

**COMUNICACIÓN
E INFORMACIÓN
ESTRATÉGICA**
EN GOBIERNOS
LOCALES



302.2-C741-2017

Comunicación e Información estratégica en gobiernos locales /

Yerisleidy Menéndez García (editor), Raúl Garcés Corra, Deborah Torres Ponjúan, Tamara Roselló Reina, Fidel Alejandro Rodríguez Hernández y [otros 8]-- La Habana: Editorial Universitaria, 2017. – 116 páginas. – e-ISBN 978-959-16-2209-9.

1. Menéndez García, Yerisleidy (editor)

Garcés Corra, Raúl

Torres Ponjúan, Deborah

Roselló Reina, Tamara

Rodríguez Hernández, Fidel Alejandro

Lezcano Lavandera, Yohana

Pedroso Aguiar, Willy

Dominguez Delgado, Jessica

Tanquero Herrera, Zulema

Dominguez Calvo, Odett

Baró Guerra, Rocio

Tolentino Herrera, Williams Enrique

Padrón Garriga, Rubén

2. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana;


3. Ciencias de la Comunicación.

Disponible en: <http://beduniv.mes.edu.cu>

Diseño:

Daymi Martínez Puentes / Carlos L. Mesa Vera /

Alfredo Aguilera Torralbas

 Yerisleidy Menéndez García (editor), Raúl Garcés Corra, Deborah Torres Ponjúan, Tamara Roselló Reina, Fidel Alejandro Rodríguez Hernández y [otros 8], Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, 2017. Editorial Universitaria Calle 23 entre F y G, No. 564. El Vedado, La Habana, CP 10400, Cuba

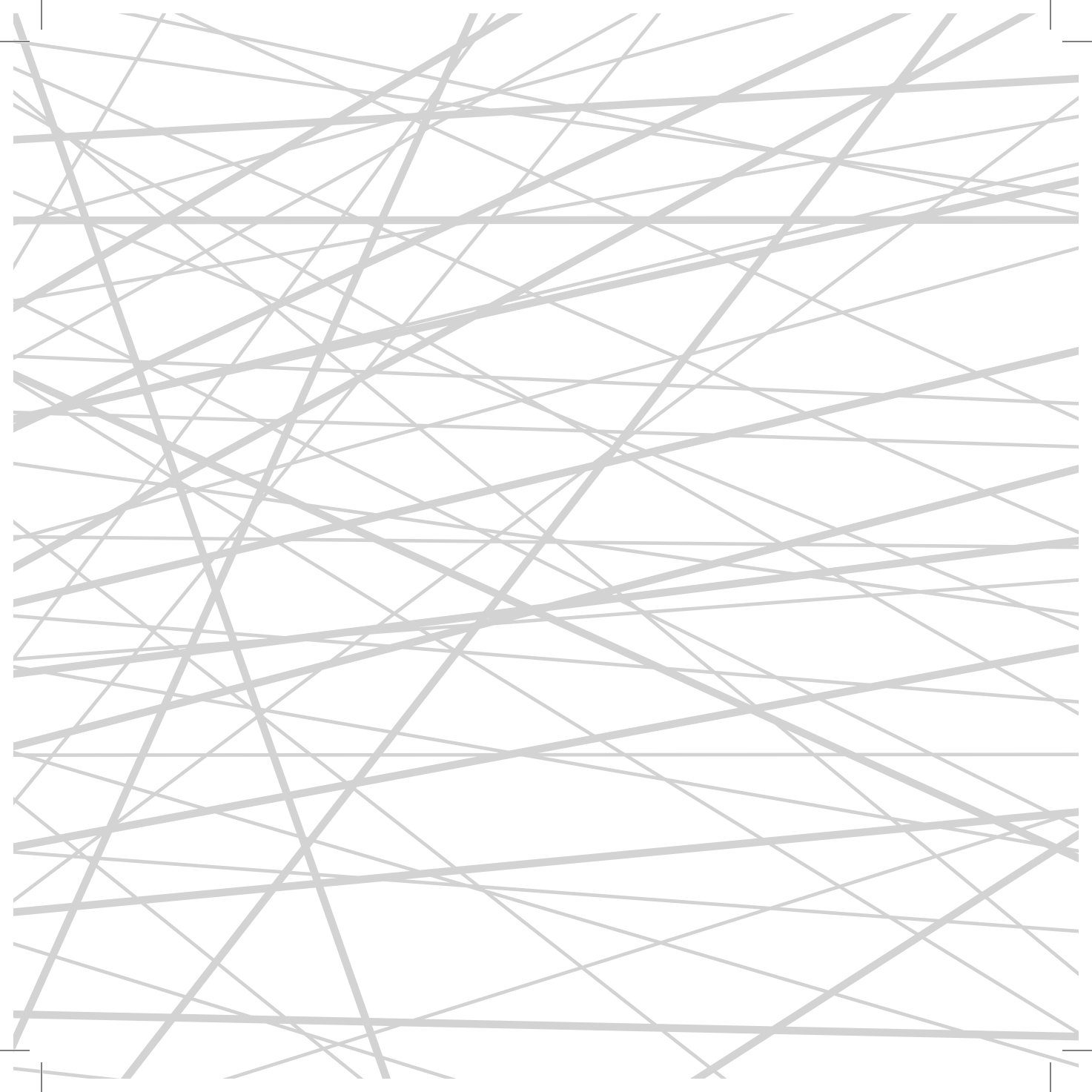




INFORMACIÓN
Y COMUNICACIÓN
PARA LA GESTIÓN
DEL DESARROLLO
TERRITORIAL

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN ESTRATÉGICA EN GOBIERNOS LOCALES





COLECTIVO DE AUTORES

Facultad de Comunicación
de la Universidad de La Habana

ÍNDICE

IX	PRÓLOGO	36	1. ¿Qué condiciones son necesarias para una buena gestión de la información y la comunicación?
13	INTRODUCCIÓN	38	2. ¿Quién o quiénes son los responsables de la gestión de información y comunicación en un Órgano Local del Poder Popular?
13	Cuba en cambio: la administración pública y los desafíos de la comunicación y la información	40	3. ¿Cuáles podrían ser las alianzas estratégicas?
13	La comunicación, la información, lo público y lo local	41	4. ¿Con qué instrumentos realizo una gestión estratégica de la información y la comunicación en los Órganos Locales del Poder Popular?
15	Las TICs en el horizonte	45	5. ¿Cómo empezar a gestionar la información y la comunicación en los Órganos Locales del Poder Popular?
19	CAPÍTULO 1 CÓMO ENTENDER	48	6. ¿Qué son las plataformas tecnológicas para la gestión de contenidos?
25	Comunicar a conciencia: ética y enfoques transversales en las actividades y mensajes de comunicación		
35	CAPÍTULO 2 CÓMO PENSAR		

49	7. ¿Cuál es la mejor plataforma para gestionar los contenidos?	72	Nuestras acciones comunicativas. Partiendo de lo básico. No todo se dice con palabras.
52	8. ¿Cómo la gestión de la información y la comunicación pueden aportar a los procesos cotidianos de los Órganos Locales del Poder Popular?	73	A strategar:
58	9. E-government. ¿Utopía realizada?	75	A producir:
59	10. ¿Qué buenas prácticas de gestión infocomunicativa existen hoy en los Órganos Locales del Poder Popular en Cuba?	80	Nuestros mejores periodistas:
66	11. ¿Cuál es la mejor manera para comunicar?	81	La construcción de la noticia
71	CAPÍTULO 3 CÓMO HACER	85	Diez consejos prácticos y de estilo para informar
72	Herramientas y experiencias para la gestión y producción de contenidos infocomunicativos	105	CAPÍTULO 4 CÓMO EVALUAR
		113	ANEXOS

PRÓLOGO

Que Cuba está cambiando parece, a estas alturas, una verdad de perogrullo. La brújula de un socialismo “próspero” y “sostenible” sirve como referente no solo para el mapa de relaciones económicas, financieras y productivas emergente, sino también para la comprensión de que las nuevas agendas de desarrollo necesitan concebirse e implementarse con el concurso de todos los ciudadanos. No es un proceso exento de tensiones, pero va logrando mayores consensos a medida que moviliza en torno a sí más discusión y participación popular.

En lo que a la Información y la Comunicación se refiere, los documentos sobre la “conceptualización del modelo” y “los ejes estratégicos de la nación hacia el año 2030”, ampliamente debatidos en el país, abren cauces prometedores. Condenados antes a visiones predominantemente instrumentales, ambos campos aparecen vistos ahora como “recursos estratégicos de desarrollo”, “prioridades del Estado” y “bienes públicos y derechos ciudadanos”.

Objetivos como el de potenciar ante la población la rendición de cuenta de los servidores públicos, estimular políticas de transparencia, fortalecer el control popular sobre el ejercicio de gobierno, y lograr una mayor corresponsabilidad entre el Estado y la ciudadanía en la gestión del desarrollo, entre otros, apuntan a fortalecer la articulación multinivel y el activismo “desde abajo” de los diferentes sectores sociales en la construcción de un futuro común.

Pero no basta con las definiciones en papel. La sociedad está llamada a convertir en resultados el espíritu de los documentos programáticos mencionados y, por ese camino, empujar en todos los espacios posibles eso que hemos dado en llamar el “cambio de mentalidad”.

Modernizar la administración pública, ponerla a tono con las demandas de la sociedad red, hacerla dialogar con experiencias internacionales relevantes, insertarla dentro de un ecosistema de innovación, depende en gran medida de preparar a los recursos humanos, capacitarlos para la toma de decisiones y habilitarles las condiciones que les permitan ser eficientes, en escenarios previsiblemente más descentralizados.

Este manual pretende contribuir a ese propósito. Se ha concebido de modo que constituya una guía de fácil acceso para los gobiernos locales, en torno a recursos, instrumentos y prácticas útiles para la planeación estratégica en comunicación y la producción comunicativa. Recoge, en alguna medida, la experiencia acumulada por la Facultad de Comunicación en el trabajo con los gobiernos locales y, en general, con instituciones de la Administración Pública, en la generación de competencias para la gestión de Información y Comunicación dentro de esos entornos. Independientemente de cualquier producto específico obtenido, lo más importante durante el proceso descrito ha sido,

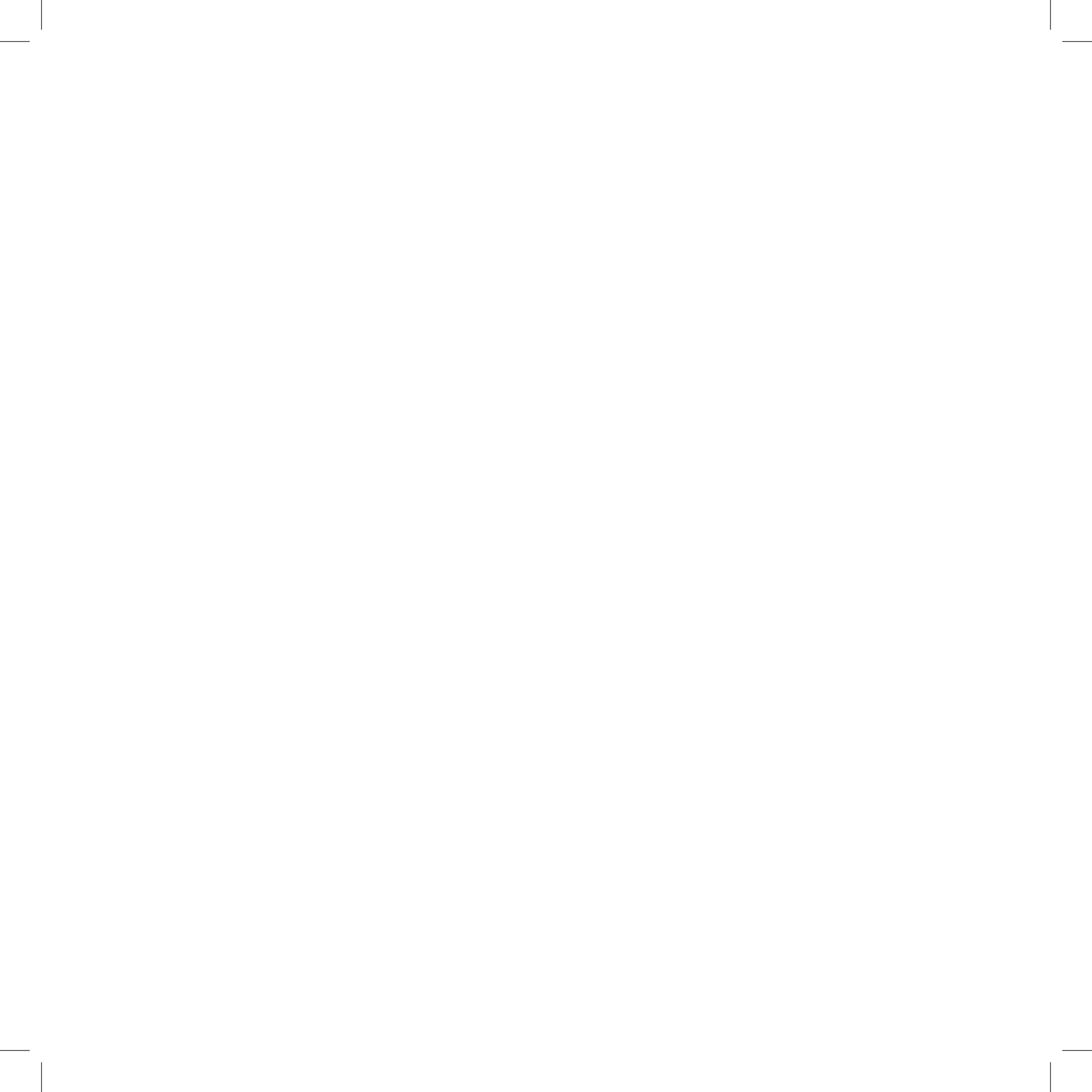
probablemente, el cambio cultural vivido tanto por actores de gobierno como por profesores y estudiantes vinculados a estos proyectos.

El lector lo advertirá en las páginas siguientes, a medida que constate por sí mismo el espíritu de un texto gestado participativamente, sobre la base de las preguntas formuladas por los protagonistas, y de las respuestas que los mismos protagonistas han construido desde la práctica social. Nadie encontrará aquí lecciones, ni recetarios, ni fórmulas que deban aplicarse como dogmas en cualquier circunstancia. Más bien podrán identificarse puntos de partida para pensar y actuar, ajustados a las

capacidades que cada quien desate desde su propia experiencia y a las demandas de cada contexto. En todo caso, este resultado forma parte de un esfuerzo mayor por integrar la academia a la solución de problemas concretos, y generar pensamiento y acción no solo desde el entorno de las aulas universitarias, sino también desde el aprendizaje y la riqueza insustituibles emergidos de la propia vida.

DR. RAÚL GARCÉS CORRA

Presidente de la Cátedra de Información
y Comunicación para el Desarrollo



INTRODUCCIÓN



CUBA EN CAMBIO: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LOS DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN

Deséchense los pragmatismos: *la comunicación no es solo un puente ni muere en los umbrales de dos extremos conectados*; es aire. Ya desde la pasada centuria algunos investigadores advirtieron cómo lo comunicativo incidía con decisión sobre los órdenes cultural e ideológico y por tanto, en la consolidación del pensamiento humano y las identidades nacionales. Entonces quedaron relegadas las visiones instrumentales donde el empleo de la comunicación (de masas) respondía más al logro inmediato de objetivos precisos, que al diseño de estrategias políticas a largo plazo.

En gran medida el ejercicio de comunicar dejó de ser una actividad exclusiva de las empresas mediáticas, los publicistas y gobiernos, para extenderse al amplio espacio de la cultura nacional, con un mayor protagonismo de la sociedad. De ahí que pocos se atrevan hoy a delimitar, desde un punto de vista práctico, dónde nace o muere la comunicación; o a definirla en breves ideas, con ánimos de abarcarlo todo. Lo único nítido es la importancia que se le atribuye, como sector estratégico para la continuidad/ruptura de un ordenamiento político, social y aun económico establecido, no importa dónde.

De lo anterior se advierte una ironía: el falso concepto de la comunicación como aire sirve paradójicamente para definirla, o al menos para comprender su esencia ubicua y su carácter imprescindible en estos tiempos. La posibilidad de ser concebida por cualquier sujeto, desde cualquier escenario y de ser necesariamente vista dentro del espacio homogéneo de las culturas. Hechos que llevan a ejercerla, para participar de un mundo donde la construcción de sentidos puede considerarse un ámbito en disputa, de cara a la dominación/subordinación cultural.

Siguiendo esta lógica, podría concluirse entonces lo imprescindible que resulta comunicar, puesto que constituye además de una posibilidad extendida, un modo de legitimar y ejercer el poder en las sociedades actuales.

LA COMUNICACIÓN, LA INFORMACIÓN, LO PÚBLICO Y LO LOCAL



Lo público hace referencia a lo que es de interés general, involucra o compete a todos los actores de una sociedad cualquiera –sin distinciones de ningún tipo. A partir de este presupuesto se entiende que la noción de servicio público abarque aquellas prestaciones elementales en la vida cotidiana de la ciudadanía, como son los casos de la salud, la educación, el transporte y las comunicaciones. De

esta última se habla a la hora de denotar la comunicación orientada a una colectividad y ejercida por medios públicos, sujetos al mismo tiempo a las demandas de esa audiencia (generalizada).

Lo público no es excluyente, todo lo contrario: es inclusivo. Y asimismo se coincide a la hora de esgrimir algunos principios insoslayables en los servicios públicos, como son la obligatoriedad de ser prestados y mejorados constantemente, sin interrupciones; junto a la necesidad de estar disponibles en términos de acceso universal y equitativo.

La importancia de lo público para la sociedad supone que toda prestación acompañada de semejante calificativo debe ser directamente supervisada por la institucionalidad estatal, en tanto representante y defensora de las pretensiones populares. De ese modo queda justificada la intervención del Estado en los asuntos públicos, de cara a garantizar el desenvolvimiento óptimo de los procesos, si bien esto no implica que las gestiones en dicho campo sean exclusivamente de competencia estatal.

Sobre la base de estas delimitaciones conceptuales resulta posible identificar cuál es la esencia de las **administraciones públicas: un conjunto organizado de instancias y funcionarios, cuya labor consiste en gestionar/gobernar de manera autónoma, procesos y servicios en nombre del Estado, teniendo en cuenta como razón de ser,**

los intereses de la sociedad en su definición más amplia. Nótese aquí cómo la propia naturaleza pública de estas administraciones ya sugiere la necesidad de ejercer la comunicación y la información, pues la comprensión cabal de los intereses sociales no se logra sin la interacción pareja y constante de los funcionarios con la población.

Ahora bien, en lo relativo al ámbito comunicacional las miradas en la última década han señalado, fundamentalmente desde el continente latinoamericano, el carácter imprescindible de repensar lo público con vistas a la verdadera democratización de las sociedades. En calidad de divisa, la propuesta halla sustento en el imperativo de diferenciar lo público de lo estatal; permitiendo enfocar la comunicación masiva como una esfera capaz de contribuir a la construcción del consenso desde lógicas y estructuras descentralizadas.

Gracias a esta visión han proliferado los medios comunitarios como actores vitales dentro de la comunicación pública, tras un pasado de marginación en los contextos de varias naciones latinoamericanas. Otrora contrarios a los gobiernos de turno, ahora los medios comunitarios o locales son impulsados con fuerza por las propias instancias gubernamentales si bien funcionan de manera autónoma, dado el decisivo rol que desempeñan en la consolidación de las identidades y la preservación de las tradiciones culturales al interior de un país.

La vindicación de lo local comenzó a generalizarse desde el campo académico a comienzos del presente siglo, cuando la realidad de un mundo globalizado ponía en tela de juicio la solidez de los nacionalismos y la capacidad del Estado para continuar manteniendo la anuencia popular que lo legitimaba en el poder. Se advertía en ese instante cómo la penetración de referentes culturales ajenos constituía una amenaza para las culturas nacionales, puesto que acrecentaba las diversidades al interior de un estado y dificultaba en ese sentido la labor de los medios dirigidos a la totalidad social.

La solución a estos fenómenos se encontró en el fomento de la comunicación pública a nivel comunitario, debido al impacto inmediato de los medios locales en la vida cotidiana de las personas. Una mirada extendida no solo a la prensa, sino también a todos los procesos y espacios desde los cuales pudiera realizarse comunicación en cualquiera de sus rostros posibles. El consenso comienza por construirse en los tiempos que corren, desde las comunidades.



LAS TICs EN EL HORIZONTE

Emplear las TIC en función de una mayor eficiencia de los servicios y de una facilitación de las experiencias cotidianas de vida de los cubanos, es una política en práctica desde hace ya algunos

años. Sería erróneo pensar en un distanciamiento entre el proyecto de país y esta tendencia proclive al desarrollo social en diferentes escalas. Existen, de modo concreto, evidencias relativas a cómo se implementa esta política de apertura tecnológica en Cuba: la venta electrónica de boletas para los espectáculos celebrados en el Gran Teatro de La Habana Alicia Alonso, el pago de facturas por vía telefónica y la compra en tiendas a través de tarjetas magnéticas representan solo algunas de ellas.

De hecho, constituye esta una política de primer orden en la nación, según demuestran los pasos dados en materia de conexión a Internet y a plataformas de correo electrónico, mediante dispositivos móviles y ordenadores en salas de navegación o zonas wi-fi. Poco a poco las TIC continúan abriéndose caminos y –como en otros escenarios– generan modificaciones en el entorno sistémico de la comunicación cubana. Uno de los cambios más nítidos es la emergencia de nuevos actores y dinámicas en la esfera pública, a raíz del origen de medios “alternativos” de comunicación, así definidos sobre la base de una distinción respecto a los medios tradicionales de prensa.

Dicho fenómeno está en coherencia con las oportunidades que brindan las tecnologías actuales de cara al ejercicio de la comunicación pública, desde una óptica descentralizada donde los roles de emisor y receptor no son rígidos, sino que se

superponen, alternan y funden. Una coyuntura capaz de ser aprovechada también por los órganos del Poder Popular en el país, con vistas al empleo de canales propios de comunicación con la sociedad.

Lícito es aclarar aquí que no se trata solo de una coyuntura o de una posibilidad. El fomento de la comunicación directa con los cubanos por parte de las instituciones públicas constituye asimismo una demanda real, si se suman al análisis algunos procesos del contexto cubano en desarrollo, como la Actualización del Modelo Económico (AME) y el restablecimiento de las relaciones bilaterales entre Cuba y los Estados Unidos.

Una revisión de los documentos programáticos de la nación, concebidos al calor de la AME iniciada con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en 2011, demuestra la existencia de una voluntad política en torno a promover una mayor participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones, al ser este un principio inherente y clave para la construcción del socialismo. Y a estimular el desarrollo social desde las comunidades del país por la importancia conferida mundialmente a estos espacios –sobre todo en la última década– y la que seguramente tendrán en Cuba para la consolidación del consenso social y la continuidad del proyecto revolucionario.

