceso transversal a aquellos vinculados con la gestión de la administración pública, lo que limita su efectividad.

Falta de conocimiento de los directivos y funcionarios públicos en cuanto al vínculo estratégico comunicación, identidad e imagen, lo que incide en la no gestión de la comunicación para lograr una imagen intencional de la institución.

Se consideraron como valores añadidos en el desarrollo de la investigación los siguientes:

- La participación de especialistas de la administración pública, de culturas locales y desempeños diversos que propició el intercambio abierto, crítico y enriquecedor basado en las experiencias expuestas.
- La relatoría de los temas desarrollados en los tres talleres realizados así como los resultados de las validaciones con grupos de expertos lo que constituye información relevante para la toma de decisiones y sustenta la memoria técnica de la investigación.

Se recomienda que posterior a la capacitación evaluar la implementación de las estrategias de comunicación en los municipios de la capital y Crear un sistema de indicadores para medir el impacto.

Al presentar los resultados de la investigación se entiende que esta no es conclusiva sino que requiere de continuidad y de evaluación sistemática. Estos resultados pueden a su vez ser sometidos a la consideración de otros grupos de expertos no contemplados en las muestras.

El informe de investigación, puede ser un instrumento que proporcione información relevante para evaluar la situación actual arrojada por el diagnóstico y para la toma de decisiones en la administración pública a nivel local.

La mirada estratégica puede ser ampliada al considerar otros elementos que también articulen con otros objetivos del Poder Popular a nivel municipal, tales como la participación ciudadana, democracia, desarrollo local, teniendo en cuenta el carácter transversal de la comunicación.

CONCLUSIONES

- La investigación permitió profundizar en los conocimientos teóricos y las normas vigentes lo cual permitió diseñar acciones viables para su puesta en práctica.
- Se propone Incluir en la estructura de los Consejos de las Administraciones Municipales el especialista de comunicación, cuya relación gasto/beneficio reportaría ventajas para la organización, la gestión de la comunicación y la información como recursos del patrimonio intangible institucional.

- Se propone la elaboración de un programa de diplomado en gestión de la comunicación para cuadros y funcionarios de los Consejos de las Administraciones Municipales y Provincial cuya salida o evaluación final se corresponda con la realización de las estrategias de comunicación de los municipios, que vinculen estratégicamente la comunicación, identidad e imagen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Cárdenas Travieso, Odalys (2015). Retos de la Administración Pública en el Marco del Perfeccionamiento del Modelo Económico cubano .Memorias del I Taller Internacional de Administración Pública. ISBN 978-959-16-2842-8. La Habana, pp167-168.
- Fernández Estrada, Julio Antonio et al:(2015), Retos de la Administración Pública en el Marco del Perfeccionamiento del Modelo Económico cubano .Memorias del I Taller Internacional de Administración Pública. ISBN 978-959-16-2842-8. La Habana, p.63.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.VI congreso del Partido Comunista de Cuba. Capítulo uno. Ítems 48, 54.1.1, 69.PDF. 2011.
- Marques de Melo, José (1996), Tiempo de la comunicación global. São Paulo, Ed. IMES, pág. 35.
- Trelles, Irene:(2002), Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Revista Espacio. No. 10.
- Uranga, Washington, (2007). Mirar desde la comunicación. Buenos Aires. Pp.4-14.

RECIBIDO: 19/11/2017

ACEPTADO: 20/12/2017

Datos de las autoras

- Ms. C. Odalys Cárdenas Travieso, Profesora Auxiliar del Centro de Estudios de Administración Pública de la Universidad de La Habana. odalys@ceap.uh.cu
- Dra. C. Lourdes Margarita Tabares Neyra Profesora Titular del Centro de Estudios de Administración Pública de la Universidad de La Habana. lourdes@ceap.uh.cu