Amén de la voluntad existente para avanzar en estos caminos, la misma realidad cubana parece estar demandando la inserción de las administraciones del Poder Popular y demás instituciones de la Isla, en los ilimitados terrenos de la comunicación pública. Por una parte figura la necesidad de satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más diversa hacia su interior, con actores económicos emergentes al margen del sector estatal; del otro están las amenazas ligadas a la política estadounidense de restablecer vínculos con Cuba, sin renunciar por ello a sus propósitos de revertir en la Isla los pasos dados en las últimas seis décadas.

La apertura a Internet entraña igualmente una penetración de contenidos foráneos en el consumo cultural de los cubanos. Y líneas anteriores han esclarecido las influencias que la comunicación, en cualquiera de sus modalidades posibles, tienen en los amplios y complejos espacios culturales y simbólicos de una sociedad. Dicha tendencia hacia la apertura tecnológica supone entonces –al menos como una posibilidad latente– el acceso de los cubanos a los productos de comunicaciones ajenas, no afines necesariamente a las ideas y principios del socialismo que se ha decidido construir en Cuba.

Sumar voces en el ámbito de la comunicación nacional –y fundamentalmente desde las localidades y las instancias del Poder Popular– constituye una

alternativa capaz de hacer frente a estos fenómenos. Ya se dijo que la comunicación es aire. De lo que se trata es que la comunicación en Cuba no quede relegada a un segundo plano, en tiempo donde comienzan a soplar con fuerza las brisas generadas allende los mares.

CAPÍTULO 1

***CÓMO
ENTENDER***

Los mecanismos múltiples en los que las relaciones de poder jerárquicas, desiguales, discriminatorias se ejercen, están pensados para reafirmar a cierto grupo de personas en un status por encima de otros grupos. Y esa relación varía en dependencia de los contextos geográficos e históricos, de los valores que se construyen socialmente y hasta de las prácticas culturales que heredamos.

En el campo de la comunicación también existe esa dominación, ya sea más evidente o solapada. Los significados que hemos aprendido y reproducido a lo largo de nuestra vida en torno al concepto comunicación así lo manifiestan. Por ejemplo, en el sentido común de la gente hoy se identifica mayoritariamente la acción de comunicar como la transmisión de información de una o varias personas a través de un canal y con un mensaje que puede llegar a otras.

Esta comprensión y práctica unidireccional, vertical, autoritaria de la comunicación reconoce muy poco la potencialidad que tiene la gente, no solo para escuchar, sino también para expresarse, para contar, para comunicar.

La noción de EMI-REC, o sea, la combinación de la capacidad natural que tenemos tanto para emitir mensajes como para recibirlos ha sido tradicionalmente invisibilizada, desde una perspectiva que le otorga mayor peso social al papel de los grandes medios de comunicación y menos a la po-

tencialidad de la ciudadanía de generar contenidos y transformar su entorno.

Por lo tanto, la comunicación no es sinónimo de transmisión, sino de interrelación recíproca (gráfico 1). La comprensión no tradicional de la misma parte de entender que no existe un protagonista único, ni con mayor jerarquía, en los procesos comunicativos. Comunicarse recupera entonces su significado primigenio como acto de compartir, de poner en común, asentado en la necesidad de autoreconocernos y ser reconocidos por otros y otras.

La filosofía y práctica de la llamada comunicación popular amparan esos significados horizontales, defienden la concepción no dominadora de la comunicación y la aterrizan en los hogares, en las aulas, en los centros de trabajo, en los barrios.

Entonces, ¿por qué pudiera ser la comunicación horizontal, no tradicional una propuesta interesante para los Órganos locales del Poder Popular?

Porque es liberadora: Este tipo de comunicación comparte los principios de la concepción y metodología de la educación popular. Por lo tanto, fomenta en las personas la voluntad de cambiar positivamente su contexto individual y social. Incentiva las capacidades de hacer y decir a quienes tradicionalmente han estado silenciados. Pone en el centro a la vida y a la felicidad de la gente desde un sentido de colec-

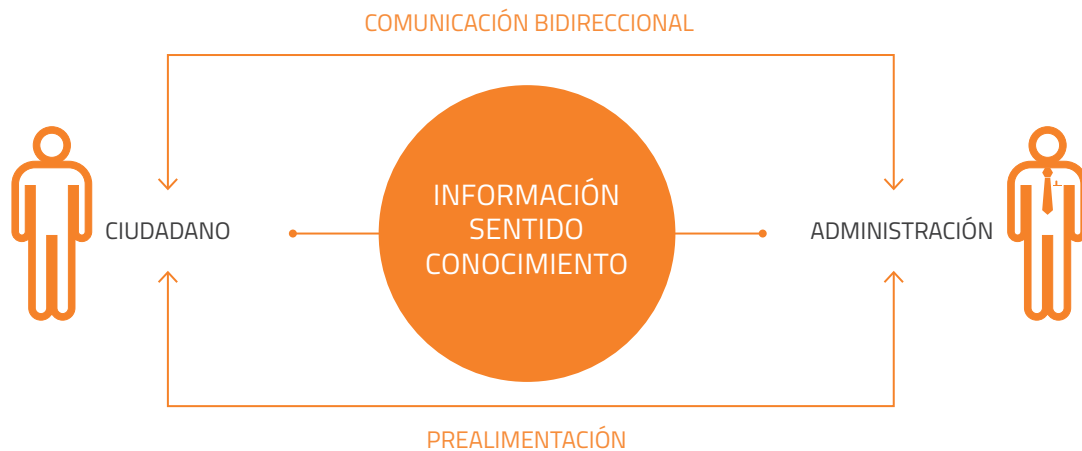


Gráfico 1. Proceso comunicativo.

tividad, y no la lógica depredadora del mercado y el dinero por sobre todas las cosas.

Porque es dialógica: Entiende al acto comunicativo más allá del mero ejercicio de emisión-mensaje-recepción-retroalimentación para defenderlo como espacio de aprendizaje conjunto sustentado en el respeto a la diferencia de criterios.

Colocarnos en una actitud dialógica no implica “bajar el nivel” para comunicarse con estudiantes, niños, gente de barrio, sino tener la humildad para reconocerse en el mismo lugar desde el que partir, para no solo hablar “por encima” de alguien, sino “junto a” los otros y las otras, “con” la persona que escucha y tiene la capacidad de otorgar significa-

ciones a lo que le llega y emitir nuevos mensajes también valiosos.

Además promueve la escucha activa, ¿cuántas veces hacemos creer a las otras personas que estamos escuchando y solamente estamos oyendo, concentrados en las palabras que vamos a expresar cuando nuestro interlocutor haga silencio, y a veces interrumpiéndole?

Una comunicación dialógica se opone a la dominación. No solo dominamos violentando física y psicológicamente a las personas, también lo hacemos cuando las subestimamos, cuando partimos del presupuesto de que quien está del otro lado no puede entender mi saber o mi responsabilidad. La

sobreprotección y la subvaloración son maneras menos conscientes de hacer a las personas objeto de la dominación, y a su vez, se traducen en dispositivos que reafirman un orden social, ético, político y cultural bien pensado por quienes lo controlan y se benefician de este.

Quizás sea la definición de Luis Ramiro Beltrán una de las que mejor condensa las apuestas por una comunicación realmente dialógica, al defenderla como “el proceso de interacción social democrática basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”

Porque es política: Escapa del supuesto de que la política solo es asunto de quienes ocupan cargos gubernamentales. La política pasa por nuestros cuerpos y mentes cotidianamente, en la manera de relacionarnos, en los modos diversos de ejercer el poder. La comunicación popular ayuda a concientizar el hecho de que todos somos sujetos políticos e impulsa en la gente la necesidad de mirar la vida con más agudeza, con mayor sentido crítico.

Porque es participativa: Rechaza la idea de participación que se confunde con el solo acto de asistir, alzar la mano o escuchar una información. Defiende la participación sustantiva, entendiendo que es un

proceso dado en niveles, a través del cual el sujeto social tiene la capacidad/posibilidad de acceder a la información, de pensar, conciliar, decidir, gestionar, ejecutar, controlar y evaluar propuestas relevantes para la vida de la gente. Esta implica un cambio cualitativo en los valores y actitudes de las personas, que cada vez se sienten más activas, más protagonistas de los procesos sociopolíticos. La transformación también se da desde adentro y no solo esperando a las decisiones de personas externas que a veces se perciben como “por encima” de las otras.

Porque es antihegemónica: La disputa de sentidos en el campo comunicativo es un ejercicio constante, que no solo corresponde a periodistas y profesionales de la comunicación. La apuesta antihegemónica radica en reconocer, ya sea dentro de la comunicación de los grandes medios como en cualquier otro tipo de comunicación, cuáles son los mecanismos y los propósitos que se utilizan para imponer ideas, comportamientos y qué tipo de valores generan. O sea, se educa en una lectura crítica de los medios y los entornos comunicacionales.

La pugna entre las maneras de entender la comunicación vertical, instrumental y la comunicación popular pasa esencialmente por la manera en que se comprende a las personas: la primera las entiende como objeto de la comunicación; la segunda, como sujetos de la comunicación.

Por ello la comunicación popular privilegia la pregunta problematizadora. No tenemos una única verdad, y casi nunca hay una única respuesta. La interrogante generadora de nuevas ideas ayuda mucho más a comprender que no tener siempre las certezas se parece más a la vida real.

Porque es inclusiva: La comunicación es un derecho humano. Este hacer emancipador parte de visibilizar y condenar toda forma de opresión o asimetría social (por color de la piel, por edad, por género, por orientación sexual, por clase social, por nivel educacional, por capacidades diferenciadas, tanto físicas como intelectuales...)

La base es el respeto, el reconocimiento de que la otra persona tiene derecho a igualdad de oportunidades y accesos. La educación y la comunicación popular promueven una ética humanista que lucha por la justicia social y ambiental, la paz, la solidaridad, la equidad, la cooperación.

Privilegia el lenguaje no discriminatorio, pues la manera en que hablamos también contiene una marca de estigma social que aprendemos desde que emitimos nuestras primeras palabras. Eso, aunque parezca natural, es injusto. Existen muchas maneras de decir para no minimizar a la otra persona sin caer en repeticiones que a veces complejizan los discursos.

Porque educa: La apertura a posibilidades tecnológicas antes no imaginadas, la democratización en los usos y en los accesos, han potenciado las capacidades creadoras de la gente, garantizando plataformas para diseñar y administrar proyectos comunes. En ese escenario, cobra un rol cada vez más decisivo la formación de competencias ciudadanas desde la comunicación, la cultura y la política. En este amplio diapasón de oportunidades, se precisa recurrir a estrategias que permitan comprender qué significa realmente ser sujetos plenos de derechos y deberes.

Si apostamos por una sociedad donde los ciudadanos y ciudadanas crezcan en el ejercicio del poder, debemos también apostar por procesos de aprendizaje que permitan madurar y hacer crecer la producción de ese saber. La participación, en tanto creación de un sujeto activo, conlleva desarrollar una cultura de la participación, en el entendimiento de que se hace necesario educar para participar, es decir, re-crear la cultura de la participación a partir de las diversas modalidades de educación o formación, y de la realización de proyectos donde ella se favorezca.

Porque es procesual: Intenta viabilizar un proceso de aprendizaje común donde los errores se reconocen como experiencias y no como castigos, donde se jerarquiza una identidad colectiva sin perder los intereses individuales.

Este tipo de comunicación prioriza los cómo hacer y las relaciones interpersonales que se producen a lo interno del proceso comunicativo. No interesan solamente los resultados. Aquí el fin no justifica los medios. El objetivo fundamental es propiciar un espacio en que la gente sienta la voluntad no solo de pensar de manera diferente, sino de hacer, de apostar por la transformación personal-colectiva de la mano de la otra persona.

Casi nunca quienes hacen comunicación popular cuentan con la tecnología más avanzada, por eso se echa mano a recursos propios, autogestionados. Se aboga por borrar la carga peyorativa que la dominación confiere a lo que queda por fuera de los grandes medios para resignificar, la mayoría de las veces desde una estética diferente, los modos de hacer un mural, una radio comunitaria, un periódico manuscrito, entre otras iniciativas.

A esta visión de comunicación le interesa la prealimentación y no solo la retroalimentación. No importa tanto medir el impacto o la persuasión lograda, sino que la comunicación responda a las expectativas de la gente y les sirva para gestionar una vida digna.

Porque organiza movimiento popular: Promueve el sentimiento y la práctica de conformar sujetos colectivos que trasciendan comportamientos

centrados en el individualismo, en la enajenación. Tiende puentes, crea redes.

La comunicación popular sirve para movilizar a la gente contra la apatía, la indiferencia, el individualismo, la visión de que felicidad es igual a dinero y les invita a crear proyectos comunes, con estructuras auténticas que sean expresión del protagonismo popular, con compromiso de revolucionar creativamente las calles, los barrios, para que la gente desilusionada, incrédula, acrítica empiece a querer y poder participar.

Porque es estratégica: La comunicación popular no es ingenua ni desestructurada. Apuesta por planificarse estratégicamente de acuerdo a los objetivos políticos y comunicativos que se quieran intencionar respetando los intereses de las personas. Las estrategias comunicativas desde lo popular son participativas. No solo le preguntan a las personas involucradas en los procesos sino que promueven herramientas para que gestionen por sí mismas la comunicación. Como reza el dicho “no da el pescado, sino que enseña a pescar”.

Casi todo el accionar y el pensar de un comunicador o comunicadora popular es en equipo, porque los saberes construidos en colectivo son más ricos, más dinámicos. Se impulsa además la rotación de roles y el sentido de co-responsabilidad.

El proceso se evalúa sistemáticamente de manera colegiada, es un camino permanente de reinención, que tiene etapas, que está pensado.

Porque es vivencial: Se afirma a la experiencia como saber avalando por la vivencia, sin necesidad de que deba ser certificada como conocimiento por una institución educativa formal. La comunicación popular es contextualizada, pues se vincula con escenarios reales de la vida de la gente, de sus costumbres, de sus tradiciones, de su legado cultural e histórico. De hecho recupera todo el saber ancestral olvidado y desacreditado por la dominación.

Porque parte de los afectos y los privilegia: El pensar casi nunca va separado del sentir. Decidirnos a hacer en colectivo parte de querer a las personas que están haciendo con nosotros y nosotras, de saberlas cerca, de confiar en ellas. Eso genera sentido de pertenencia, identidades y sensibilidades comunes.

Porque apuesta por la comunicación comunitaria: Aunque varios cubanos y cubanas identifiquen que existe comunicación interpersonal, grupal, organizacional, comunitaria, e incluso se empiece a valorar la comunicación en Internet como una nueva manera de socialización, el papel preponderante sigue siendo otorgado generalmente a los grandes medios de comunicación de masas como la televisión, la prensa impresa y la radio.

Hay que resignificar el imaginario de que solo a través de esos medios se hace comunicación y que solo ese tipo de comunicación es “efectiva”.

La comunicación comunitaria fomenta la creatividad y se hace desde un lenguaje sencillo, para construir sobre la base de lo común, desde la diversidad que nos une.

Pareciera una utopía, pero varias experiencias en Cuba y el mundo, aun reconociendo sus desaciertos y sus limitaciones, pugnan porque la comunicación popular no siga siendo el modelo subalterno, sino la postura de lucha hacia la producción y reproducción equitativa y justa de la vida.

El cómo lograrlo no tiene una única respuesta, es un proceso muy largo, difícil, incluso nunca se da químicamente puro, pero si prevalece la voluntad de conocer y practicar, paso a paso, los sentidos de la comunicación popular dialógica, liberadora; los resultados de nuestra gestión de gobierno serán más provechosos y justos.

**COMUNICAR A CONCIENCIA:
ÉTICA Y ENFOQUES TRANSVERSALES
EN LAS ACTIVIDADES Y MENSAJES
DE COMUNICACIÓN**

Comunicar es un tema delicado, pues se trabaja con las ideologías, maneras de pensar, saberes,



sentidos y creencias de las personas. Los mensajes que se transmiten y las relaciones que se generan pueden ser perjudiciales para el desarrollo del territorio si no se corresponden con determinados

valores, principios y conceptos de base que establecen qué tipo de ciudadanía queremos impulsar, qué niveles de participación queremos promover, qué articulaciones queremos generar, etc.

FRAGMENTOS...

DEL CÓDIGO DE ÉTICA DE LA ASOCIACIÓN CUBANA DE COMUNICADORES SOCIALES (ACCS).

[Los comunicadores sociales:]

- Serán ejemplo de constancia y exigencia por la calidad de su trabajo y prestarán especial atención y cuidado a la labor dirigida fundamentalmente a la mujer, los niños y jóvenes; al uso adecuado de los símbolos patrios y la imagen del país.
- [no podrán] Obtener beneficios para sí o para otras personas traspasando, vendiendo, cediendo o permitiendo, por falta de control o reserva, que informaciones confidenciales relativas a su entidad, sean de conocimiento de personas ajenas.
- [no podrán] Actuar deslealmente anticipando a otras organizaciones o personas, las temáticas o estrategias de comunicación que sus organización pondrá en práctica.
- [no podrán] Alterar, manipular o falsear datos o informaciones a las que haya tenido acceso por razones de su trabajo.
- Plagiar parcial o totalmente conceptos, lemas, consignas, frases, identidad o imágenes corporativas, de marcas o cualquier otro elemento necesario al proceso comunicacional.

DEL CÓDIGO DE ÉTICA DE LA UNIÓN DE PERIODISTAS DE CUBA (UPEC).

- El periodista tiene derecho a obtener toda aquella información de utilidad pública, así como a realizar las acciones necesarias a ese fin.
- El periodista en su órgano de prensa no puede hacer uso de los medios de comunicación y de las TIC en función de intereses personales o familiares con fines lucrativos, ilícitos o inmorales.
- El periodista no puede utilizar los medios de comunicación para desacreditar o difamar a personas e instituciones, ni para exaltar inmerecidamente a personas naturales o jurídicas. No es ético en el ejercicio de la profesión el triunfalismo, el hipercriticismo y la manipulación de la información.

- El periodista debe rectificar públicamente los errores difundidos que así lo requieran y sean imputables a su trabajo.
- El periodista debe utilizar los espacios de los órganos de prensa de forma tal que no resulte lastimada la moral o la dignidad personal de otros periodistas, o que se denigre o rebaje la autoridad pública de cualquier órgano de prensa del país.
- El periodista, en caso de debates, críticas o polémicas, debe abstenerse en su trabajo profesional de emplear un lenguaje o tono irrespetuoso y ofensivo.

Además de los credos de los equipos de producción y sus referentes, la problemática del desarrollo en sí también impone algunos principios básicos o enfoques transversales, que expresan cómo la comunicación se sensibiliza con determinados temas críticos. El trabajo con enfoques transversales permite identificar y mitigar aquellos obstáculos culturales y del contexto que puedan impedir que los públicos reciban y se apropien de los mensajes, que participen en el entorno infocomunicacional que se genera y que se articulen para intervenciones conjuntas.

Los enfoques transversales están directamente relacionados con las prioridades de desarrollo del territorio, y determinan algunas cuestiones a tener en cuenta en la estructuración del mensaje y los diferentes productos, en el abordaje de los temas y en el uso del lenguaje. Por supuesto, su declaración no es obligatoria ni única para todas las entidades de administración pública, de modo que este apartado intentará ofrecer criterios para la pertinencia y elaboración de tres enfoques muy importantes: enfoque de equidad, enfoque de derechos y enfoque de gestión del conocimiento.

ENFOQUE TRANSVERSAL

Enfoque de equidad

¿Qué es?

Garantizar la igualdad de oportunidades y derechos para todos los grupos sociales en cuanto a la satisfacción de necesidades, la oferta de mayores oportunidades a los grupos que presentan algún tipo de desventaja, y la igualdad de oportunidades de acceso a la protección social.

¿Qué implica para la comunicación?

- Apoyar la reducción de brechas de equidad social en nuestros territorios.
- Empoderar a grupos vulnerables y/o en situación de discriminación.
- Impulsar la adopción de políticas y decisiones públicas que favorezcan el acceso

Enfoque de derechos	Otorgar a la administración pública las herramientas para cumplir con sus obligaciones como garantes de derechos; y a las personas de las capacidades para ejercerlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el acceso de todas las personas a la información y la comunicación. • Generar plataformas para el intercambio entre la administración pública y la ciudadanía. • Empoderar a las personas en el uso y la producción de mensajes, que permitan la participación y el intercambio de conocimientos.
Enfoque de gestión del conocimiento	Posibilitar que los conocimientos necesarios para el desarrollo del territorio se creen, se almacenen y preserven, se socialicen, y se usen constantemente.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y articular al potencial de conocimiento del territorio. • Generar plataformas para el intercambio de experiencias. • Crear y socializar productos que sistematizan conocimientos y experiencias.

Para que se respeten la ética y los enfoques transversales deben darse cuatro condiciones:

1. Que estén explícitamente plasmados en las políticas y estrategias comunicacionales de la entidad.
2. Que los equipos de comunicación conozcan estos preceptos y estén familiarizados con las dimensiones y problemáticas de gestión del desarrollo a las que se hace referencia.
3. Que exista voluntad política de la entidad de trabajar en esos enfoques, lo que debe partir de

un alto nivel de sensibilización con los problemas a los que hace referencia.

4. Que los planes de acción establezcan concretamente las maneras en las que se cumplirá con los enfoques y credos.

Comunicación con enfoque de equidad

El enfoque multidimensional de la equidad asume la relación entre condicionantes físicas, psicológicas y sociales de las personas y las percepciones culturales sobre esas condiciones, que

limitan las posibilidades de determinados grupos de participar en la vida diaria y realizar las actividades que deseen para su realización personal. Esto incluye las brechas que pueden generarse por género, edad, color de la piel, territorio, nivel educacional, situación de discapacidad, preferencia sexual u otras.

Los contenidos que se producen, se circulan y se usan desde la administración pública pueden estar enfocados directamente en la reducción o eliminación de las brechas de equidad; en el caso de que aborden cualquier otra temática, deben tener en cuenta la importancia de que todas las personas puedan usar esos recursos y que no sean ofensivos. Para poner esto en práctica, puede resultar útil implementar estas tres ideas: participación, accesibilidad, y no discriminación.

La **participación** refiere que el diseño de las actividades y las decisiones en torno al diseño e implementación de las actividades deberán ser el resultado del criterio de todas las personas. Para esta estrategia, la participación sobrepasa la idea de la cantidad de asistentes a los lugares, y se ubica en los niveles en que se les implica efectivamente en el diseño de los espacios.

La **accesibilidad** tiene que ver con las posibilidades que se generan para que todos los destinatarios por igual reciban sus beneficios. Muchas veces, las posibilidades de acceder a determinadas actividades se ven limitadas por discapacidades, concepciones culturales, etc.

La **no discriminación** refiere que ni el discurso ni las actividades de información y comunicación podrán ser excluyentes.

No Discriminación

- Mostrar a todas las personas en su diversidad en las imágenes y audiovisuales, sin ponderar la presencia de un género, ocupación, color de la piel, territorio o cultura.
- Emplear un lenguaje inclusivo, que implica: referirse por igual a hombres y a mujeres en el discurso; no usar palabras discriminatorias ni ofensivas. Respetar las maneras tradicionales y autóctonas de referirse a los espacios, no imponer vocablos ni nombres (generalmente científicos) en los mensajes.

Accesibilidad

- Generar “ajustes razonables”, que significa adaptar los horarios, espacios físicos, soportes, materiales y códigos a las características de la población, garantizando que no existan barreras que limiten el acceso de determinadas personas.
- Visibilizar las dificultades de determinados grupos en el acceso a la vida de la comunidad.

- Generar espacios donde las personas (sobre todo grupos sociales históricamente discriminados) aprendan y usen la comunicación.
- Incorporar criterio de accesibilidad a los productos que se crean.

Participación

- Generar espacios participativos de toma de decisiones.
- Generar espacios participativos de evaluación de los productos y sistemas.
- Potenciar flujos de información y comunicación que lleguen a todas las personas.
- Promover acciones que tengan en cuenta los intereses y particularidades del territorio.
- Desglosar por sexo los instrumentos para medir la participación en las actividades y productos.

Comunicación con enfoque de derechos

Aunque es más propio de los programas e intervenciones de cooperación internacional, el enfoque de derechos ayuda a configurar actividades de comunicación que consideren de manera integral las políticas, las necesidades de las personas, las capacidades de la administración pública y el potencial de desarrollo del territorio. Establece estrategias diferenciadas hacia los titulares de derechos (las personas y las comunidades), para que los conozcan y disfruten de los mismos; y los garantes

de derechos (la administración) para que puedan cumplir con sus obligaciones.

Se trata de la comunicación participativa y empoderadora que permite que las personas hagan uso de su derecho de comunicar, compartir y acceder a conocimientos y participar en la toma de decisiones sobre los temas que les afectan. También se presta atención a la administración como garante de derechos, y las capacidades que debe tener para una gestión transparente, basada en la participación y orientada a las necesidades de la ciudadanía.

ALGUNAS CARÁCTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN CON ENFOQUE DE DERECHOS

- Las personas son consideradas agentes principales de su propio desarrollo, en lugar de receptores pasivos de productos y servicios.
- La participación es a la vez un medio y un objetivo.

- Las estrategias proporcionan empoderamiento, en lugar de negarlo.
- Tanto los resultados como los procesos son supervisados y evaluados.
- Se promueve el desarrollo y el mantenimiento de alianzas estratégicas.

- La comunicación no solo da a conocer los resultados que alcanza la gestión del desarrollo, también identifica y resuelve los problemas de información y comunicación que existen en el territorio.

La implementación de este enfoque considera cuatro elementos: localización, que implica desarrollar una agenda local que incorpore las políticas y prioridades provinciales y nacionales; rendición de cuentas, o generación de los mecanismos para el control popular

constante sobre nuestra actividad; empoderamiento, que significa brindar las herramientas para que las personas usen y accedan a la comunicación y la información; y solución de los problemas de información y comunicación que existan en el territorio.

LOCALIZACIÓN

- Explicar a las personas en qué consisten sus derechos de acceso y uso de la información, la comunicación y el conocimiento.
- Dar a conocer las políticas y proyecciones provinciales, nacionales e internacionales (sobre todo los lineamientos, la Conceptualización de nuestro modelo y el Plan Nacional hasta 2030).
- Explicar a las personas cómo las estrategias municipales cumplen con esas agendas provinciales, nacionales e internacionales.
- Identificar cómo las políticas y proyecciones a otros niveles pueden cumplirse en el espacio local.

RENDICIÓN DE CUENTA

- Perfeccionar los mecanismos para el control popular.
- Transparentar la gestión de actividades y productos.
- Desarrollar plataformas para la toma de decisiones y el debate público.
- Evaluar de conjunto los resultados de las actividades de comunicación.

EMPODERAMIENTO

- Desarrollar programas y actividades para que las personas aprendan a usar la tecnología, a buscar,

socializar y usar conocimientos y a expresar por sí mismos sus intereses.

- Desarrollar capacidad crítica para enfrentarse a los mensajes de los medios de comunicación.
- Promover espacios de expresión de la comunidad.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Identificar y resolver los problemas de comunicación e información que limitan la implementación de la estrategia de desarrollo del territorio.
- Establecer proyecciones sobre el uso de la comunicación, la información y la tecnología en el territorio como parte de la estrategia de desarrollo.
- Usar la comunicación y la información para generar empoderamiento, articulación e intercambio de experiencias.

Comunicación con enfoque de gestión del conocimiento

Las transformaciones que tienen lugar en nuestros territorios están sustentadas en el diálogo (y no la imposición) de saberes, que garantizará que las prácticas comunicativas y de desarrollo, en vez de repetirse, se reelaboren y se generen ideas nuevas. La comunicación tiene un papel importante en esto, pues puede favorecer el intercambio de conocimientos y experiencias sobre todas las agendas del territorio. Algunas claves pueden ser:

- Generar diálogo entre el conocimiento científico-especializado y el popular, a través de la “traducción del conocimiento” (generación de dinámicas para entender los términos desde

códigos populares) la construcción colectiva de conceptos, entre otras iniciativas

- Potenciar espacios de socialización de los aprendizajes (sean provenientes de buenas prácticas o no).
- Socializar los resultados que se obtienen en espacios académicos, como vía para nutrir las metodologías que se van implementando.
- Impulsar redes de innovación, donde el potencial del territorio se articule en pos de resolver problemas de desarrollo.
- Trabajar el desarrollo de capacidades como mecanismos de fortalecimiento de los aprendizajes con públicos determinados.

ALGUNAS EXPERIENCIAS CUBANAS
DE COMUNICACIÓN CON ENFOQUE
DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

- Extensionismo agrícola
 - Movimiento agroecológico “Campesino a campesino”, de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.
 - Programas de desarrollo de capacidades.
 - Sistema de Innovación Agropecuaria Local
-

CAPÍTULO 2

***CÓMO
PENSAR***



Así como los seres humanos necesitamos comunicarnos para vivir en sociedad, para transmitir determinados mensajes y para proyectar la imagen que deseamos de nosotros, también las instituciones lo requieren. Lo que no se comunica, no existe para los demás.

Sin embargo, algunos mitos del imaginario colectivo social e institucional cubano -todo es comunicación, la comunicación resuelve todos los problemas y puede gestionarla cualquiera-, son inciertos.

La comunicación es un proceso transversal a todas las actividades desarrolladas por la institución y por tanto, su gestión debe pensarse estratégicamente; pero es importante un buen funcionamiento orgánico. La comunicación apoya, fortalece, visibiliza, pero no soluciona problemas sistémicos ni estructurales.

Los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP) son instituciones comunicativas por excelencia, su razón de ser es la ciudadanía y pensando en ella los trabajadores/as deben desarrollar cada una de sus funciones. Pero, tener una reunión mensual para hablar de temas comunicativos o hacer un programa en la radio para explicar el trabajo del mes, no implica que necesariamente se esté realizando una buena comunicación.

Además, debe existir información organizada, veraz, accesible, verificable y transparente para los

diferentes actores del proceso comunicativo: desde quien la gestiona, hasta la ciudadanía en general.

Trabajar para los demás no es suficiente, hay que hacerlo con ellos. No se trata de transmitir un mensaje sino de dialogar, de involucrar a la mayoría en metas comunes. En la Cuba de hoy, con las esencias humanistas y sociales del proceso revolucionario, y con las urgencias para perfeccionar el sistema en pos de su sostenibilidad, cualquier comunicación no sirve; es necesario desarrollar una comunicación eficaz que favorezca la participación ciudadana en la toma de decisiones colectivas para que las personas ejerzan efectivamente su poder popular.

Con esta premisa, a continuación ofrecemos 11 preguntas básicas para pensar estratégicamente la gestión infocomunicativa en los Órganos Locales del Poder Popular.

1. ¿QUÉ CONDICIONES SON NECESARIAS PARA UNA BUENA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN?



Como ya hemos dicho, la comunicación y la información como procesos complejos y trasversales a todas las actividades que desarrolla una institución requieren esfuerzos para su materialización. En pocas palabras, no se hacen solas, son necesarias

condiciones objetivas que permitan su implementación y tiempo para lograr resultados.

En primer lugar, es necesario un personal propio de la institución –preferiblemente multidisciplinar- capacitado para conducir los procesos comunicativos. Un equipo mínimo que asuma las funciones esenciales debe estar compuesto por, al menos, cuatro personas: un comunicador, un científico de la información, un periodista y un diseñador. En tanto mayores sean los retos y los resultados esperados, el colectivo deberá ampliarse para dar respuesta a las necesidades.

Es recomendable que en la estructura de la organización, este equipo se encuentre subordinado directamente al presidente del gobierno, pues, como ya explicamos, esto garantizaría que los procesos de información y comunicación sean más expeditos en sus respuestas y que puedan ser efectivamente transversales a toda la gestión de gobierno y administración. (Anexo 1)

No significa que este grupo es el único con capacidad para gestionar la información y la comunicación, se pueden establecer alianzas con otras instancias, centros, organismos, asociaciones y contratar servicios de terceros, pero, tener un equipo de forma permanente dentro de la institución asegura lo básico y permite organizar de forma estratégica la comunicación.

También son imprescindibles condiciones materiales adecuadas: tener presupuesto destinado para esta gestión y contar con equipos técnicos para producir, como materiales de oficina, computadoras, conexión a internet, cámara fotográfica, impresora, entre otros. Sobre este aspecto son medulares las palabras de Raúl Garcés, Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana, cuando dice: “la comunicación cuesta, pero más cuesta no tenerla”.

Las soluciones creativas y modestas también necesitan recursos, no se hace un boletín o una revista a mano. Existen reglas formales y estéticas a cumplir para transmitir mensajes por diferentes vías, pues la improvisación y la chapucería dan una imagen poco seria.

Todo lo anterior, sin una buena gestión de la información es un esfuerzo sin resultado, sería como tener una envoltura sin contenido.

La información se genera en espacios diversos, por lo que puede venir de manera centralizada directamente de la dirección o a través de cada uno de los diferentes departamentos o áreas, lo importante es construir mecanismos y plataformas que viabilicen la circulación, jerarquización y socialización dentro de la institución y desde esta hacia los ciudadanos. Este elemento es central porque permite tener acceso rápido y organizado a la información

relevante mejorando nuestra gestión de gobierno, garantiza la transparencia de cara a nuestros electores, nos permite hacer una comunicación propositiva y actuar en consonancia.

Además, quienes gestionan la información y la comunicación, deben tener conocimientos de todos los procesos institucionales y ser parte en los momentos claves.

A todo lo anterior sumamos la voluntad como ente movilizador e impulsor de los procesos infocomunicativos. Los dirigentes institucionales deben ser conscientes de su utilidad y los jefes de los equipos deben tener preparación en este campo, no basta con experiencia o acumulados políticos –que también son necesarios. Su acción, liderazgo, iniciati-

va y sobre todo su conocimiento determinan en la toma de decisiones.

Todo debe ir de la mano, de ahí la necesidad de lograr un balance entre estos elementos para gestionar una información y comunicación modesta, acorde a las condiciones que atraviesa el país, pero con un mínimo de recursos humanos, materiales y estéticos.

2. ¿QUIÉN O QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN UN ÓRGANO LOCAL DEL PODER POPULAR?



El equipo de comunicación es el encargado fundamental de la gestión de los procesos de índole infocomunicativa.

Entre las funciones fundamentales de un equipo de información y comunicación podemos encontrar:

- Proponer políticas de comunicación e información.
- Elaborar y actualizar documentos rectores en materia de comunicación.
- Realizar e implementar la estrategia de comunicación e información.
- Proponer y coordinar campañas de comunicación de bien público, promocionales, de cambio social, así como planes de acciones para activida-

des y momentos claves, de acuerdo a las necesidades de la institución.

- Coordinar los flujos de información hacia lo interno y pública procedente de la Dirección, de las Comisiones Permanentes de Trabajo y de otras áreas.
- Atender las relaciones de la institución con los medios de comunicación y periodistas especializados, así como con otros públicos estratégicos.
- Coordinar la generación de productos comunicativos con otros actores, instituciones, y experiencias externas.

- Dirigir, coordinar, producir y distribuir publicaciones propias de la institución de manera que sus contenidos respondan a la política de información.
- Clasificar, jerarquizar, custodiar y proponer acciones para la circulación y el acceso seguro y transparente a los archivos fotográficos, bibliográficos y de información pública.
- Organizar, jerarquizar y producir memorias de los eventos y las actividades en cualquiera de los formatos para su publicación o archivo.
- Elaborar y socializar resúmenes analíticos permanentes y coyunturales de información política y social, nacional e internacional, de acuerdo a los intereses y necesidades de la institución.
- Asesorar a diferentes actores institucionales y públicos que lo requieran.
- Proponer y elaborar el plan de capacitación en materia de información y comunicación.
- Realizar y favorecer la investigación social en materia de información y comunicación.

Todo lo anterior para:

Aportar desde una gestión infocomunicativa al mejoramiento sistemático de la imagen pública de la institución.

Sin embargo, pensar que solo este equipo es quien comunica, es el primer error. Como ya vimos, estamos ante procesos complejos, donde intervienen múltiples actores en diversos roles. Existe una diferencia entre gestionar la infocomunicación e informar o comunicar.

El primero con responsabilidad en estos procesos es el **delegado/a**, a quien el pueblo eligió y que lo representa en la Asamblea. Él o ella tienen la responsabilidad de estar en contacto (y para esto una gestión estratégica de la información y la comunicación son imprescindibles) con sus electores, con las administraciones para tramitar los planteamien-

tos de los electores, con la dirección de la Asamblea Municipal, con el resto de los delegados y con los representantes de las organizaciones de masa.

Presidentes/as, vicepresidentes/as y secretarios/as, en su condición de dirección del estado local, y directores/ras administrativos que constituyen el gobierno están en la obligación de transparentar su gestión y mantener informada a la población sobre los temas locales. No es posible un desempeño favorable de sus funciones donde no medie la gestión de la infocomunicación, que va desde los discursos, los comunicados, hasta el diálogo directo en espacios formales e informales con la ciudadanía. **El ejercicio de la política conlleva altas cuotas de información y comunicación oportuna, veraz, transparente y verificable.**

El área de **atención a la población** con sus funcionarios constituye otro espacio directo de informa-

ción y comunicación para las personas. La agilidad en la respuesta (esto supone tener la información organizada, jerarquizada, accesible y contar con flujos horizontales) el trato amable y atento, una redacción comprensible con buena ortografía - cuando la respuesta es por escrito- deben acompañar la búsqueda de solución a los problemas de la ciudadanía. **El servicio a la población no es un favor, es una alta responsabilidad y el paso de uno a otra viene dado, entre otros factores, por una gestión efectiva de la información y la comunicación.**

Los **custodios y recepcionistas** que dan la bienvenida, los **choferes**, los **carros debidamente identificados** con el nombre de la institución son portadores de un mensaje y la representan. El ánimo, y la educación con que se recibe al pueblo dentro de un edificio gubernamental, la ambientación, limpieza y orden dan muestra de respeto y contribuye con la imagen pública del gobierno. Estos elementos no se deben descuidar.

En todos los casos el equipo de información y comunicación asesora, acompaña o capacita si fuese necesario en el área de su competencia.



3. ¿CUÁLES PODRÍAN SER LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS?

Gestionar la información y comunicación en una institución, como hemos intentado aclarar, no es

tarea de una sola persona, se necesita un equipo de trabajo que acompañe todos los procesos institucionales y de cara a la ciudadanía junto a cambios en el sistema interno a nivel funcional para garantizar la correcta gestión de estos procesos, así como materiales mínimos para efectuarlos.

Sin embargo, la realidad demuestra que aun teniendo un equipo con todas las personas y con los recursos mínimos necesarios para desarrollar las actividades infocomunicativas, siempre es imprescindible la ayuda de otros actores claves en el entorno social.

Esas personas y/o instituciones pueden ser en determinados momentos públicos a los que se dirigen algunos mensajes pero, en esta ocasión, se convertirán en aliados que ayuden a gestionar los procesos de información y comunicación.

Podemos referirnos a instituciones que colaboren en la asesoría de algunos trabajos concretos, algunas que ayuden en la promoción y mejoramiento de la imagen institucional, otras que colaboren en procesos de realización creativa de productos comunicativos. De esa forma, se van tejiendo alianzas que contribuyen a un mejor y más efectivo trabajo infocomunicativo.

En el siguiente gráfico se muestran algunas de esas posibles alianzas, su completamiento dependerá de la realidad concreta y potencialidades de cada territorio. (gráfico 1)



4. ¿CON QUÉ INSTRUMENTOS REALIZO UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LOS ÓRGANOS LOCALES DEL PODER POPULAR?

Gestionar la información y la comunicación de forma transversal a todos los procesos que se desarrollan en la institución implica valerse de una serie de mecanismos y herramientas que facilitan la traducción de esa aspiración a hechos concretos. (Anexo 2)

Así, encontramos una serie de documentos a realizar una vez que se comienza a organizar el trabajo infocomunicativo y que luchan constantemente con el reto de no terminar engavetados y ser realmente instrumentos para el trabajo cotidiano.

De esa forma se puede hacer referencia al **Manual de Gestión de Comunicación**, donde se pauta todo lo que en materia comunicativa se trabajará en la institución. En ese documento queda recogida la historia de la institución, su misión, visión, su público segmentado y clasificado, los lineamientos o políticas comunicativas, entre otras cuestiones.

Ese documento, que resulta en ocasiones en un folleto vacío y olvidado, es esencial para garantizar el éxito del trabajo comunicativo, cómo se gestionará en la institución y cuáles serán las bases generales o

transversales de ese trabajo. Contar con un manual de gestión de comunicación garantiza, entre otras cosas, que si cambia el especialista que lleva la tarea siempre quedarán recogidas las aspiraciones inmediatas de la labor comunicativa en la institución y hacia dónde encaminar esos esfuerzos.

Aun con un Manual de Comunicación, en muchas ocasiones no hay una relación estrecha entre la planificación y la comunicación, lo que ocasiona un proceso caótico de acciones que no conducen al logro de los objetivos propuestos. La concreción material de ese pensamiento es la **Estrategia de Comunicación**, (Anexo 3) un documento imprescindible que organiza el futuro, es un plan de trabajo con una visión estratégica a largo plazo.

La Estrategia sirve de punto de partida, formaliza el trabajo del grupo de comunicación y permite organizar las acciones y evaluar sus resultados, es una herramienta esencial no solo a futuro, sino en el día a día de cualquier institución que pretenda desarrollar la comunicación con todos sus públicos.

Esta debe realizarse por el grupo de comunicación de la institución con el asesoramiento de otros especialistas; pero nunca debe ser tarea solo de los segundos, debe incluir sesiones intensas de trabajo, de intercambio y de puesta en común. Mientras más directivos y decisores se involucren en el proceso de concepción de la estrategia, el resultado será más

Son claves en la asesoría, formación y producción de información y comunicación pues tienen el claustro preparado en estas materias y a estudiantes que pueden colaborar mediante convenios en determinadas acciones concretas en la institución a través de las prácticas laborales o de la inserción parcial. Estas instituciones pueden además aportar investigaciones actualizadas en estos tópicos y contribuir con la ubicación de jóvenes graduados que pasen a formar parte de ese equipo de comunicación.

Son espacios para la formación y la superación. Saber utilizarlas en favor de generar espacios de acercamiento entre servidores públicos y ciudadanía, es una opción inteligente para los órganos locales de poder popular. De ellas podemos aprender mecanismos para organizar, jerarquizar y socializar la información, podemos además solicitar capacitación en ese tópico. Las bibliotecas públicas pueden devenir redes para distribuir nuestros productos. Su trabajo comunitario desde la información es una buena práctica que podemos aprovechar para acerca nuestra gestión de gobierno a los ciudadanos.

Esta organización es clave en la asesoría a todo el trabajo comunicativo, para la confección de manuales, estrategias, etc. Es importante destacar que no es recomendable encargar a esta institución los productos y recogerlos una vez terminados, pues esa elaboración debe implicar un trabajo de conjunto que contribuya a un resultado más eficaz para la institución. También se puede estrechar lazos de trabajo en aras de disponer de los creativos que la asociación representa y que pueden convertirse en aliados insustituibles.

Es esencial entender cultura en toda la dimensión de la palabra. La mayor contribución sería en la conformación y fortalecimiento de la identidad local y sobre todo en el desarrollo del talento y los valores humanos de la comunidad.

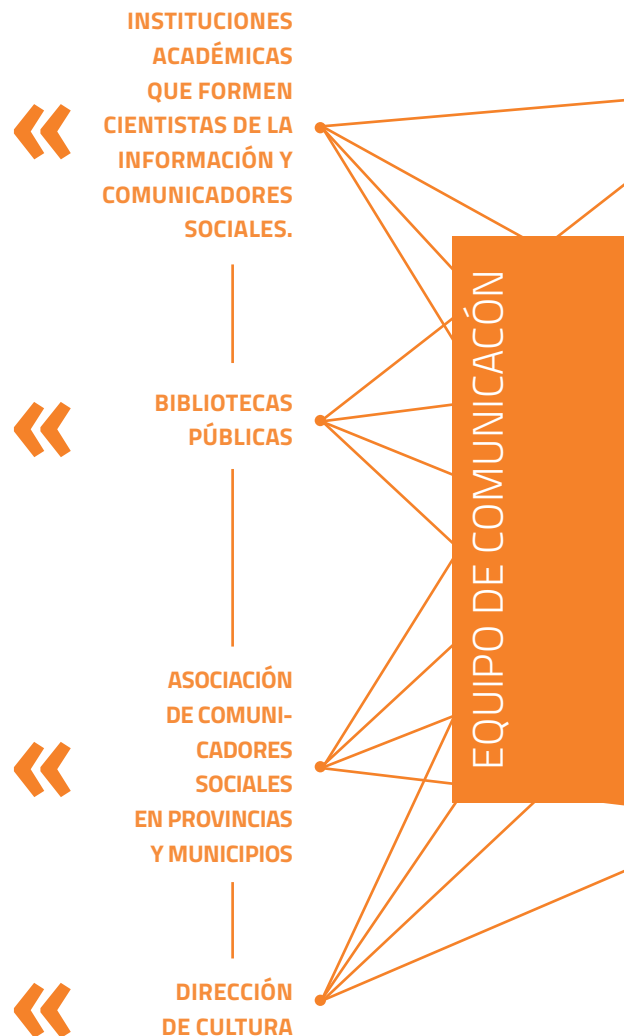
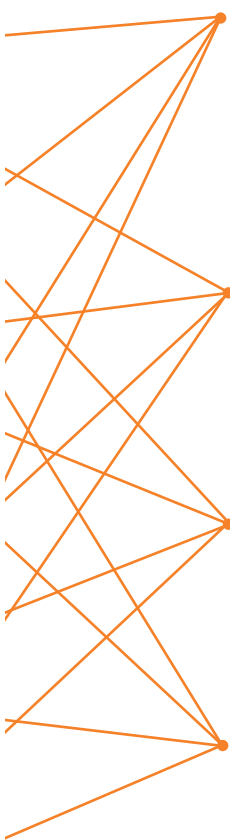


Gráfico 1. Posibles alianzas.



**INSTITUCIONES
O PERSONAS
QUE BRINDEN
SERVICIOS CREATIVOS
Y/O PRODUCTIVOS**



Todas las soluciones productivas y creativas no tienen que resolverse dentro del equipo de comunicación. Se recomienda tener identificados y mantener buenas relaciones con grupos de trabajo –estatales o no– que puedan asumir, de conjunto con la institución, la ejecución de esas soluciones.

**UNIÓN
DE PERIODISTAS
DE CUBA (UPEC)**



En ocasiones no se logra tener un periodista en el grupo de comunicación, o aun cuando está, no puede cubrir toda la información necesaria sobre y para la institución. En ese sentido, los lazos de trabajo con esta organización ofrecerían muchas ganancias para establecer conexiones con periodistas de todo el país. Recomendamos el encuentro sistemático con periodistas especializados en temáticas afines a la institución para visibilizar nuestras inquietudes como gobierno y construir juntos la mejor manera de contarlas a la población.

**MEDIOS
DE PRENSA**



Son instituciones que se convierten en mediadoras entre el órgano de gobierno y sus públicos. Pasan a ser portadoras del mensaje institucional, de ahí la importancia de tener un estrecho vínculo de trabajo con ellas.

**GRUPO DE
TRABAJO
COMUNITARIO**



La experiencia acumulada en los últimos años demuestra que existen problemas cuya solución no es posible sin la participación de la comunidad, por tanto, es necesario establecer como principio que el papel de la comunidad es esencial en la identificación, planificación y solución de gran parte de los problemas que enfrentan. Se trata de contar desde el inicio con el esfuerzo de personas, organizaciones e instituciones que actúan en el ámbito comunitario y cuyos roles son insustituibles para gestionar de manera efectiva nuestra información y comunicación.

POR ESO ES TAN IMPORTANTE REALIZAR DIAGNÓSTICOS FRECUENTES EN NUESTRO TERRITORIO.

próximo a las verdaderas necesidades y habrá más compromiso con su posterior implementación.

La misma persigue un objetivo que debe estar en correspondencia con el objetivo general de comunicación de la institución. Esta se dirige a uno o varios segmentos de público de los declarados en el manual de comunicación y traza un plan de acciones que se implementará en un tiempo planificado que se recomienda sea aproximadamente de 1 a 3 años. Debe haber un pensamiento con sentido en cada una de las acciones de la estrategia, para no dejar desatendida ningún área que pueda resultar de interés para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es de suma importancia tener dominio total de lo planteado en la estrategia, que la misma haya salido de un diagnóstico de comunicación en la institución y que se prevean cortes evaluativos para dar luces de cómo va la implementación. De esa forma se puede ir perfeccionando en el camino. **La estrategia no es un documento estático sino que en el tiempo contemplado se va actualizando en función de los resultados de las evaluaciones.**

Muy aparejado a esto se encuentran las **campañas de comunicación (imagen 1)** que se organizan en función de algún hecho específico, un aniversario, algún evento. Dentro del plan de



Imagen 1. Comunicación política.

una estrategia puede recogerse como acción, la realización de una campaña.

Las campañas llevan un proceso creativo más fuerte, en su concepción debe hacerse una investigación que permita determinar si se va a disminuir un freno o potenciar una motivación y en función de eso, se construye un eje psicológico, se deja claro el concepto de comunicación, se construye un slogan y todo eso le da unidad a los productos que se conciben como parte de esa campaña.

Por último, tenemos los **planes de acciones o planes de comunicación (Anexo 4)**. Estos son mucho más sencillos y se realizan para hechos o sucesos concretos que, en muchos casos, no están planificados con antelación y requieren un tiempo de ejecución más inmediato. A este recurso se recurre con mucha frecuencia en tanto su concepción e implementación son más rápidas; aunque su alcance puede ser más limitado.



5. ¿CÓMO EMPEZAR A GESTIONAR LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LOS ÓRGANOS LOCALES DEL PODER POPULAR?

El punto de partida es tener claridad de la misión y de los objetivos propuestos en un periodo de tiempo, si están escritos mejor. Luego se debe segmen-

tar y clasificar el público -al que queremos lleguen nuestros mensajes- y hacerlo de manera precisa para atender a todos los objetivos.

Sin embargo, una información y comunicación efectivas no se logran como una receta de cocina que con una mezcla de ingredientes batidos ya están listas. Son mucho más, son procesos y como tales hay que asumirlas, es necesario entender la interrelación entre múltiples elementos.

Por ejemplo, la gestión de comunicación y las fases que ella encierra, las cuales permiten organizar el trabajo comunicativo en la institución son un ejemplo de lo que explicábamos anteriormente. (gráfico 2)

Este es un ciclo que nunca se detiene, se renueva constantemente, y donde las fases no son cronológicas, pueden convivir varias de ellas en un mismo momento. En el caso de la evaluación, es transversal a toda la gestión comunicativa.

Por otra parte, hay que estar muy atentos a cambios en el contexto interno y externo, para abrir nuevos ciclos que siempre comiencen a partir de una investigación de todas las variables que afecten positiva o negativamente a la institución.

La gestión de comunicación se concreta en ámbitos de acción, hacia donde se enfocan los esfuerzos comunicativos. Esos ámbitos se pueden determinar en función

Gráfico 2. Fases que encierra la gestión de la comunicación.



de los intereses de la institución pero se recomienda que sean tres: **institucional, mediático y comunitario.**

El primero de ellos recoge todo lo que en materia comunicativa se realizará en el plano institucional para hacer llegar los mensajes de la organización. En tal sentido se pueden realizar acciones a través de múltiples canales y medios para influir en el público objetivo.

La comunicación institucional –tanto interna como externa- es probablemente la que más accio-

nes genera y donde los resultados son apreciados más rápidamente.

El segundo de los ámbitos de actuación organiza y agrupa todo lo que en materia comunicativa se realiza para estrechar lazos de trabajo entre la institución y los medios, ya sean de alcance local, provincial o nacional.

Lo comunitario es un punto de atención fundamental para las Asambleas Municipales. Sus fun-

ciones y la repercusión de sus acciones se desarrollan en la localidad, por tanto, es de su interés las relaciones con los actores sociales. **Ellas están ahí, justo donde están las personas.**

Aunque por funcionamiento está establecido que en todas las circunscripciones debe haber un grupo de trabajo comunitario encabezado por el delegado, es tarea del grupo encargado de la comuni-

cación en las Asambleas Municipales, de conjunto con los delegados, desarrollar proyectos y acciones comunitarias que sean en esencia comunicativas.

Estos ámbitos, explicados de manera simple, quizás no reflejen todo lo que ellos pueden encerrar. Por ello mostramos algunos ejemplos que ayuden a comprender cuáles acciones de comunicación podrían realizarse en cada uno de ellos.

ÁMBITO INSTITUCIONAL

- Clasificar y organizar la información de trabajo dentro de cada área .
- Elaborar un listado de contactos con datos de trabajadores/as así como un directorio telefónico interno.
- Crear un mural principal de la institución
- Realizar un boletín interno sobre la vida cotidiana en la institución .
- Realizar campaña por el Periodo de Rendición de Cuenta del delegado a sus electores.
- Realizar talleres de capacitación sobre comunicación a los trabajadores/as.

ÁMBITO MEDIÁTICO

- Realizar encuentros sistemáticos con periodistas locales que frecuentemente abordan el tema.
- Promover con el ICRT convenio para tratar el tema del Poder Popular en espacios fijos de la TV y la radio.

- Proponer temas sobre el sistema político cubano en espacios del Sistema Informativo.
- Coordinar una serie de cuñas radiales sobre el sistema político cubano con un mismo concepto de comunicación, con diferente lenguaje en función del público.

ÁMBITO COMUNITARIO

- Identificar instituciones y personas de relevante en el entorno comunitario que puedan contribuir a la gestión de la información y la comunicación.
- Emprender de conjunto con la comunidad un proceso de diagnóstico participativo para levantar los principales problemas en el ámbito comunicativo.
- Habilitar un espacio que sirva como aula-asamblea para escolares.
- Proponer círculo de interés en las escuelas primarias de la comunidad sobre sistema político cubano.



6. ¿QUÉ SON LAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE CONTENIDOS?

Las plataformas tecnológicas dirigidas a la gestión de contenidos son sistemas que apoyan la organización de la información y contenidos (documentos o recursos digitales resultantes de un procesamiento), y su publicación en entornos Web. Suelen contar con diferentes perfiles de acceso, que se corresponden con roles que implican diferentes privilegios relacionados con la creación y modificación de contenidos; con herramientas de comunicación para la difusión; con servicios y espacios de publicación configurables; y con posibilidades de gestión y administración del entorno Web que pueden considerar funcionalidades para la elaboración de estadísticas y evaluación. De alguna manera respaldan el cambio tecnológico en las organizaciones, que han transitado de un enfoque basado en procesos a priorizar la interacción social y la gestión del conocimiento colectivo; y en las personas, quienes pasan de ser un receptor pasivo de la información a un participante activo respecto a los contenidos, creándolos, consumiéndolos, o distribuyéndolos.

Las principales funciones que deben garantizar están dirigidas por una parte, al ciclo básico de los contenidos (desde su creación hasta su publicación, presentación y visualización), y por otra, a la explotación de las facilidades de la web. Respecto a esta última, se diseñan entornos colaborativos, se articulan funcionalidades, se integran aplicaciones, y se diseñan perfiles de usuarios, según roles predefinidos.

Los contenidos creados deben almacenar toda la información que se genera (versiones de revisión, datos del autor, secciones, datos y preferencias de los usuarios) en una base de datos. El sistema debe permitir la comunicación entre los miembros de un grupo según los perfiles de usuario, y hacer seguimiento del estado de cada paso del ciclo de trabajo. El aspecto visual del sitio Web se debe poder modificar con facilidad sin afectar los documentos ya creados, y administrar además los menús de navegación y las secciones definidas. También debe contar con posibilidades de extensión e integración para la creación de nuevos módulos (como noticias, mensajes animados, foros de discusión, entre otros), herramientas de desarrollo específicas, e integración con otros sistemas.



Presenta características propias de un gestor de contenido Web, e incorpora otra propias de la gestión documental, y de colaboración o gestión de recursos digitales. Está implementado con tecnología Java, y aunque tiene un bajo coste de despliegue inicial, requiere un personal con mayores conocimientos técnicos que otras soluciones.



www.drupal.com

Es dinámico, el contenido textual de las páginas y otras configuraciones son almacenados en una base de datos y se editan utilizando un entorno Web. Permite desarrollar tanto sitios Web simples hasta otros mucho más complejos que incluyan aspectos de colaboración, intranets, etc. Posibilita incorporar nuevas funcionalidades como, por ejemplo, una gestión mejorada del comercio electrónico. Su modelo de desarrollo es en comunidad y está programado en PHP.



www.jomala.com

Permite cubrir las operaciones más habituales en una organización en un servidor privado. Es altamente modular y dispone de muchos complementos que permiten mejorar o complementar sus funcionalidades básicas (la mayor parte a su vez de código libre). Está programado en PHP y su modelo de desarrollo es en comunidad, con una amplia base de desarrolladores e instalaciones.



www.wordpress.com

Uno de los más usados, surgió a partir de una iniciativa para crear un sistema de publicación personal en la Web (blog), y se ha convertido en un completo sistema de gestión de contenidos Web. Permite crear un blog gratis y formar parte de una red de blog. Su modelo se basa en una comunidad de desarrolladores, utiliza tecnología PHP, incluye nuevas funcionalidades mediante complementos (plug-ins).



7. ¿CUÁL ES LA MEJOR PLATAFORMA PARA GESTIONAR LOS CONTENIDOS?

La decisión sobre las plataformas tecnológicas a utilizar necesita pues de una evaluación previa de dife-

rentes opciones en función de las necesidades que se pretendan cubrir, así como del diseño de sistema gestor que se pretenda implantar. Será básico decidir entre plataformas de software libre (open source), plataformas comerciales, o de software propietario.

Tabla 1. Gestores de contenido de código abierto (open source) más usados.

Cada una de estas opciones tiene sus ventajas e inconvenientes. La opción comercial implica la compra de una licencia que puede ser única de o de renovación periódica, y puede ofrecer servicio técnico, actualizaciones, mantenimiento de calidad y formación de usuarios. Por otra parte, la opción de software libre ofrece un acceso al código de programación para que el usuario pueda modificarlo, suele estar respaldado por una comunidad de desarrollo que ayuda a que el producto tenga excelentes prestaciones, aunque no tenga un soporte técnico e incluya su implementación no sea gratuita. En todo caso, resulta importante considerar las características del diseño del sistema, el tipo de sector para el que se desarrolla, y el soporte técnico con el que se va a contar.

Según los objetivos funcionales proyectados para su uso, pueden existir plataformas generales, sistemas específicos, blogs personales, foros para compartir opiniones, wikis para el desarrollo colaborativo del conocimiento, plataformas para contenidos relacionados con el aprendizaje online (e-learning), plataformas para la gestión comercial (e-commerce), publicaciones digitales (periódicos, revistas...), entre otras. De ahí que podamos distinguir soluciones parciales o integradoras.

Entre las soluciones parciales, podemos mencionar además sistemas de gestión de bases de datos, herramientas para el análisis de datos y de textos, y la automatización de ciertos procesos de trabajo.

Entre las integradoras, se destaca la Intranet, plataforma para la comunicación en red basada en la tecnología web. Facilita la publicación, búsqueda y visualización de la información en entornos organizativos distribuidos gestionando los documentos y la información en un lugar común donde puedan ser consultados de forma colectiva. Está dirigida a usuarios internos, y puede ser social o no. Posibilita integrar de forma articulada dentro de una misma solución tecnológica todos los recursos informáticos implantados en la organización. En su diseño, debe apoyarse en herramientas para la gestión documental y en herramientas para la gestión de contenidos, integrando aplicaciones e información con un acceso controlado por seguridad asociado a usuarios y grupos de usuarios, y comunicar la información más relevante que impacta a toda la organización.

Se encuentran además los Sistemas para la gestión/toma de decisiones, los cuales se desarrollan a la medida, se apoyan en herramientas de código abierto, o son comerciales. Pueden ser transversales al involucrar varias áreas de gestión u organizaciones (caso de trámites, administración de recursos humanos y financieros, compras y suministros); o verticales que se corresponden con una demanda directa de servicios por parte de la comunidad (seguridad, educación, justicia, salud). Tienen distintos propósitos, pero en general deben garantizar la gestión de archivos y registros, la planeación de recursos, la gestión de agendas de trabajo, interacción con otros sistemas a partir de los datos, gestión de la comunicación por múlti-

ples canales, procesamiento estadístico, gestión de los procedimientos y control de actividades, entre otros.

Los contenidos asociados a estas plataformas, deben contar con una organización adecuada, y disponer de

mecanismos de navegación efectivos que garanticen que el sistema asociado sea fácil de usar. También deben ser útiles y relevantes, garantizando la actualidad, objetividad, precisión, veracidad de los datos.

Las siguientes herramientas apoyan la colaboración y el intercambio, y pueden estar incluidas o no en los sistemas anteriores:

- **Repositorios Institucionales:** Permiten a los miembros de la organización archivar documentos y otros materiales en formato digital, a disposición de su comunidad de usuarios. Pueden ser temáticos, contener objetos de aprendizaje organizados cronológicamente, y por metadatos para una mejor búsqueda. La temática suele ser social, de educación ciudadana o académica.
- **Foros de discusión (de opinión, de mensajes, virtual o electrónico):** aplicación web que le da soporte a discusiones en línea. Invita a los usuarios a discutir o compartir información relevante a la temática del sitio, forma una comunidad en torno a un interés común, y puede estar moderado por un coordinador quien generalmente introduce el tema, formula la primera pregunta, estimula y guía, sin presionar, otorga la palabra, pide fundamentaciones y explicaciones y sintetiza lo expuesto antes de cerrar la discusión

- **Blogs:** aplicación Web periódicamente actualizada, recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo. El uso o temática de cada blog es particular, los hay de tipo personal, temático, profesional, corporativo, tecnológico, educativo, entre otros. Permiten difundir conocimientos y experiencias.
- **Wikis:** espacio web efectivo para la escritura colaborativa. Puede ser editado por varios usuarios, los cuales pueden crear, editar, borrar o modificar el contenido de una forma interactiva, fácil y rápida. La idea es que todos puedan aportar conocimiento de forma autorregulada.
- **Aprendizaje a distancia (e-learning):** dispone de aplicaciones integradas y herramientas para la distribución y la gestión de cursos online. Pueden incluir las herramientas citadas anteriormente, aunque son sistemas diseñados para contextos

educativos específicamente. Permiten el seguimiento al progreso del estudiante, el trabajo colaborativo, ejercicios de evaluación y autoevaluación, acceso a los recursos de aprendizaje, la comunicación interpersonal y la interacción.

- Comercio electrónico (e-commerce): Dirigido a la distribución, compra, venta, mercadotecnia y suminis-

tro de información complementaria para productos o servicios, garantizando las transacciones comerciales asociadas. Se realiza un intercambio electrónico de datos entre personas, personas y organizaciones, o entre organizaciones. Se apoya en sistemas automáticos de recolección de datos, lo cual facilita la aplicación de herramientas de análisis de datos e información.

En general, la proyección de las plataformas tecnológicas para la gestión de los contenidos organizacionales, debe dirigirse a la articulación entre las metas de la organización (productividad, eficiencia, calidad, mejorar decisiones y planeación, innovar, aplicar mejores prácticas), el desarrollo de habilidades para la colaboración digital (buscar, filtrar, compartir, comunicar, co-crear), el acceso y la interacción (a través de los dispositivos adecuados) que permitan conectar a las personas en un contexto de trabajo particular, con la ayuda de las tecnologías de colaboración (intranets, correos, sistemas de gestión), que a su vez apoyan la creación de contenidos e información.

Su implantación impulsa los procesos de transformación digital, tan extendidos en la actualidad, como respuesta a fenómenos como el crecimiento imparable de usuarios de internet y de comunicaciones móviles con el protagonismo de los jóvenes, y una necesaria digitalización de los procesos.

Pero requiere enfrentar barreras y resistencias (conectividad e infraestructuras, regulaciones, falta de capacitación, confianza en la accesibilidad a datos y contenidos), y desarrollar en lo interno el liderazgo necesario para lograr que se conviertan estos esfuerzos en una fuerza transformadora.

8. ¿CÓMO LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PUEDEN APORTAR A LOS PROCESOS COTIDIANOS DE LOS ÓRGANOS LOCALES DEL PODER POPULAR?



El Sistema del Poder Popular tiene procesos claves intrínsecos que son meramente comunicativos. La Asamblea Municipal no es una institución que se dedique a producir o a comercializar determinados productos, sino que maneja recursos intangibles. Están compuestas por los delegados municipales y tienen como principal función, de conjunto con el personal administrativo, favorecer el desarrollo

humano de manera participativa (de conjunto con los ciudadanos). Por su esencia, tanto la comunicación como el manejo de la información debieran ser determinantes.

La razón de ser de los Órganos Locales del Poder Popular son los ciudadanos y su bienestar. Sin embargo, las personas desconocen o les falta información sobre las funciones y la labor de la Asamblea, los planteamientos y quejas de otros ciudadanos, así como la solución a los mismos, la ejecución del presupuesto, el desarrollo del municipio, normativas de carácter local, etc.

Podemos sostener una gestión de gobierno excelente, creativa, propositiva y comprometida que si no se conoce, es como si no existiera.

De ahí la importancia de mantener a los ciudadanos al tanto de todo: los logros, y de los desaciertos también.

Por ejemplo, si se resuelven planteamientos en una circunscripción es importante que el resto de los electores perciban que hay personas amparadas por el trabajo del Poder Popular; aunque su propio problema no se haya resuelto.

Entre los procesos habituales a los que la comunicación puede aportar están las **Sesiones de las Asambleas, las acciones de fiscalización y con-**

trol, el trabajo comunitario integrado y las reuniones de rendición de cuenta que se realizan dos veces al año.

Una adecuada preparación del delegado en materia comunicativa puede facilitar el éxito de la reunión de rendición de cuenta, más allá de la cantidad de planteamientos que haya resueltos o pendientes de solución. **Es importante encontrar la mejor manera de llegar a la máxima autoridad en el barrio: los electores, a los que él representa y le rinde cuenta.**

Por otro lado, en el trabajo comunitario integrado, la comunicación contribuye a facilitar la participación activa de los ciudadanos, es una herramienta para la convocatoria y la motivación de las personas a ser parte de un proceso de trabajo en colectivo para el desarrollo de la comunidad.

Para las acciones de fiscalización y control, la comunicación puede ser una herramienta que promueva el diálogo permanente y la coordinación entre los actores locales que la ejecutan. Además, permite devolver los resultados, de forma oral y/o escrita, de manera fiel en correspondencia con lo acontecido durante el proceso, para su documentación o publicación.

En sesiones de las Asambleas, desde su concepción, hay que tener en cuenta la comunicación.

En la manera de citar a los implicados, en los informes que se entregan, en el orden del día, durante el debate donde debe primar una cultura del diálogo mesurado y respetuoso, en la promoción previa y la publicación posterior de sus acuerdos, en la relaciones con los medios de comunicación, entre otros aspectos.

Además, el propio proceso de Perfeccionamiento del Poder Popular tiene intrínsecas esencias que

incluyen componentes comunicativos. Si bien solo uno de los objetivos está orientado directamente a la comunicación, esta es transversal a todos los objetivos. El buen funcionamiento de la institución, unido a una buena gestión comunicativa, es una vía para lograr el perfeccionamiento del sistema.

Puede ayudar, entre otros elementos a:

- Revertir las opiniones negativas sobre la labor del delegado y la gestión del poder popular.
- Explicar el sistema político cubano, el trabajo de la Asamblea y del Consejo Popular.
- Socializar la solución a los planteamientos de la población.
- Coordinar acciones para lugares con situaciones complejas incluidos en el mapa sociopolítico.
- Contribuir con el carácter público de las sesiones de Asambleas, comisiones, consejos populares y otros.
- Realizar acciones para aumentar el vínculo de la Asamblea con el pueblo.
- Gestionar la participación ciudadana en las audiencias públicas y los barrios debates en las comunidades.
- Ayudar en el trabajo comunitario integrado en todo el país.

La comunicación y la transparencia son esenciales para contribuir al fortalecimiento de la imagen del poder popular y para combatir el mito de que las asambleas municipales no trabajan y no resuelven los problemas de los ciudadanos. Desde una gestión infocomunicativa planificada estratégicamente es posible dar respuesta de manera progresiva a cada uno de estos elementos organizándolos jerárquicamente a partir de las prioridades de cada lugar. Lo importante es que

exista **una coherencia entre estrategias de información y comunicativas, los planes anuales y planes de atención al perfeccionamiento.**

A continuación mostramos algunas soluciones comunicativas para situaciones cotidianas que pueden encontrar los diferentes actores del proceso comunicativo. No significa que sean las únicas posibles, son solo ejemplos que pueden estar contenidos dentro de su estrategia.

SI SOY UN DELEGADO

QUIERO

PUEDO

Que las personas me conozcan

- Hacer partícipes a los electores de la entrega del cargo y de mi gestión como delegado.
- Presentarme colectiva y/o individualmente con los electores.
- Identificar mi casa.

Hacer un diagnóstico participativo comunitario

- Vincular a las personas en el propio diagnóstico y hacerlos sujetos activos en el proceso.
- Evaluar de conjunto con los electores o la comunidad constantemente el proceso de encuentros y actividades colectivas donde afloren las características de la comunidad.
- Utilizar metodologías participativas como la Educación y Comunicación Popular.

Informar a las personas de los espacios de encuentro

- Tocar puerta a puerta para avisar.
- Hacer grupos de aviso con niños y niñas de la comunidad.
- Hacer sueltos y carteles creativos con la información principal del encuentro y ubicarlos en lugares públicos importantes del barrio.

Dar a conocer los resultados de mi trabajo

- Citar a las personas a un encuentro donde de forma novedosa les des a conocer los resultados obtenidos.
- Hacer un video sencillo que recoja los resultados obtenidos y distribuirlo con memorias flash en la comunidad.
- En la rendición de cuenta hacer un informe interesante con recursos didácticos.

Comunicar los problemas de mi comunidad a la Asamblea Municipal

- Preparar una presentación con palabras claras y precisas que vayan directo a los problemas para entregar por escrito a la dirección de la Asamblea.

-
- Socializar las fotos que demuestren los problemas de mi comunidad.
 - Prepararse para intervenir en las sesiones de la asamblea en los temas de interés de la comunidad, si es necesario llevar texto por escrito o power point para ayudar a la redacción del acta.

Avisar a los electores la fecha de la rendición de cuenta

- Entregar citaciones a cada familia
- Poner carteles en lugares públicos de la comunidad
- Avisar personalmente a los electores
- Multiplicar la información con grupos locales (patrullas tun tun con niños, círculo de abuelos)
- Preparar actividades previas y colaterales a la rendición de cuentas

SI SOY EL PRESIDENTE DEL CONSEJO POPULAR

QUIERO

PUEDO

Que las personas conozcan del trabajo del Consejo Popular

- Rotar las reuniones del Consejo por las diferentes circunscripciones y hacerlas en lugares abiertos donde las personas puedan entrar.
- Planificar actividades culturales y comunitarias para después de acabadas las reuniones.
- Dar charlas en escuelas de la comunidad para explicar el trabajo.

Informar a los electores las reuniones del Consejo y sus resultados

- Poner en lugares públicos (estatales o no) las fechas y lugares de los encuentros e invitar a las personas a participar.
- Preparar de conjunto con los delegados una presentación atractiva donde se esbocen los principales temas debatidos y las conclusiones a las que se arribó para que cada uno la presente en su circunscripción.
- Poner carteles en el Consejo Popular con un pequeño resumen y los acuerdos de los principales resultados de la reunión del Consejo Popular.

Involucrar electores en las fiscalizaciones y controles

- Informar mediante carteles, sueltos o de persona a persona, la fecha y el tema de la fiscalización e invitar a personas interesadas a participar desde la preparación.
- Identificar las personas de la comunidad que tengan más conocimiento sobre el tema y que no estén vinculadas laboralmente a ese sector e invitarlas personalmente.
- Explicarles a los electores, con énfasis en quienes han realizado con anterioridad fiscalizaciones y controles, las repercusiones de sus acciones.

SI SOY PARTE DE LA DIRECCIÓN DE LA ASAMBLEA

QUIERO

PUEDO

Preparar la Sesión de la Asamblea

- Preparar y proyectar materiales audiovisuales que dinamicen el trabajo y contribuyan al debate.
- Utilizar dinámicas grupales para facilitar la integración colectiva.
- Radiar en vivo la sesión por emisoras locales o con altavoces.
- Socializar el acta de la sesión entre los delegados

Mejorar el funcionamiento interno de la Asamblea Municipal

- Elaborar directorios de contactos y socializarlos entre todos los delegados para que puedan comunicarse entre ellos.
- Tener a la persona encargada de la comunicación como invitada permanente a las reuniones de la dirección de la Asamblea.
- Tener organizada y accesible toda la información interna que debe ser de conocimiento de los trabajadores y funcionarios.

Dar a conocer el trabajo de la Asamblea a los ciudadanos

- Posicionar las líneas de mensajes definidas por la estrategia en los espacios de incidencia social.
 - Publicar por todas las vías posibles las disposiciones municipales para evitar confusiones y malos entendidos.
-



9. GOBIERNO ELECTRÓNICO. ¿UTOPIA REALIZADA?

Contar con un servicio de alerta de baches en los dispositivos móviles, poder tramitar documentos sin salir del hogar, disponer de informaciones online sobre el estado financiero de una institución cualquiera y comprar boletas electrónicas para un espectáculo cultural, son solo unas pocas acciones de las tantas que permiten implementar hoy día las TIC. Si antes era ineludible la presencia física y la pérdida de tiempo con vistas a acometer tareas de esta naturaleza; ahora las posibilidades de completarlas con inmediatez radican para los usuarios a solo un clic de distancia. No se trata de una utopía: en diversas latitudes estas alternativas se han convertido en prácticas cotidianas de las personas, lo cual se traduce para ellas en un desarrollo cada vez más fácil y placentero de la vida diaria.

A iniciativas como las anteriores y a otras encaminadas a promover la comunicación directa de la sociedad con las administraciones públicas gracias a los avances tecnológicos, se les han acuñado los términos de e-government o gobierno electrónico. Con ellos se ha dado a entender comúnmente el empleo de las TIC para la concepción de modelos eficientes de gestión pública, capaces de proporcionar servicios e informaciones a la población de manera oportuna, y en el cual la práctica de principios como la transparencia contribuye a un mayor índice de

participación ciudadana, sobre todo en los procesos de toma de decisiones.

Disponer de estos novedosos modos de ofrecer servicios no solo ha supuesto ventajas para la ciudadanía. La asunción del gobierno electrónico como práctica dentro de las instituciones también ha implicado mejoras en los procesos internos, el ritmo y la calidad de las prestaciones.

La informatización de ciertos procedimientos en el campo de las instituciones entraña la posibilidad de agilizar, por ejemplo, los trámites de documentos donde intervienen varias entidades públicas; un proceso tradicionalmente lento y sujetos a las disposiciones de estructuras burocráticas.

Como consecuencia, las colas para gestionar determinados asuntos disminuyen o incluso desaparecen.

Junto a la oferta de servicios, los proyectos de e-government son implementados con vistas a la socialización de informaciones relativas a las gestiones institucionales en asuntos de interés público. Esto le proporciona a las administraciones públicas las oportunidades de movilizar directamente a la ciudadanía en los debates, consultas y toma de decisiones, además de transparentar su funcionamiento hacia el exterior; lo cual se traduce en una mayor credibilidad y confianza de la sociedad para con sus gobernantes.

De manera general, son estos los principales rasgos y propósitos del gobierno electrónico como alternativa generadora de nuevas relaciones de diálogo entre el Estado, las instituciones y los ciudadanos. Una realidad en diferentes regiones geográficas del orbe, capaz de suscitar interrogantes en cuanto al alcance futuro de sus potencialidades, sus determinaciones y rutas a partir de las necesidades comunicativas y las propiamente impuestas por el contexto, en donde se desarrollen proyectos de este tipo. Fundamentalmente, porque como ya hemos mencionado anteriormente, el cambio no lo da la tecnología en sí, sino el uso que de ella se hace. No se trata de una transformación solamente a nivel de infraestructura o procesos, sino de concebir una transformación de mentalidad, o sea, de cultura, en cuanto a la vocación de servicio que el gobierno debe tener para con su sociedad.



10. ¿QUÉ BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INFOCOMUNICATIVA EXISTEN HOY EN LOS ÓRGANOS LOCALES DEL PODER POPULAR EN CUBA?

La gestión de comunicación es todavía reciente dentro de los Órganos Locales del Poder Popular, pero ya son evidentes resultados (imagen 2). Algunos de los protagonistas nos comentan sus experiencias.



POR OLGA PALAU

Comunicadora Institucional del Poder Popular en Santiago de Cuba

La Asamblea Provincial del Poder Popular de Santiago de Cuba transmite las Sesiones Ordinarias de su Asamblea íntegramente hace más de cinco años.

Ante el aviso previo y las elementales coordinaciones con la dirección de los medios de comunicación en el territorio y los periodistas especializados

Imagen 2. Campaña por la rendición de cuentas del delegado a sus electores. >



Imagen 3. Productos comunicativos Santiago de Cuba. >

en temas del Poder Popular, se ha logrado mantener por más de cinco años una iniciativa cuyo objetivo es ampliar los mecanismos de participación del pueblo en las actividades de este órgano de gobierno: transmitir en vivo las sesiones de la Asamblea. Para ello, en la Radio -provincial y municipales- montan equipos remotos para facilitar estas emisiones especiales.

Desde diciembre 2016 y a partir de una contratación con los servicios de ETECSA, se ha sumado a esta particularidad, la de habilitar canales telefónicos para que todo el público que esté en

sintonía con la radio durante la transmisión de la Asamblea, pueda comunicarse y hacer saber su criterio sobre los diferentes puntos contemplados en el orden del día, así como hacer sugerencias para contribuir al perfeccionamiento de la gestión gubernamental.

Los beneficios de estas ideas han probado ser útiles (imagen 3), por lo obvio, el pueblo se informa al unísono de su asamblea, de los planes, cambios, modificaciones en cualquier esfera del ámbito económico y social, evalúa el empeño y desempeño de los delegados en su representación, se mantiene actualizado respecto a las estrategias y proyecciones inmediatas y futuras de trabajo, escucha e identifica a sus líderes, etc., por lo que promete ser un logro que perdurará en el tiempo.



POR RODNEY ALCOLEA

Comunicador Institucional
del Poder Popular
en Guantánamo

La revista Blasones: un producto comunicativo a favor del gobierno local en Guantánamo (imagen 4)

En enero de 2006 nace en Guantánamo el Programa para el Desarrollo Local (PDL), dirigido a lograr mayor calidad y nivel de vida de la población y el progreso económico social de la región. A partir



Imagen 4. Productos comunicativos Guantánamo. >

de las potencialidades de la provincia este proyecto promovía la integración de todos los actores decisivos para reforzar valores patrios y elevar la espiritualidad y la autoestima de los guantanameros.

Ante este programa, era necesaria la aparición de un nuevo soporte comunicativo que transmitiera los avances que se experimentaban en el desarrollo local endógeno y resaltara la rica historia de la región y sus singularidades geográficas y culturales. Así nace *Blasones*, revista de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Guantánamo. La publicación toma su nombre

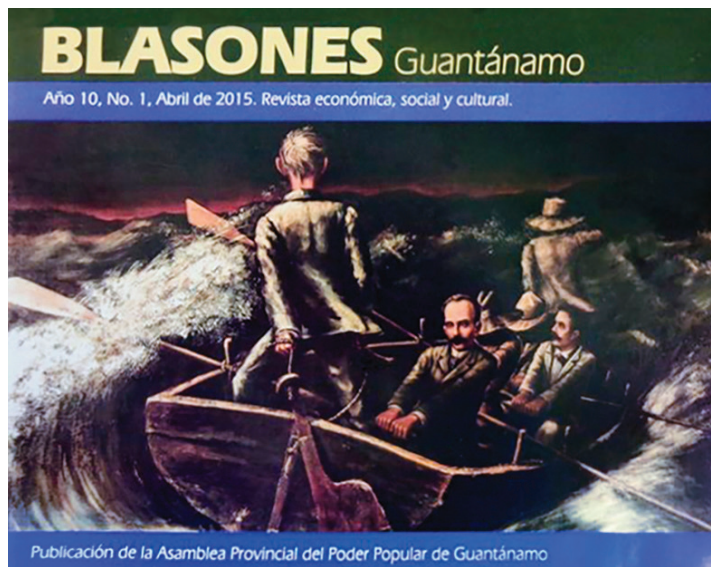


Imagen 5. Revista Blasones. >

del segundo poemario de Regino Eladio Boti, figura excelsa del modernismo cubano.

Blasones (imagen 5), dirigido en un primer momento al público interno de la Asamblea y el CAP, así como a los Presidentes de Consejos Populares y Delegados de circunscripción, se expande a la red de bibliotecas públicas y diferentes instituciones del territorio. Existen 17 números de la revista, y ya tiene sus frutos en otras publicaciones de las Asambleas Municipales, entre las que destaca *Entre Ríos* de la Asamblea del Poder Popular del municipio Guantánamo.

Cada salida del número va acompañada con una pequeña campaña comunicacional, y se confeccionan juegos de postales, gigantografías, sueltos y otros elementos infográficos.



POR YANELA PARJUS

Comunicadora Institucional
del Poder Popular
en Las Tunas

El trabajo comunitario integrado en Las Tunas (imagen 6)

Entre las funciones del delegado está implementar, de conjunto con otros actores locales, un trabajo comu-

nitario integrado a partir de las necesidades de cada territorio. En Las Tunas, los Órganos del Poder Popular han implementado un sistema de trabajo que les permite tener resultados visibles muy satisfactorios.

En las comunidades se realizan actividades deportivas y culturales con los niños y jóvenes del barrio, se hacen jornadas de limpieza, pintura y embellecimiento, arreglo de locales, fomento de la siembra de jardines, se visitan y se les da atención diferenciada a los casos críticos y sociales de esa comunidad, se fortalecen las estructuras de base (FMC, CDR), además se trabaja en la posible solución de los planteamientos de esa circunscripción.

Luego, el delegado junto al grupo de trabajo comunitario informa a la comunidad a través de reuniones en el barrio, con el uso de altoparlantes, boletines y propaganda gráfica, la fecha de la evaluación de un grupo de tareas que previamente se desarrollaron. La evaluación del Trabajo Comunitario Integrado “Por Nosotros Mismos” se realiza los fines de semana: los sábados en las comunidades urbanas y los domingos en las rurales.

El intercambio se realiza con la presencia de las máximas autoridades del municipio y en algunos casos de la provincia. El delegado presenta un resumen del cumplimiento de las tareas realizadas en el barrio e incluye la solución o no de los planteamientos. También se da a conocer la historia de la localidad y se les entrega un plegable con ella a los invitados, los núme-



ros culturales se realizan con los talentos del barrio, son reconocidas las personas e instituciones con una destacada participación en su zona de residencia, se finaliza con un recorrido por la comunidad donde se muestra la creatividad de los electores.

Estas actividades tienen especial cobertura a través de los medios de comunicación en la provincia -radio, televisión, periódico y sitios web.



ENTREVISTA A NADIVIS BENÍTEZ
Comunicadora Institucional
del Poder Popular
en Granma

Granma desde dentro

Nadiuvis cuéntanos ¿cómo ha sido tu experiencia como comunicadora institucional: qué tiempo llevas en el cargo, en qué consiste tu trabajo y cuáles son tus tareas fundamentales?

Comencé a trabajar aquí en junio de 2013, en la plaza de Propaganda y Divulgación, más tarde devenida en Comunicación Institucional. Entonces, se subordinaba al Departamento de Relaciones Internacionales, pero se le fue dando la importancia que amerita el tema por parte de la Dirección de la Asamblea Provincial y ahora me subordino a la Secretaria de este órgano, previa coordinación con el Presidente.

A partir de la visita del vicepresidente del Consejo de Estado, Miguel Díaz-Canel Bermúdez a Granma en mayo del 2014, se oficializa la creación y organización de un equipo de trabajo para dar cumplimiento a las indicaciones contenidas en el acuerdo del Buró Político del PCC para la Eficacia Informativa.

Se llevó a cabo un proceso largo y complejo de debate y sensibilización. Se trataba de incorporar en los discursos y prácticas institucionales un tema que hasta ese momento había tenido un perfil estrecho fundamentalmente centrado en la gestión de prensa, con un enfoque divulgativo e informativo. Ahora se debía pasar a una visión estratégica ampliada que contemplara procesos de comunicación y gestión de información para públicos internos y externos, e incorporara disciplinas como Relaciones Públicas, Propaganda, Identidad e Imagen, entre otras. (imagen 7)

◀ Imagen 7. Boletín del delegado, Granma.



Por todo ello mis funciones actuales incluyen:

- Realizar diagnósticos y/o auditorías de comunicación e imagen y cultura organizacional.
- Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el Sistema de Comunicación Institucional
- Diseñar y poner en práctica estrategias y acciones comunicativas, desde una efectiva interpretación de las políticas institucionales.
- Coordinar el desarrollo de acciones formativas sobre la función comunicativa para directivos, especialistas y trabajadores en general.
- Asesorar a la Dirección de la Asamblea en todas las aristas de la Comunicación Social.
- Fungir como vocera de la entidad ante líderes de opinión e instituciones cuando sea necesario.
- Ejecutar los diferentes programas de comunicación previstos en el Manual.
- Controlar y evaluar el uso correcto y efectivo de los canales comunicativos aprobados, incluyendo los vínculos con la prensa.
- Rendir cuenta ante la dirección por la marcha del Sistema de Comunicación Institucional
- Garantizar la memoria de las principales acciones de la institución (de forma audiovisual y documental).

- Coordinar e implementar la realización de campañas de comunicación (Proceso de Rendición de cuenta, 40 aniversario del Poder Popular, Fidel entre nosotros...).
- Velar por la imagen y calidad de las interacciones del personal de contacto.
- Velar por el cumplimiento de las normas de comunicación e imagen en los audiovisuales que se presenten por áreas y unidades de la entidad.
- Coordinar el diseño o realización de soportes comunicativos concretos.

Además, entre mis facultades como Especialista de Comunicación están:

- Aportar criterios para el plan anual y el presupuesto destinado a la función comunicativa.
- Participar en las sesiones de la Asamblea y el Consejo de la Administración como invitada permanente.
- Participar con voz y voto en los análisis ante situaciones de crisis que se manifiesten en la entidad.
- Representar a la entidad en actividades oficiales con la prensa.
- Proponer cambios al Plan Anual de Comunicación aprobado.
- Alertar sobre violaciones a las Políticas y normas establecidas.

¿Cómo valoras la situación comunicativa de la provincia antes de comenzar a gestionar la comunica-

ción? y ¿cuáles eran las principales debilidades que saltaban a la vista en materia comunicativa?

Entre las principales deficiencias podríamos listar:

- Poca percepción de la importancia de la comunicación, para el funcionamiento de las organizaciones, por parte de algunos directivos.
- Insuficientes recursos y capacidad de gestión financiera para la comunicación.
- El capital humano especializado requiere de mayor nivel de superación y actualización.
- No utilización efectiva de los medios informáticos existentes.
- Deficiente conectividad a Internet, asociada a las limitaciones con el ancho de banda.
- Existencia de zonas de silencio, fundamentalmente en el territorio del Plan Turquino.
- Insuficiente información en la población, respecto a las actividades y avances de la labor del gobierno en los servicios públicos.
- Movimiento de los públicos a programas y paquetes audiovisuales foráneos, a partir de considerar de baja calidad la producción de la provincia.

¿Qué resultados se han alcanzado en materia de infocomunicación? Coméntanos algunas buenas prácticas gramenses

Sin duda alguna, entre los resultados más relevantes está lo relacionado con el trabajo con el potencial comunicacional que se tiene en los territorios, donde hoy ya hemos logrado que haya una persona que se responsabilice por la comunicación en cada municipio. Se ha

logrado atender a los procesos comunicativos que se dan a lo interno y externo de los Poderes Populares Municipales apoyándose en los grupos municipales de comunicación, integrados por profesionales de varias disciplinas afines a la comunicación.

Además, se trabaja en los diagnósticos y estrategias comunicacionales, que se irán perfeccionando en la medida que se hagan las evaluaciones pertinentes. (imagen 8)



¿Cuáles crees que sean las limitaciones en el trabajo del comunicador en el Poder Popular?

Imagen 8. Formación en comunicación popular. Festival de Bayamo.

En este tema existen algunas carencias que no han sido resueltas. Primero los bajos salarios que perciben quienes atienden los procesos comunicativos en los municipios, lo que ocasiona que muchas veces la fuerza de trabajo fluctúe.

Además, la falta de locales y mobiliarios adecuados, el poco acceso a las redes sociales, como otro canal comunicativo y vía de preparación, la inexistencia de tecnologías apropiadas para realizar los trabajos comunicativos de cada una de las sedes, dígase computadoras que soporten los programas de diseño y realización de videos, impresoras, cámaras fotográficas, entre otras.

También tenemos la ansiedad de la no validación a nivel nacional de las funciones que cada uno debemos realizar, independientemente de que en el territorio se trabaja por las antes descritas.

En tu opinión, ¿cuáles son los beneficios para el gobierno de una buena gestión infocomunicativa?

Si logramos que en todos los territorios se organicen los procesos infocomunicativos en los órganos gubernamentales se podrá exigir a cada entidad de subordinación local y nacional el completamiento de las plazas y el diseño de los diagnósticos y estrategias comunicacionales con visiones amplias.

Además, creo que las personas podrían conocer mejor el trabajo del Poder Popular, que al final, es para ellos que existe.

11. ¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA PARA COMUNICAR?



La mejor manera de comunicar es la que resulte más efectiva. A todos nos llegan mensajes distintos, por diferentes formas. No hay un medio mejor que otro y ningún espacio por sí solo garantiza que nuestros objetivos se cumplan.

Todos los medios que se utilicen reforzarán las posibilidades de implicar a mayores públicos; por eso, mientras más se multipliquen los mensajes en espacios diversos, más oportunidades habrá. Sin embargo, la elección de los medios va a depender de la situación y de los recursos disponibles para garantizar su funcionamiento. **Ante todo, sentido práctico y estratégico.**

Se consideran medios de comunicación desde un cartel, un suelto, un plegable, un boletín, una revista, un sitio web producido por la propia institución hasta los tradicionales medios de comunicación de masa donde se puedan insertar mensajes que tributen a los intereses propios de los Órganos Locales del Poder Popular. Otras acciones comunitarias, formativas o políticas de incidencia social también

pueden concebirse como medios para posicionar mensajes e ideas de manera intencionada como vimos en las buenas prácticas. Existen tantos medios como creatividad pueda tener quien gestiona el proceso comunicativo.

Los medios de prensa tienen una responsabilidad social y una agenda pública donde convergen los intereses gubernamentales; por tanto, en función de las relaciones de trabajo permanente que se establezcan en cada caso y de los acuerdos preestablecidos entre ambas partes se podrán utilizar como medios para asuntos de carácter institucional.

Sin embargo, son los medios propios los que permitirán una interacción con el público específico de

nuestro interés, en las formas y con los contenidos que desde dentro se pauten. Algunos se utilizarán de forma permanente –en ciclos definidos por la institución o su equipo de comunicación- y otros se emplearán de manera ocasional como parte de campañas o planes de comunicación para actividades específicas. Estos últimos se decidirán según la coyuntura, las necesidades, los objetivos, y los presupuestos para su producción.

¿Cómo elegir que medios voy a gestionar? (imagen 9) Lo ideal serían todos aquellos donde puedo disponer de recursos económicos y humanos para garantizar que salgan en tiempo, que lleguen al público adecuado en el plazo previsto, que la información que ofrecen esté actualizada, sea del interés de las personas y favorezca la participación.



Imagen 9. Productos comunicativos Granma y Revista Entre Ríos de la AMPP en Guantánamo.

Sin embargo, a veces resulta mejor concentrar esfuerzos en uno o dos medios que realmente tengan impacto que dedicar un poquito de atención a diez. Para qué una radio base si la mitad de las veces está rota, o no está el técnico; para qué un mural desactualizado; para qué un boletín que no llegue a las personas; para qué un sitio web que solo republique contenido de los medios de prensa. **La confianza es un valor imprescindible en las relaciones de comunicación y por cada acción mal ejecutada, que no responda a un objetivo, se pierde credibilidad.**

Un énfasis especial merece la utilización de medios digitales. En un contexto social cada vez más informatizado y donde aumenta progresivamente el acceso a Internet en Cuba desaprovechar las potencialidades de la red sería un error comunicativo y político-estratégico. Son espacios donde convive el público y, por tanto, espacios para potenciar la comunicación y la participación activas. Pero esto **no significa** una obligación de utilizar medios digitales: sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles, etc. por mandato, sin capacidad para garantizar su funcionamiento.

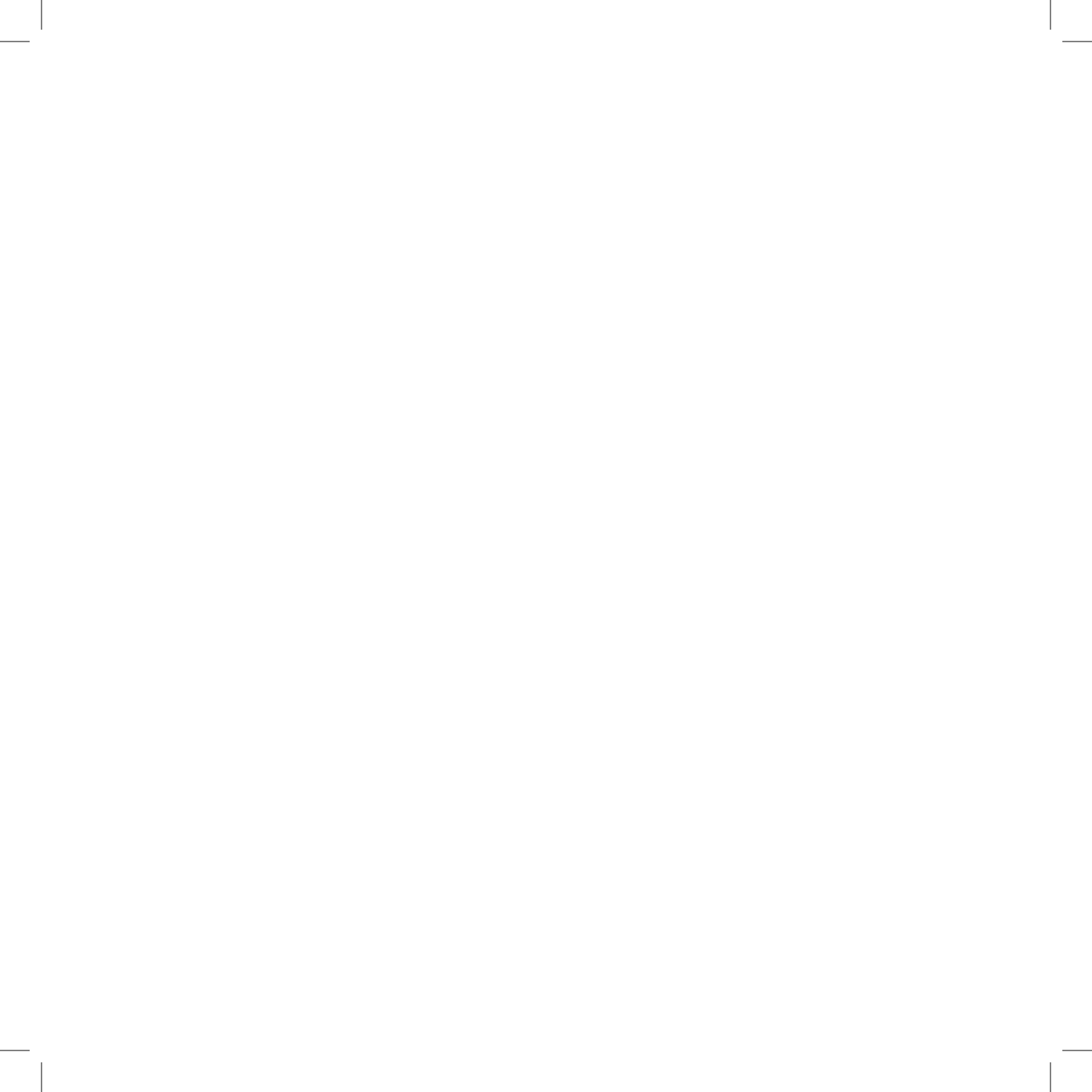
Abrir un sitio web sin una arquitectura de información coherente con los objetivos comunicativos y que se parezca a la institución, que quede improvisada su concepción, implementación, actualización y sostenibilidad, que carezca de información relevante para la ciudadanía; o perfiles en Facebook y Twitter

sin nadie que los gestione sistemática y planificada-mente, estamos cumpliendo con una formalidad que nos puede llevar a reproducir esquemas negativos y perjudicar la imagen. Estos procesos comunicativos deben concebirse en equipos multidisciplinares y emprenderse solo cuando tenemos las capacidades y los conocimientos para ello.

A todo lo anterior se suma un nuevo elemento: la producción de contenidos. En tanto más medios se gestionen, como es lógico, aumentará la demanda de contenidos. La producción de contenido periódico, didáctico y/o gráfico debe ser una preocupación permanente y de solución primaria; si no, se crearan medios para que otros posicionen sus mensajes. Son necesarias personas que produzcan información atractiva que aporten a la creación de símbolos y sentidos propios, para contar desde dentro todas nuestras peculiaridades como parte de las permanentes disputas sociales ideológicas.

La selección correcta de los medios por los que comunicamos ayuda a enfocarse y a no malgastar tiempo ni esfuerzos en semillas lanzadas al concreto. Lo importante, al final, es interactuar con público de manera efectiva.

El próximo capítulo, ofrece una caja de herramientas que nos puede aportar insumos necesarios para producir nuestros propios medios y contenidos.



CAPÍTULO 3

***CÓMO
HACER***



HERRAMIENTAS Y EXPERIENCIAS PARA LA GESTIÓN Y PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS INFOCOMUNICATIVOS.

Si la comunicación resulta un proceso transversal a toda la sociedad, entonces el acto de crear, gestionar y poner en circulación la información comunicativa no es solo responsabilidad ni atribución de los medios y demás profesionales especializados. El reconocimiento de la centralidad de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la organización de la vida pública ha resaltado la ya creciente emergencia de diversos actores, en particular desde las comunidades, en la potestad y la capacidad de compartir sus mensajes y ejecutar técnicas comunicativas de cara a un desarrollo local efectivo.

Los funcionarios y entidades públicas no escapan a estas realidades, dada la necesidad que tienen de establecer canales dialógicos de comunicación con los ciudadanos. Son por ello comunicadores, entretanto la ciudadanía constituye su público y al mismo tiempo el fiscalizador de sus pasos. Así pues, como comunicadores requieren dominar algunas herramientas y estructuras que le permitan informar a su audiencia con fluidez, eficacia y de modo óptimo; como paso previo para el diálogo y la activación del control popular sobre las gestiones que realizan. Sirvan estas líneas para enunciar algunas herramientas de base con énfasis en la labor de comunicar.



NUESTRAS ACCIONES COMUNICATIVAS. PARTIENDO DE LO BÁSICO. NO TODO SE DICE CON PALABRAS.

La Comunicación no verbal puede ser inclusiva y respetuosa si:

- No se usa la imitación de tonos afeminados o gestos desagradables con el fin de ridiculizar y estigmatizar a las mujeres ni a los hombres homosexuales y personas transexuales.
- Se presta atención y valoran las contribuciones por igual de mujeres y hombres en intercambios como parte de un grupo mixto. Hay quienes evitan el contacto visual con ellas, lo que puede evidenciar que le restan importancia a su participación.
- No se apela a manifestaciones sexistas en el trato.
- Se guarda una distancia adecuada entre una persona y otra, ya sea hombre o mujer, de modo que se sientan cómodas con el trato que reciben. Al hablar tampoco es necesario dar palmaditas en la espalda o sujetar el brazo de quien nos escucha para llamar su atención.
- Se dialoga de manera fluida, sin interrumpir constantemente a la persona que está hablando.

Una escucha activa es un acto esencial para una buena comunicación. A veces se interrumpe a las mujeres por considerar que ellas hablan demasiado, o valorar que los hombres son más concretos y efectivos en sus comunicaciones.

- Durante una conversación no se dan muestras de aburrimiento, impaciencia o fastidio: mirar con frecuencia el reloj, bostezar, dibujar o hacer movimientos innecesarios con el cuerpo. La lectura que de esto pueden hacer hombres o mujeres limita que se les incluya en igualdad de oportunidades.
- Se cuida la postura del cuerpo y se encuentra la más indicada para la ocasión. Algunas ayudan más que otras a concentrar la atención y, en cualquier caso, deberán ser iguales para mujeres y hombres.
- Nunca se ataca la autoestima, el ego de las demás personas y en particular de las mujeres,

hombres homosexuales y personas Trans, que han sido blanco de la discriminación.

A PENSAR DE MANERA ESTRATÉGICA:



1. Preguntas clave para elaborar estrategias de comunicación

Hay muchas maneras de construir estrategias de comunicación. Nuestra propuesta apegada a la comunicación popular tiene como elemento fundamental su carácter participativo, en diálogo con las personas, al servicio y con el protagonismo de ellas. La siguiente tabla comparte otra manera de orientar el proceso de planeación comunicativa, que en sus respectivos territorios y experiencias pueden valorar y adecuar:

¿Qué tipo de grupos interesados deberían estar involucrados?

Identificar los grupos interesados y evaluar sus percepciones.

- Entender y describir a los grupos interesados a los que se quiere llegar.
- Apoyarlos para identificar sus necesidades: ¿cuán diferentes y cuán similares son?
- ¿Cómo deberían estar involucrados? Tipos de participación: directa o indirecta, nivel de compromiso (información, consulta, toma de decisiones).
- ¿Qué tipo de medios escuchan, miran o leen?
- Hay que evitar dirigirse a una audiencia muy amplia que sea difícil de alcanzar.

¿Cuál es el cambio deseado en la conducta?

Identificar las conductas diferentes (¿cuáles son las conductas que necesitan ser alentadas o desalentadas?).

- Analizar los factores que motivan la conducta:

1. Beneficios: el público conseguirá algo que valga la pena a corto plazo.

2. Costos: ¿qué tiene que dar el público para conseguir estos beneficios? ¿Es accesible? (costo, tiempo, esfuerzo, estatus social, costo monetario).

3. Otros: ¿adoptar esta nueva conducta puede convertirse en algo popular? ¿Qué pensará la gente al respecto?

4. Autoeficiencia: ¿el público es capaz de comprometerse con este comportamiento? ¿Tiene las habilidades, oportunidades y medios para hacerlo?

- Elegir la conducta deseada.

¿Qué mensajes son apropiados?

Desarrolle mensajes efectivos (verbales y no verbales). Seleccione un mensaje específico para una audiencia específica. El mensaje debe ser:

- Divertido: ofrece algún beneficio que al público le interesa.

- Fácil: que sea fácil para el público adoptar la nueva conducta.

- Popular: apelar a la gente que el público confía y sigue más (credibilidad).

Mensajes efectivos:

- Son simples

- Cuentan historias de gente real

- Son nuevos, frescos y siempre sorprenden

- Utilizan presión social

- Ofrecen un beneficio claro al público

Validación: hay que probar los mensajes antes de usarlos.

¿Qué canales de comunicación serían los más efectivos?

Seleccione un canal de comunicación que es popular con el público al cual se quiere llegar:

- Relativo al tamaño de la audiencia

- Relativo a la complejidad del mensaje
- Rentable

Elija el horario de difusión específico para que su público pueda recibir el mensaje.

¿Cómo será el proceso de monitoreo y evaluación?

Tanto el método cuantitativo como el cualitativo pueden ser usados para monitorear y evaluar:

- Actividades (input): recursos económicos y humanos presupuestados para una actividad específica.
- Productos (output): calidad y cantidad de los productos de la campaña de comunicación en términos de actividades (reuniones, eventos masivos) y medios.
- Efecto (outcome): número de grupos interesados que fueron expuestos a actividades de comunicación.
- Impacto: cambio en el conocimiento y cambio real de la conducta.



A PRODUCIR:

2. Cómo hacer una convocatoria:

Casi todo comienza por ellas. Ofrecen con precisión detalles sobre una movilización, un concurso, un evento, un taller... No faltan los propósitos, sus convocantes, el lugar, fecha y horario y hasta los contactos para buscar más información en caso necesario. Las reuniones u otros eventos de amplia convocatoria tienen muchas potencialidades desde el punto de vista comunicativo, sobre todo para reforzar elementos identitarios de la organización, movimiento o comunidad participante.

No desaprovechemos la ocasión si queremos contar con personas motivadas e interesadas en la actividad a la que las invitamos. Tampoco generemos unas expectativas tan altas que luego no podamos aterrizarlas. Si conocemos a quiénes queremos tener en nuestro espacio, partamos de los “resortes” que les mueven, digámosles la utilidad de su presencia, lo que puede aportarles. Nuestras convocatorias pueden ser sugerentes, simpáticas, atrevidas, pero también cálidas, motivadoras, informativas.

Es frecuente el uso de carteles y telas para colgar, así como de banderas y remeras o pullovers (imagen 1). Pero también se puede realizar el

XII Seminario Internacional Periodismo y Turismo



Del 26 al 30 de junio de 2017
La Habana, Cuba

Imagen 1. Ejemplo de cartel creativo.

trueque o intercambio de productos comunicativos, dar paso a una feria de experiencias, en la que se compartan fotos u otros materiales de elaboración propia, habilitar espacio para un stand, abrir los micrófonos de una radio base, entre otras iniciativas, siempre utilizando las marcas identitarias de tu comunidad.

3. Espacios de encuentro ¿también comunican?

Cuando nos juntamos con otras personas estamos desarrollando muchas actividades de comunicación: pasamos información, escuchamos propuestas, comentamos nuestras ideas, organizamos eventos, diseñamos estrategias de difusión, etc. Entonces, algunos consejos nos pueden ayudar para que las reuniones que organizamos se acerquen lo más posible a los objetivos que nos planteamos.

Objetivos: tener claro para qué hacemos la reunión es fundamental. ¿Es para compartir información? ¿Para organizar un evento? ¿Para tomar una decisión? ¿Para preparar una entrevista? Si sabemos para qué nos reunimos, no perdemos tiempo. Saber para qué nos juntamos significa tener en claro qué resultados esperamos obtener luego del encuentro.

Participantes: ¿quiénes deberían estar? Tratemos de convocar a la gente que es importante que esté según

los objetivos. Que no falte ni sobre nadie. También tiene que ser claro quién convoca y para qué. Esto ayudará para que la gente se sienta convocada; si no sabe para qué es, no irá. Más de una vez se convoca a los padres de los alumnos de la escuela y no se les dice para qué: el resultado es que muchos no participan.

Temas: tenemos que definir sobre qué se hablará concretamente. Que no sean muchos temas para que se pueda trabajar sobre todos. Al comienzo de la reunión es importante refrescar el temario, que todos y todas sepamos de qué se va a hablar. Un buen consejo es anotar los objetivos y temas en un afiche para que todos lo vean y se acuerden (algunas personas recuerdan mejor si ven o leen, es la “memoria visual”). También es bueno definir el orden de los temas y respetarlo para ir registrando los acuerdos que se alcancen.

Tiempo: es importantísimo ser cuidadosos con el tiempo de la gente. Todos tenemos cosas que hacer y no disponemos de todo el día para la reunión. Por eso es bueno empezar puntuales y prever una hora de finalización para el encuentro.

Lugar: Tratemos de hacer la reunión en un espacio de fácil acceso para todos, que no sea ni muy frío ni muy caluroso, que sea cómodo, que haya sillas para cada uno y cada una, que no haya gente que nos pueda interrumpir.

Ambientación: Procura que el lugar genere una mística agradable, coloca carteles...

4. ¿Cómo usar mejor el correo electrónico?¹

- **Ve al grano:** decide por adelantado qué quieres decir exactamente y limita el número de elementos al mínimo posible. Cuanto más largo sea tu mensaje, menos probabilidades hay de que lo lean.
- **A quiénes lo diriges:** si tienes que enviar un correo a una lista de personas, incluye sólo a aquellas que tienen que ver directamente con el asunto.
- **Confirma siempre la recepción:** asegúrate de contestar antes de 24 horas, aunque sea tan sólo para decir que responderás más adelante.
- **No rehúyas el asunto:** si no puedes dar una respuesta inmediata sobre un tema específico avisa al remitente. No te pongas en la vergonzosa situación de fingir no haber recibido un correo sólo porque no le prestaste atención en su momento.
- **Evita los juicios precipitados:** algunos correos pueden resultar ofensivos a primera vis-

¹ Boletín de la Asociación de Comunicadores Sociales de Cuba, citado en Minga Informativa (2011): Hacer nuestra palabra. Área de Mujeres, ALAI, Quito (pág 66).

ta, pero si los observamos más detenidamente podemos descubrir que no los son. Debemos dedicarle más tiempo a su lectura, porque hay asuntos que no entendemos y requieren aclaración, entre otros elementos.

- **No respondas cuando estés de mal humor:** no contestes de inmediato si no te sientes bien emocionalmente para hacerlo. No olvides que una respuesta ofensiva o desconsiderada puede tener consecuencias no deseadas y dejar huellas difíciles de borrar con posterioridad.

- **Envía adjuntos valiosos y ligeros:** cuando vayas a adjuntar algún material valora primero la utilidad de su contenido para las personas a quienes lo envías. No contribuyas a echar a rodar esas cadenas de correos que con frecuencia aterrizan en tu buzón. Para más seguridad es preferible que las elimines. Comprueba además que tu adjunto sea ligero, así llegará más rápido a su destino final.

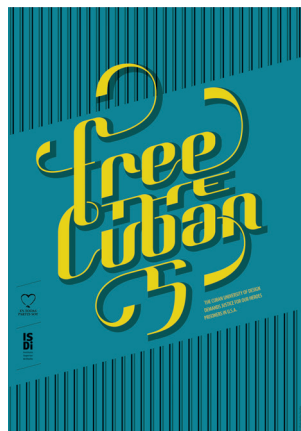
- **Crea tu propio archivo:** guarda los contactos de tu interés o de uso habitual, incluso es recomendable que hagas una salva de aquellos mensajes que consideres más importantes, para evitar que pierdas información valiosa por conservarla solo en tu bandeja de entrada.

5. Importancia del mural. Algunas preguntas

Casi todas las instituciones y organismos en nuestro país cuentan con un mural. Sin embargo, es realmente necesario para comunicar lo que queremos decir. Como hemos apuntado varias veces, el mensaje, el público y la intención, van a determinar nuestro producto.

Podría ser útil a la hora de confeccionar el mural, responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Para qué es útil el mural? (imagen 2)
- ¿Qué información necesita mi comunidad que ahí se coloque?
- ¿Cómo se actualizará el de esta comunidad?
- ¿A quién estará dirigido?
- ¿Se suele evaluar la calidad y pertinencia de lo que se pone en el mural con frecuencia?
- ¿Refleja lo que pasa en nuestra comunidad?
- ¿De qué o de quiénes habla, cuenta?
- ¿Se usa un lenguaje sencillo, se parece a las maneras en que hablamos o nos comunicamos nosotros, nosotras en la comunidad?
- ¿Qué es lo que más llama la atención del mural?
- ¿Nos sentimos identificados? ¿Por qué?
- ¿Quién o quiénes deciden qué se pone?
- ¿Cómo soñamos que los actores comunitarios participen, se relacionen con nuestro mural?



- ¿Qué es más importante, la creatividad del mural o que su enfoque y propósito comunicativo estén bien determinados?

6. ¿Cómo hacer buenos afiches?

Es un buen medio para espacios de circulación y de concentración. Según el objetivo que nos proponamos, elegiremos el tamaño más apropiado del afiche. La idea es que los demás se enteren de algo. Con un afiche podemos hacer una convocatoria concreta a una reunión, o invitar a una fiesta, a un acto; también plantear un tema a través de una consigna. Lo más importante de los afiches es que se vean fácilmente, tengamos en cuenta que se suelen leer de lejos y al pasar.

Los afiches tienen que ser llamativos, atractivos (imagen 3). El trazo con el que escribimos debe

ser prolijo y grueso, sea cual sea el material que usemos, pensemos primero cuántas palabras se incluirán y cómo distribuirlas para no quedarnos sin espacio suficiente y tener que hacer todo de nuevo. Es más: les sugerimos hacerlo en lápiz y después repasar con la tinta. Hay que pensar bien qué palabras usar según el objetivo, y si decidimos incluir una ilustración o foto debe ser bien clara.

También hay que tener pensado dónde los vamos a pegar y cómo: es mejor ser meticulosos. Si les ponemos cinta tengamos cuidado de que no arrugue el papel y si no se la ve, mejor. Si lo clavamos con chinchas definamos el lugar antes de pincharlos, para que no se arruinen. Y si los transportamos, también seamos muy cuidadosos para no arrugarlos.

Imagen 2. Ejemplo de mural. (izquierda). Imagen 3 y 4. Ejemplo de afiches impresos y rotulados con calidad. (centro y derecha)

Una cuestión fundamental para todos los materiales de comunicación es que no falte la información que queremos dar. Si se trata de un evento, deben estar el día, la hora, el lugar, a quién está destinado, quién organiza.

La mayoría de los criterios que propusimos para el afiche sirven para el volante. La diferencia es que en el volante suele haber un poquito más de texto, y el espacio es más reducido. Hay que tener claro dónde se va a distribuir y ubicar la información: lo más importante esté al frente y arriba, por si la gente lo mira y lo tira, cosa que suele pasar con frecuencia. El volante es el típico medio que usamos para convocar, pero en el que también podemos plantear algunas ideas breves.

El volante se suele distribuir en espacios de circulación y de concentración. Es importante saber dónde se va a repartir y analizar a cuánta gente queremos llegar, cuántos circulan por el lugar donde estaremos repartiéndolo, cuántos días y en qué horarios es mejor volantear.



NUESTROS MEJORES PERIODISTAS:

7. La noticia en el origen

La concepción de productos informativos de comunicación constituye el resultado final de un pro-

ceso que comienza por la recopilación y el procesamiento de los datos que se pretenden presentar al público como noticias.

Durante el primer paso del proceso productivo, el redactor identifica qué acontecimientos pueden convertirse inmediatamente en noticias; valiéndose para ello de un grupo de criterios previamente establecidos, que reciben el nombre de valores-noticia. Vea aquí una muestra de los más importantes, según el impacto que pueden tener en una sociedad cualquiera.

- *Actualidad:* Se trata de un hecho en desarrollo o de reciente ocurrencia que es de interés mayoritario para la sociedad.
- *Interés humano:* Son aquellos sucesos capaces de sensibilizar o conmover al público con relación a un tema. Usualmente provocan que este se identifique con el hecho en cuestión. Llevan implícita una carga emotiva.
- *Repercusión:* Abarca aquellos hechos noticiosos que trascienden por su significado, por las consecuencias que generan o podrían generar en el futuro.
- *Prominencia:* Sucesos que adquieren el calificativo de noticia gracias a la relevancia y la representatividad de sus protagonistas o del lugar y demás circunstancias en que se desarrolla el hecho.

- *Proximidad*: Acontecimientos noticiables por la cercanía que guardan con la realidad o la identidad del público. La proximidad puede ser geográfica o ideológica.

- *Suspense*: Engloba los hechos que captan la atención del público y generan en él interrogantes como consecuencia de situaciones puntuales o escenarios futuros. No concluyen en un instante preciso, forman parte de un proceso o tienen continuidad en el tiempo.

- *Conflicto*: Incluye hechos que son noticiables a partir de un conflicto, confrontación, contradicciones o polémicas entre los protagonistas.

- *Progreso*: Aborda hechos que adquieren relevancia por su significación en materia de desarrollo. Incluye avances científico-técnicos, investigativos, sociales.

- *Singularidad*: Aúna sucesos que no son comunes o habituales, que captan la atención por su originalidad o despiertan la curiosidad del público. Generalmente quedan en el imaginario social.

Resulta frecuente que un hecho determinado pueda considerarse noticiable sobre la base de dos o más valores, aun cuando siempre habrá uno que predomine sobre los demás. **Recordemos que no siempre podemos estar dónde está la noticia. En**

esos casos, nuestros ciudadanos mediante las TICs, pueden devenir nuestros mejores periodistas. Contemos con ellos. (imagen 5)

LA CONSTRUCCIÓN DE LA NOTICIA



Amplios son los criterios con relación a los **rasgos que la distinguen**. Pero de manera general, existe consenso a la hora de enunciarlos. Se dice que la noticia requiere ser redactada con un lenguaje sencillo y original, que atraiga la atención del público y lo incite a continuar la lectura. Que la formulación de las ideas debe ser clara y el empleo de las palabras, justo: ni una más, ni una menos de las necesarias. Que la transmisión de las informaciones debe ser precisa, es decir, sin rodeos. En fin, que debe predominar la síntesis. Y que el sentido de la comunicación debe ser directo.

En cuanto a su **composición**, es visible la pluralidad de recursos a disposición del redactor. En el formato impreso, la nota puede o no ir acompañada de una fotografía o de un diseño visual atractivo. En el ámbito audiovisual, confluyen el sonido, la imagen en movimiento y el texto, aunque este último en menor medida. Mientras que lo digital se erige como el espacio de mayores potencialidades, por la convergencia de estos recursos y la posibilidad de también incluir enlaces que amplíen o complementen las informaciones brindadas.

Facebook page for **Asamblea Municipal del Poder Popular de Santa Cruz del Sur**. The page features a profile picture with the 'S+S' logo and a large banner image of a river and buildings. The navigation bar includes 'Inicio', 'Buscar amigos', and notification icons. The main content area shows a post from June 22, 2016, with the text 'Asamblea Municipal del Poder Popular de Santa Cruz del Sur actualizó su foto de portada.' Below the post is a photo of a building. The right sidebar contains sections for 'Organización', 'Comunidad', and 'Información', including a website link 'www.cubadebate.cu'.

Facebook page for **Asamblea Municipal del Poder Popular de Céspedes**. The page features a profile picture with the 'Céspedes' logo and a banner image of a building. The navigation bar includes 'Inicio', 'Buscar amigos', and notification icons. The main content area shows a post from May 20, 2016, with the text 'Asamblea Municipal del Poder Popular de Céspedes agrigó 3 fotos nuevas.' Below the post is a photo of a street scene. The right sidebar contains sections for 'Organización gubernamental', 'Comunidad', and 'Información', including a phone number '32669346'.

Facebook page for **Asamblea Municipal del Poder Popular Florida**. The page features a profile picture with the 'Florida' logo and a banner image of a group of people. The navigation bar includes 'Inicio', 'Buscar amigos', and notification icons. The main content area shows a post from November 20, 2016, with the text 'Asamblea Municipal del Poder Popular Flo compartió la publicación de Rainaldo Dímelo.' Below the post is a photo of a person. The right sidebar contains sections for 'Organización gubernamental', 'Comunidad', and 'Información', including a website link 'www.cubadebate.cu'.

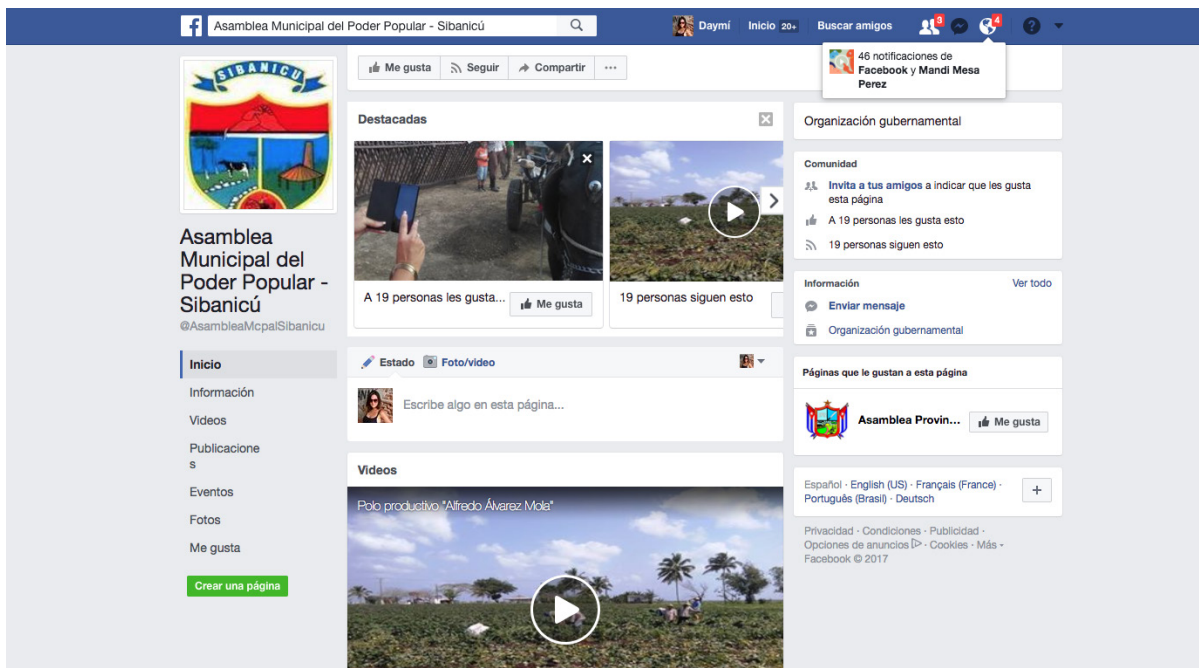


Imagen 5. Ejemplos de páginas de gobiernos municipales en redes sociales.

Los **titulares**, se recomienda sean breves, precisos –que condensen la esencia de la noticia–, o sean impactantes por su originalidad y redacción. Esta última sugerencia se basa en la idea de despertar la curiosidad del lector e incitarlo a comenzar, al menos, la lectura de la nota. **El título** es un elemento de vital importancia dentro de la prensa plana y digital para destacar y diferenciar las informaciones, para ello se emplean varios recursos como el color, la tipografía o el puntaje. En cambio, la prensa audiovisual –fundamentalmente la televisiva– no acostumbra a usarlo, sino que comienza de manera directa por el texto de la nota informativa.

La noticia puede redactarse de diversas maneras: respetando el orden cronológico de los acontecimientos; enunciando la esencia de la noticia al inicio, para luego desarrollarla cronológicamente; u organizando los datos al interior de ella según la importancia o jerarquía de los mismos. Esta última es la tipología clásica más empleada por la posibilidad de transmitir la información con mayor rapidez y eficiencia. Se conoce usualmente como la estructura de **pirámide invertida**. (gráfico 1)

Siempre al inicio de esta estructura podrá encontrarse el **lead o encabezamiento** de la noticia. La importancia de este componente es subrayada por buena parte de los manuales: su función es la de proporcionarle al público los elementos indispensables para informarse sobre acontecimientos de actualidad. De

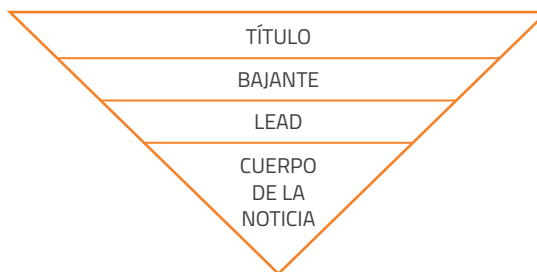


Gráfico 1. Estructura de la noticia.

manera general, da respuesta a la mayor parte de las preguntas clásicas del periodismo (gráfico 2); en lo fundamental, a aquellas que constituyen indispensables: qué, quién, dónde y cuándo; aunque las restantes también pueden incluirse en dependencia del hecho –sus implicaciones, impacto, repercusión– y la intencionalidad de quien confecciona la nota.

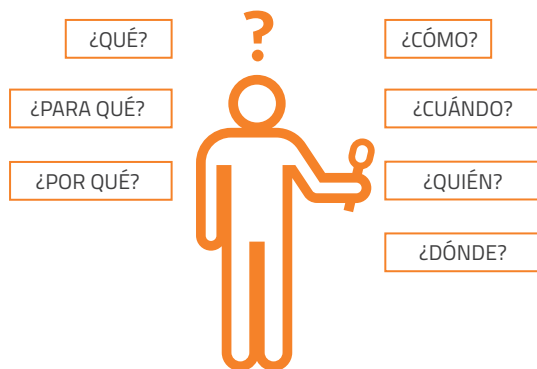


Gráfico 2. Preguntas clásicas del periodismo.

Su emplazamiento en el primer párrafo de la noticia persigue la meta de informar inmediatamente a quien la consume. Así pues, no sería necesario con-

tinuar la lectura o la escucha para conocer la información más importante de los hechos relatados.

Asimismo, el lead como unidad clave de la nota informativa posee especificidades y rasgos. Se recomienda, por ejemplo, el empleo de una redacción original –además de escueta–, capaz de captar la atención y motivar la recepción del producto comunicativo por parte del público.

Hay tantos tipos de lead como creatividad y paciencia tenga el reportero para redactarlos.

Una vez concebido el lead, comienza entonces la redacción del cuerpo de la nota. En él se recogen los elementos, la información complementaria y demás detalles del acontecimiento noticioso que quedaron fuera del primer párrafo. En el caso de la estructura de pirámide invertida, los datos se organizan de modo jerárquico, dejando para el cierre aquellos que son de relevancia menor para el conocimiento y la comprensión global de la noticia. De esta manera, si el público abandonó la lectura o desvió su atención antes de llegar al final, al menos lo hizo cuando lo más importante ya había sido dicho.



DIEZ CONSEJOS PRÁCTICOS Y DE ESTILO PARA INFORMAR

Apegarse a la redacción lógica de sujeto + verbo + predicado: Mediante esta regla la frase gana en mayor claridad, lo cual aumenta la posibilidad de ser comprendida fácilmente por el público.

Redacción impersonal: La inclusión de juicios y verbos conjugados en primera persona resulta fatal para las noticias. Se supone que a la hora de informar, el emisor relata el hecho de manera objetiva. Las oraciones impersonales transmiten esa noción de distanciamiento.

Uso de la reiteración: Sin abusar de ella, la reiteración constituye un recurso de gran importancia en noticias de formato audiovisual, puesto que el público no puede volver a buscar la información como en los periódicos. Es recomendable emplearla al final de la noticia para subrayar los datos más importantes, dichos antes en el lead.

Conjugación en voz activa: Las formas verbales en voz activa dentro de una frase transmiten la sensación de mayor rapidez y precisión. Son más breves respecto a las formas verbales compuestas y la voz pasiva.

Uso comedido de tiempos gramaticales: La pluralidad de tiempos gramaticales dentro de una noticia puede desorientar al público. Mientras menos se empleen, mejor. El mensaje gana en claridad y atractivo.

Empleo limitado de adjetivos, adverbios y pronombres: Debe tenerse especial cuidado en el uso de estas partes de la oración. Los adjetivos y adverbios son nocivos para la objetividad de la nota informativa, puesto que en algunos casos pueden transmitir opiniones del autor. En el último caso, la pronominalización excesiva se proscribe ante la posibilidad de generar construcciones ambiguas donde no quede claro a qué sujeto se alude, principalmente cuando se sitúa el pronombre lejos de este.

No abusar en el uso del relativo “que”: El queísmo afea la estética del producto y revela falta de dominio de la lengua por parte del comunicador. Es preferible evitar su empleo o buscar estrategias para sustituirlo en una frase. Un modo de hacerlo

es reemplazar los “que” por participios y valorar si se mantiene la coherencia de la oración.

Proscribir las muletillas: Transmiten al público una sensación de pobreza en el lenguaje por parte del comunicador. En especial se sugieren evitar algunas como “evidentemente” y “por tanto”.

Eliminar las cacofonías al interior del producto: Afectan la fluidez y belleza del mensaje al crear resonancias de sonidos determinados.

No emplear términos rebuscados: Se recomienda buscar un equilibrio entre los registros popular y culto de la lengua. Emplear un lenguaje asequible para personas de diversos niveles de instrucción, no de que el público deba leer con un diccionario al alcance de su mano.

ESTA FICHA TE PERMITIRÁ RECOGER INFORMACIÓN ÚTIL PARA COBERTURAS INFORMATIVAS

Nombre de la actividad _____
Fecha y lugar _____
Participantes _____
Propósitos y breve descripción de lo sucedido _____
Opiniones de participantes _____
Valoración sobre lo sucedido y su trascendencia o continuidad _____
Selección de fotos y un pie de imagen que las comente _____

8. A escena: la entrevista

La entrevista, además de ser una técnica valiosa para la recogida de información sobre un tema cualquiera, puede constituirse en un producto comunicativo autónomo. De hecho, es empleada a menudo por los medios, de cara al abordaje de fenómenos sociales o a la divulgación de elementos relacionados con la vida y obra de una persona.

Es ante todo una conversación entablada entre dos o más sujetos donde unos acuden con vistas a obtener una determinada información, que los otros brindan. Como género periodístico, la entrevista también permite establecer un diálogo indirecto entre el público y el entrevistado.

Dos de las tipologías de entrevistas más populares son las informativas y las de opinión, identificadas así por los objetivos que persiguen. Ambas podrían resultar útiles en el caso de las administraciones públicas en aras de socializar entre la ciudadanía informaciones relativas al trabajo de los órganos locales de gobierno así como las opiniones del pueblo con relación a estos últimos y a los programas sociales impulsados en el territorio.

Generalmente la entrevista se estructura en preguntas y respuestas, tras una breve presentación del entrevistado en la entrada del trabajo. No hay moldes predeterminados para la concepción de la entrada,

solo se recomienda sea lo más original posible de forma tal que capte la atención del público. Eso sí, en ella resulta indispensable la inclusión de datos sobre la vida y/u obra del autor. En el caso de las entrevistas en formato impreso, estas deben acompañarse también de una o más fotos sobre el entrevistado. En cuanto a los titulares, algunos manuales señalan incluyan el nombre del interpelado e incluso alguna frase breve de este; o por el contrario, sean creativos en pos de captar la atención de quien lee.

Una vez mencionados cada uno de los procederes básicos en la realización de una entrevista, solo falta proponer aquí, algunos consejos útiles a la hora de preguntar:

Confeccionar un cuestionario de preguntas:

Hay circunstancias en las cuales resulta imposible cumplir con este paso, pero siempre que se cuente con tiempo para la preparación de la entrevista, la redacción de un cuestionario preliminar resulta importantísima de cara a garantizar que nuestros propósitos con ella sean resueltos.

Realizar preguntas abiertas: En la entrevista el papel protagonista le corresponde al entrevistado si bien es el entrevistador quien encamina el diálogo. Por ello, se recomienda formular las preguntas de modo que no puedan responderse con pocas palabras, frases breves o simplemente con un sí o un no.

Organizar el cuestionario de manera lógica:

Como todo diálogo, la entrevista parte primero de una serie de preguntas cuyo propósito consiste en presentarle el entrevistado al público e ir creando un ambiente de empatía o complicidad entre el primero y el entrevistador. Luego de cumplidos estos objetivos, se sugiere entonces realizar las preguntas que requieran respuestas más elaboradas del entrevistado con relación al tema escogido.

Dejar margen a la espontaneidad:

Si bien es indispensable contar con un cuestionario preliminar de preguntas, se recomienda dejar siempre una puerta abierta para la formulación de nuevas interrogantes que el entrevistador considere necesarias. Tenga en cuenta que toda entrevista es una conversación; no tema transitar por caminos o asuntos de interés que pudieran quedar fuera del cuestionario preliminar de preguntas.

Evitar el uso y abuso de preámbulos en las preguntas:

En ocasiones son necesarios en aras de encausar la respuesta del entrevistado hacia donde nos interesa, teniendo en cuenta la intencionalidad que perseguimos con la entrevista. Pero emplearlos constantemente, más cuando son extensos, puede desorientar o desviar la atención del entrevistado. Recuerde que este último es el protagonista del diálogo.

Enunciar las preguntas por separado:

No formularle al entrevistado más de una interrogante por

cada intervención suya, puesto que este podría olvidar alguna(s) de las realizadas o no darle una respuesta completa, dado su interés en responder con más elementos otra(s) de las preguntas.

Reiterar interrogantes en el caso de las entrevistas audiovisuales:

Se recomienda sobre todo con vistas a que el entrevistado repita la información más importante al cierre del diálogo, dada las limitaciones del público para retenerla y/o recuperarla, tras una sola mención.

Si bien se ha dicho ya que la entrevista es una conversación y por ende debe ser espontánea ante los ojos del público, resulta necesario reiterar la centralidad de la persona interrogada en este tipo de género; tienda a ser breve en sus intervenciones y ocúpese de no perder el control en el diálogo. En ese sentido, se recomienda evadir cualquier pregunta del entrevistado que demande su opinión en torno a algo o conspire contra el espacio que por regla le pertenece a la persona interpelada. El público se lo agradecerá.

9. Sobre cómo opinar y no morir en el intento

Teniendo en cuenta la diversidad de productos comunicativos desde los cuales un emisor puede expresar sus criterios con relación a un tema, acontecimiento o fenómeno específico, la pregunta de cómo opinar –aquí– podría parecer descabellada.

Pero no lo es, fundamentalmente porque todos los productos tienen en común un objetivo: la exposición de argumentos o sensaciones respecto a una temática, idea o juicio central.

Lo que varía entre todos es el grado de profundidad con que se examina el tema o se fundamentan los criterios. Por ejemplo, a la hora de concebir una crónica, el elemento más importante es la emotividad del mensaje, de ahí que el comunicador recurra con frecuencia a las técnicas narrativas para el relato de un hecho y de sus emociones al respecto, sin tanto interés en ahondarlo con racionalidad. Todo lo contrario al artículo, donde por lo general se busca una argumentación sólida de las ideas, con un tono de redacción muy próximo al ensayo y aun a la filosofía. Esto último lo distingue del comentario, donde la fundamentación se acomete sin tantas “pretensiones filosóficas”, sino a partir de un análisis más objetivo sobre los fenómenos que forman parte y distinguen a una realidad determinada.

La opinión es vital para los órganos locales del poder popular. Tener criterios y saber hacerlos llegar a los ciudadanos, garantiza la legitimidad y transparencia de nuestra gestión. De igual forma, devenir líderes de opinión para nuestros electores (requisito indispensable de todo servidor público) pasa también por esgrimir criterios sólidos y justos, que lleguen a todos y todas de una manera clara y comprensible.

Sirva esta breve lista de sugerencias a modo de introducción en el arte de comunicar ideas y de dialogar asimismo con los pensamientos de los públicos:

Defina una tesis: Esta es la idea o juicio central que intentará defender en su producto. Por lo general tiende a exponerse en los primeros párrafos de cara a desarrollarla luego –con detenimiento–, en el resto del trabajo. Préstele especial atención a este paso: de poco vale saber comunicar con un “vuelo literario” aceptable si su producto está vacío en cuanto a ideas y fundamentos.

Establezca una lista con los principales argumentos: Si bien la opinión, al ser personal, está más ligada a la espontaneidad, en ocasiones contar con un listado previo de argumentos resulta de gran ayuda en aras de ganar claridad y agilizar el proceso productivo.

Utilice una redacción diáfana y directa: El estilo periodístico, no importa si lo que se quiere es informar u opinar, se caracteriza por priorizar la brevedad, ser conciso y comedido. Evite los rodeos: exponga sus criterios con rapidez y precisión. Recuerde que su objetivo es captar la atención del público. Eso sí, tampoco por ello atropelle sus ideas; busque el equilibrio en todo momento.

Opine con objetividad: Transmitir pensamientos de manera masiva constituye un privilegio y una responsabilidad. Así pues, sea coherente con el contexto a la hora de exponer sus ideas. Y ante

todo priorice la ética, porque es esta la que en definitiva avala su pensamiento.

Evite los juicios categóricos: Quizás convenga pensar que quien opina corre el riesgo de hundirse en arenas movedizas; es decir, que no solo pone a consideración del público sus ideas, sino también su credibilidad social como comunicador. En ese sentido, matice sus opiniones; seguramente sabe que nada es del todo “blanco” o “negro”. Examine la realidad con apego a la razón, teniendo en cuenta virtudes y defectos, ventajas y desventajas.

Deseche las frases hechas y las consignas: A veces resulta difícil lograrlo, pero tenga en cuenta que a la hora de comunicar, una frase de esta naturaleza puede echar por tierra la atención ganada. Evite el lenguaje rimbombante o cualquier expresión que esté próxima a la imagen de una tribuna, su divisa debería ser la de estar a la misma altura del público, para que este reconozca sus ideas e incluso se identifique con ellas.

Preste atención al empleo de las palabras: Revise con cuidado qué quiere decir y si los términos que usa transmiten esa idea. No tome el proceso productivo a la ligera; con las palabras adecuadas podría evitar que los públicos realicen interpretaciones erróneas de y sobre sus juicios.

Llegado este punto, estará en condiciones de aventurarse a opinar con algunas herramientas de base

que le permitan ser respetado públicamente; junto a sus ideas, aun cuando estas no sean compartidas por una parte de los públicos. Por último, respete también la opinión ajena: su misión no es convencer o justificar, se acerca más a la posibilidad de buscar consenso.

10. Visualizando la fotografía

¿Qué fotografiar?

Todo. La posibilidad que ofrecen las tecnologías digitales para el uso de dispositivos fotográficos más asequibles, la amplísima capacidad de almacenaje, transformación de los archivos y capacidad de distribución, de conjunto con su popularidad como práctica social, hacen a la fotografía unos de los medios de registro de los sucesos más cotidianos en la vida contemporánea.

Los usos que hacen las personas e instituciones de sitios de redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram han hecho también de las prácticas comunicativas un proceso más cercano a la narración de la vida diaria y no solo de sucesos eventuales. Por tanto, resulta válido narrar en fotografías tantos sucesos cotidianos y eventuales como momentos significativos.

Pensemos en esto: Qué podríamos hacer con buenas fotos desde los OLPP

- Fortalecer los rasgos identitarios de la localidad y su población
- Generar convocatorias más interesantes y llamativas
- Implicar a la población con exposiciones colectivas, concursos, confección de murales.
- Socializar de manera más atractiva las bigrafías de nuestros candidatos a delegados del Poder Popular

Y muchas cosas más.

Pero, ¿qué es una buena fotografía?

- Vigila la luz. La oscuridad y la abundancia de iluminación son recursos para decir. Intenta siempre tener una iluminación moderada que resalte los elementos que te interesan.
- No utilices el zoom si no es imprescindible. Baja la calidad de la imagen. Es mejor estar cerca.
- Piensa cuando necesitas o no flash. A nadie le gustan los ojos rojos y las caras pálidas.
- Las fotografías en movimiento son difíciles. Sí y no. Chequea si puedes subirle la velocidad de obturación en los ajustes de tu cámara. Mientras más rápido más alto.

La fotografía es una especialidad compleja que requiere tiempo y estudio para dominar sus destrezas, nunca está demás acudir a la ayuda de profesionales para momentos cuya importancia lo amerite. Por supuesto, lo que no puede faltar es la fotografía del instante necesario, ejecutada por cualquiera que tenga los recursos a la mano. Una vez más, nuestra gente es nuestro mejor activo.

Aquí en esta tabla podemos observar algunos recursos técnicos y de forma para una buena fotografía.

- Los elementos que aparecen en una fotografía tienen siempre una distribución en el espacio rectangular. Se ha aceptado como una medida universal de belleza que los elementos más destacados y de más presencia o peso deben aparecer en la zona de los $\frac{3}{4}$ del rectángulo. Muchas cámaras de aficionados traen esta imagen en la pantalla que resulta de ayuda.
- Atiende al balance de colores y tonos. Es lo que más afecta la composición de una imagen. Recuerda los colores suelen tener un significado para los demás.
- Ponte a la altura de las circunstancias. Es mejor tirar las fotos al mismo nivel de la vista sujetos o de ubicación de los objetos, a menos que quiera dar una idea específica.

- No pierdas el foco. Muchas cámaras tienen un enfoque automático que se ajusta a cada imagen haciendo una leve presión sobre el obturador.

- Observas los elementos que rodean a lo que quieres fotografiar. Dicen tanto o más sobre el mensaje a decir.

PRIMER PLANO



Resalta un sujeto desde el torso hacia arriba. Responde la pregunta de quién. Puede ser también el retrato de un objeto en particular, con lo cual se respondería la pregunta del qué.

PLANO GENERAL



Abarca un área grande y todos los elementos que se quieran narrar. Puede responder casi todas las preguntas básicas, pero fundamentalmente el dónde, el cómo, así como el quiénes de ser necesario.

PLANO DETALLE



Suele ser un plano centrado de un fragmento de un sujeto un objeto en particular.

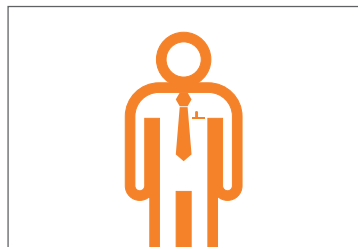
Gráfico 3. Tipos de planos.

Una foto técnicamente perfecta que no narra una historia es inútil. Como toda narración, una buena selección de fotografías o una foto en singular *debe responder varias de las preguntas básicas del periodismo* ya referidas: quién, qué y dónde. Si es posible, también se dará cuenta del cuándo y el cómo. Como también se había mencionado *debe darse a cada recurso responsabilidades específicas* y no pretender abarcarlo todo. *Es indispensable que a*

la fotografía la acompañe siempre un texto como pie de foto, este podrá denotar (completar el significado de la imagen) o connotar (resaltar un elemento o significado posible).

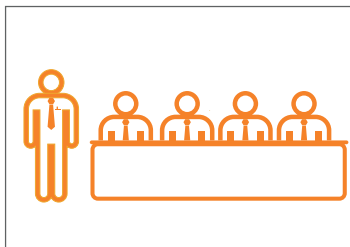
Las fotografías se organizan en tipos de planos. Para los objetivos de este texto resulta fundamental conocer tres. (gráfico 3)

RETRATO



Resalta una o más personas, generalmente en una pose o pausa en su labor. Cuidar tanto la vestimenta, semblante, como los elementos que los acompañan en la imagen y la iluminación. El lugar donde se realiza el retrato es fundamental.

PAISAJE



Recoge en un plano general todos los elementos de la narración.

EN VIVO



Es una forma de fotografiar donde los sujetos u objetos mientras realizan acciones en particular, en el instante decisivo del desarrollo de esa labor. Por ejemplo, no es lo mismo fotografiar una reunión donde todas las personas están atendiendo a alguien mientras habla pausadamente, que capturar donde la gestualidad del orador motive a los participantes.

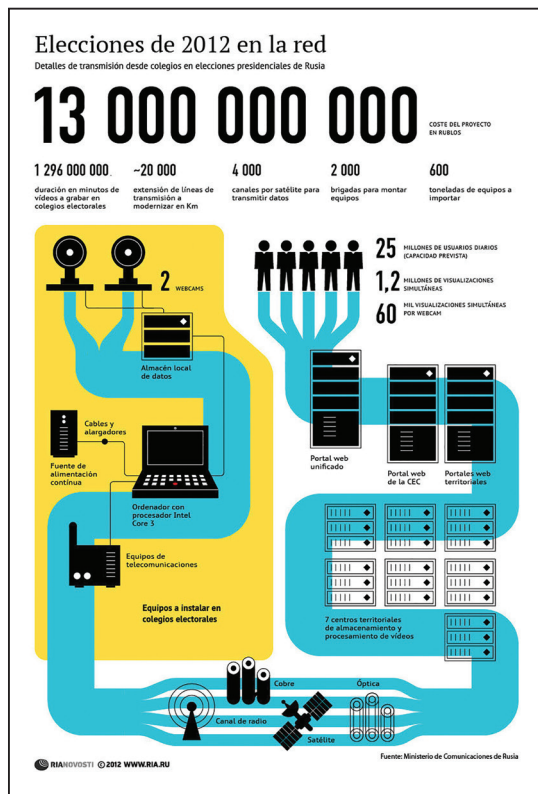
Gráfico 4. Tipos de encuadres.

Si publicamos un grupo de fotografías sobre un evento determinado, estaríamos en la posibilidad de aplicar el género del fotorreportaje con lo cual deberíamos explorar un proceso o suceso determinado en varias de sus aristas, retratando a sus protagonistas y exponiendo sus principales problemáticas o motivaciones a través de la combinación de las preguntas básicas, los planos y tipologías antes explicadas. Este formato lleva

un texto resumen o que complemente su narración visual. (gráfico 4)

11. El ascenso de la infografía

La sobreabundancia de información, la creciente aparición de estadísticas públicas así como la entendida prominencia de lo visual han hecho de este recurso un elemento imprescindible



en la mayoría de los discursos comunicativos. (imagen 6)

Su desarrollo implica una adecuada selección y organización de la información para su visualización pero también talento para emplear el diseño en función de lograr composiciones visuales creativas.

Para su desarrollo debes tener en cuenta:

- Distinguir que vale presentarse en una infografía y que no.
- Tener los datos disponibles y no dejar escenarios oscuros que conlleven a preguntas sin responder.
- Organizar la información y su forma de visualización posible. Evitar la redundancia y el recargo de datos. Escoge jerarquías.
- Organiza una narrativa y un formato posible.
- Pide ayuda si lo necesitas. Trabajar en redes de colaboración hace completo el trabajo

12. El sonido también comunica

Lo sonoro es una de las dimensiones más ricas e inexploradas de la vida de las comunidades. Es probable que una colección de sonidos de un barrio diga más de su personalidad y vida íntima que un montón de fotografías. Al ser fácilmente almacenable y reproducible resulta un medio muy útil para resaltar ideas, posturas y personas que pueden no estar en la agenda de las instituciones mediáticas.

Al igual que otros recursos mediáticos, el audio puede ser recopilado con múltiples tipologías de dispositivos no poco abundantes, tales como celulares y minigrabadoras.

¿Cómo grabar un buen audio?

- Haz pruebas previas. Comprueba cómo graba, guarda y se extrae el sonido del dispositivo que esté disponible. Chequea cómo queda recogida la intensidad del sonido que desees grabar.
- Cuando grabes una fuente de sonido mantén el micrófono aproximadamente a una cuarta de distancia.
- Evita los espacios herméticamente cerrados así como grabar cerca de superficies que hagan rebotar el sonido.
- Busca espacios de silencio y sin ruidos de fondo intensos como el tránsito, conversaciones de personas, aires acondicionados o ventiladores.

¿Qué usos le podemos dar al audio?

La creación sonora y radial implica el desarrollo de múltiples habilidades. Probablemente lo más adecuado para transmitir determinado mensaje en una emisora de radio es grabar los sonidos y hacérselos llegar a los periodistas o las personas encargadas o distribuirlos nosotros mismos sin someterlos aún a procesos de creación periodística o de edición. La tabla que presentamos ahora resume algunos de los usos posibles para esas grabaciones sonoras. (tabla 1)

CONFERENCIAS O TESTIMONIOS.	ENTREVISTAS	COMPILACIÓN DE SONIDOS	COMENTARIOS
Se refiere a intervenciones íntegras de expertos, directivos, personas comunes que dan su opinión o su valoración de un tema en específico.	Mantén una conversación con alguien que merezca ser escuchado. Recuerda algunas de las ideas que compartimos sobre cómo realizar una entrevista y formular preguntas.	La realidad está llena de pequeñas y espectaculares sensaciones sonoras. No dejes de grabarlas y compartirlas.	Expón tu punto de vista o el de una institución sobre un tema. Escoge una tesis, argumentala y dialoga con los demás al respecto.

Tabla 1. Posibles usos de las grabaciones sonoras.

En los últimos años han aparecido algunas prácticas de creación sonora conocidas como Podcast que han popularizado las producciones no profesionales de contenidos y han permitido expandir

las ideas y temas promovidos por los medios tradicionales. Se ha convertido en una herramienta muy común en el trabajo de instituciones.

Aquí van algunos tips para un buen podcast y una narración sonora:

- Distingue si habrá un narrador- conductor. Si es así anota un par de puntos:
 - » Es una conversación, no vale recitar.
 - » Habla con claridad, pausa y ordena las ideas.
 - » No des por sentado que quien te escucha te entiende. Declara quien o quienes hablan, donde están y de que trata la conversación cuantas veces se pueda. Repetir no es lo mismo que reiterar.
 - » Prepara una entrada, una salida y algunas frases de transición para las pausas.
- No dudes usar creativamente los recursos del discurso sonoro: voz, sonido ambiente, música y efectos. Sus usos pueden tener connotaciones fundamentales para el discurso. Un efecto o una música pueden servir como la coma y el punto y seguido en una oración, así como tener un uso vinculado a la creatividad y la recreación del ambiente.

13. Video: la imagen en movimiento

A lo audiovisual se le ha asignado un carácter prominente entre los modos de discursos contemporáneos. Ese supuesto, trae consigo el reto de crear videos que asumen esa responsabilidad. Es impres-

cindible registrar en videos, sucesos únicos que necesiten la visibilidad y la capacidad de escucha por su desarrollo y para su comprensión; por tanto, hay que distinguir primero qué merece ser grabado. Hacerlo de manera sintética y contundente es buena parte del trabajo. Una reunión, una actividad de premiación, un almuerzo, una visita, por la pasividad de sus acciones y poca capacidad de atracción sonora y visual, no suelen ser contenidos sustanciosos como para ser recogidos en este medio. Muchas veces la prensa no puede o no le resulta de interés cubrir las actividades de las comunidades pequeñas, por lo tanto resulta esencial recoger esos sucesos, incluso compartírselo a los medios si es de utilidad.

Es muy necesario que reuniones, consultas, rendiciones de cuentas, sean grabados y socializados, utilizando a la prensa, pero también las redes que tenemos en nuestros barrios y nuestros propios canales de producción y circulación de contenidos. Pero es importante hacerlo de manera creativa. Para esto no solo es necesario saber grabar, también debemos saber editar. Si en nuestro grupo no contamos con alguien con estas competencias, volvamos la vista a la comunidad. En la cuadra, en los centros de trabajos de nuestro territorio, en las escuelas que están enclavadas en la localidad encontraremos la respuesta.

Algunos modos, formatos y tipos de contenidos a grabarse en video pueden ser:

ENTREVISTAS

Deben ser realizadas a sujetos que necesiten ser grabados en video para potenciar una idea a través de su presencia visual o porque esta sostiene buena parte del mensaje. Por ejemplo, en el primer caso, no es lo mismo que un funcionario intermedio del gobierno explique las medidas de protección para prevenir pérdidas de vidas humanas a que lo hagan los propios damnificados. Aunque resaltar la imagen de los servidores públicos cuando realizan bien su trabajo es también esencial. En el segundo caso, no resulta igual que un especialista hable de la felicidad a que lo haga un niño o un anciano.

Algunos tips:

- El ángulo de la mirada del entrevistado dice mucho. Si mira a la cámara está teniendo una conversación directa con el público. Se suele orientar la mirada a un punto imaginario a 45 grados del eje de la cámara a través del posicionamiento del entrevistador a un paso de esta.
- Recuerda dejar un espacio breve en el encuadre hacia arriba y uno más amplio hacia el lado de la mirada. Repasa los consejos sobre fotografía de los acápite anteriores.
- ¡Atiende el sonido! Tiene más peso que la imagen en este caso. Chequea los tips para una buena grabación, que se compartieron anteriormente.

ACCIONES EN DESARROLLO

Con trípode o cámara en mano, esta es la tipología de sucesos para la cual el audiovisual fue creado.

OBJETOS, PAISAJES O CONTENIDOS SINGULARES

- Es imprescindible dar cuenta de los lugares donde transcurren las acciones y de los objetos o detalles que participan en ellas.
- Para ello es imprescindible el uso de trípodes o de algún otro recurso que permita una estabilidad en la toma.
- Un error común es mover frecuentemente la cámara para captar todo el escenario. Resulta más eficiente para la toma seleccionar un plano, poner a grabar, contar hasta diez y pasar a la siguiente toma.

Cuando hagamos videos para ser editados o utilizados en un reportaje u otro material, recordemos nuevamente las preguntas básicas del periodismo y adapté-

mosla al ejercicio de la cámara. Si queremos grabar a dos personas conversando sobre un helado que com-
parten, deberíamos seguir esta secuencia: (gráfico 5)

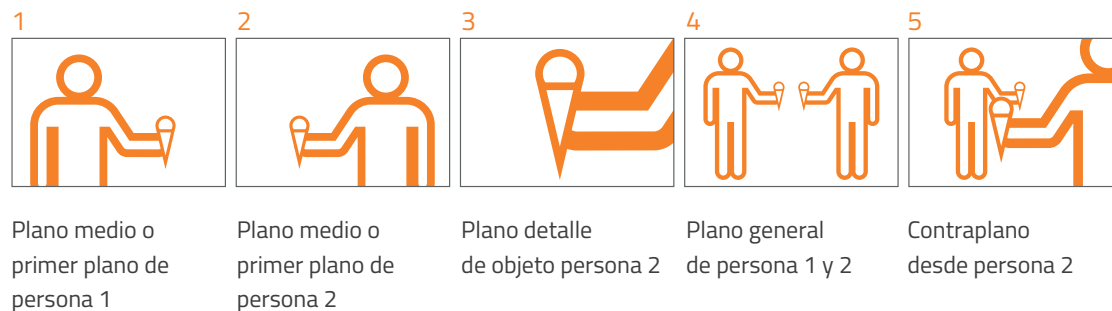


Gráfico 5. Secuencia de planos.

Otros consejos breves para filmar audiovisuales

- Grabar lo necesario. Mientras mayor sea la claridad de lo que queremos lograr con nuestro trabajo, grabaremos menos material innecesario. Así, ahorraremos tiempo y espacio en disco duro. Esto se define en la etapa de preparación, escribiendo la historia, la idea y teniendo claro el objetivo.
- Dar tiempo a los planos de apoyo en el rodaje, entre 10 y 15 segundos. Los planos de apoyo son todas aquellas tomas que sirven para ilustrar las informaciones, opiniones o comentarios que se expongan en el video que queremos hacer. Pueden ser cualquier cosa: un objeto, una calle, una casa, un paisaje, rostros de personas, dibujos, carteles...

- Si no hay trípode, hacer más planos fijos que movimientos. Para lograr estabilidad se puede hacer un “trípode humano”: se colocan los codos sobre las caderas para lograr estabilidad, se inclina la espalda un poco hacia atrás y se separan un poco los pies. De esta forma los planos quedarán mejor y más estables.
- Si no hay micrófono externo, grabar con la cámara cerca del entrevistado o entrevistada.
- Entrevistar en lugares con el menor ruido posible. Buscar espacios alejados o cerrados.
- La luz debe llegar de frente al entrevistado o la entrevistada, para que se noten los rasgos de su cara. No entrevistar con gorra, o sombrero. Lo

más importante en un entrevistado o entrevistada son sus ojos.

- Encuadrar sin cortar articulaciones de las personas. Dejar espacio a la izquierda o a la derecha del plano de acuerdo a la dirección de la mirada de la persona entrevistada. Evitar las miradas a cámara, solo si es intencionado.
- Guardar el material filmado en un disco duro y bien identificado, organizado.
- Escribir un guion/historia que sirva de guía para el montaje. Definir los planos que vamos a utilizar y en qué momento.
- No usar música con letra sobre un entrevistado. Lo más importante es que se escuche la palabra. La música transmite un estado de ánimo, una idea, por eso es más útil usarla en momentos claves del video que estamos haciendo.

Filmando con un teléfono móvil

- **Planea tus tomas:** los teléfonos móviles tienen una capacidad limitada de almacenamiento. Sé selectivo con lo que grabas. Supervisa la cantidad de espacio que tienes disponible en tu teléfono.
- **Capta detalle y perspectiva:** los teléfonos móviles tienen lentes de gran angular con capacidades limi-



tadas de acercamiento. Acércate físicamente para registrar detalles y retrocede para mostrar una perspectiva más amplia de los acontecimientos.

- **Mantén estables tus tomas:** no muevas tu teléfono tratando de filmar todo de una sola vez. Elige tu toma y mantenla firme por lo menos durante 10 segundos. Evita hacer acercamientos. Usa ambas manos y mantén tus codos apoyados contra tu cuerpo para mayor apoyo y estabilidad.

- **Sujeta tu teléfono horizontalmente:** sujeta tu teléfono horizontalmente para captar un ángulo más ancho y para que tu imagen se vea mejor al reproducir en un televisor o monitor de computadora.
- **Acércate para tener buen sonido:** acércate a tu entrevistado para que el micrófono pueda captar mejor el audio. Ten cuidado con los sonidos altos que podrían ahogar el sonido de las entrevistas.
- **Ten cuidado con la iluminación:** los teléfonos móviles no graban bien con luz baja. Graba entrevistas en un lugar bien iluminado. Para tener mejores imágenes procura siempre que el sol esté a tu espalda.

14. Ser, estar y participar: discurso para escenarios hipermediales

Ya hoy resulta errado distinguir un tipo de producción que sea específica para los espacios digitales en red como Internet u otros, pues casi todo producto comunicativo termina siendo distribuido en esos entornos o de lo contrario, corre el riesgo de no ser accesible. A su vez, este escenario posee particularidades propias que han redimensionado definitivamente los modos de decir, usar y poner en circulación la comunicación y la información:

- **Todo es Ubicuo:** La información está disponible atemporalmente y en cualquier lugar en el que se tenga acceso a la red donde se distribuye, por tanto los productos no pueden ser concebidos para una práctica de recepción prevista, horario o región, mucho menos para una atención al momento de ser publicado.
- **Todo es Digital:** Nada es definitivo. La información es replicable, transformable y redistribuible de manera infinita.
- **Toda información debe estar en red:** Es la razón que la hace ubicua e implica que su uso y circulación deje de relacionar a un emisor con múltiples receptores, sino muchos usuarios, emisores-receptores, con otros de igual condición. Su capacidad de influencia depende de las relaciones, la cantidad de relaciones que establezca y los modos en que la gestione, no del tamaño posible de su audiencia.

A su vez, la información deja de ser un discurso finito en el espacio donde se lee. El hipertexto posibilita que las conexiones mentales entre temas, documentos, espacios puedan ser conectados virtualmente a través de un clic.

- **Toda lectura es Multimedial:** Entre otras acepciones, esta característica supone la capa-

cidad de articulación y lectura en un mismo espacio de diferentes formas mediáticas que dan acceso a expresiones sensoriales distintas, se ve y se escucha en el mismo espacio, en múltiples formatos.

- Todo producto conlleva la interactividad del usuario: la posibilidad del usuario de intervenir y posiblemente participar en la lectura, construcción y circulación del producto a través de su relación con el dispositivo es considerado como un factor fundamental para el éxito de un producto comunicativo y para la capacidad de apropiación de ese usuario de los mensajes compartidos.

Es válido reiterar que ninguna información digital en red es definitiva y que es una práctica periodística habitual construir noticias en desarrollo que vayan actualizándose en la medida en que los procesos se transformen, si lo amerita la temática.

Veamos algunos tips para la comunicación hipermedia.

- Usar hipertextos en función de acceder a documentos e informaciones que respalden el discurso planteado o para conducir la navegación en el sitio:

Ejemplo:

El proyecto de *Ley de Aguas Terrestres* (hipertexto hacia el documento del proyecto de Ley) fue presentado recientemente a la opinión pública. Si desea compartir su perspectiva sobre lo formulado en dicha propuesta puede hacerlo en esta *página* (hipertexto hacia sitio de la Asamblea Nacional).

- Hay que darle a cada formato/recurso multimedia una responsabilidad específica dentro de nuestro discurso que no implique reiteración y que aproveche sus particularidades.
- La interactividad es una dimensión compleja y poco explorada del ejercicio comunicativo, lleva un diseño y preparación de su gestión. Planifique acciones donde los usuarios se sientan parte del discurso, aporten a su construcción y por tanto a su legitimidad.

Una de las dimensiones más complejas e interesantes del trabajo en entornos hipermediales es la gestión de perfiles en sitios de redes sociales como Facebook y Twitter. Esta son labores comunes, pero con un grado creciente de especialización, así que como se ha recomendado anteriormente, si el tema le motiva, puede resultar útil buscar cursos al respecto. (gráfico 6)

Aquí van algunos tips:

Nuestros usuarios, amigos, vecinos y familiares están conviviendo en sitios de redes sociales de manera cotidiana, si nuestra información no está ahí, está fuera de esa conversación diaria y por demás influyente.

- A su vez, esto implica mucha responsabilidad pues la relación con los usuarios debe ser mucho más dialógica y conversacional, sin tener que ceder a prácticas populistas y de coloquialismo pobre. Es clave aprender cuándo intervenir y cuándo no.
- Es imprescindible compartir información de manera regular, pero con medida. Estudia otras páginas similares y mira sus ciclos y modos de publicación.

- Usa imágenes cada vez que puedas, así como textos cortos y claramente redactados. No emplees consignas ni lemas.

- Usa hipertextos hacia tu sitio u otros espacios de tu interés, pero no dejes de establecer una relación en el entorno del sitio de redes sociales. No dejes de responder un mensaje o pregunta. No temas compartir una información de calidad de otro perfil, pero recuerda que compartir otras acciones suelen ser asociadas a la aprobación por parte de quien lo hace.

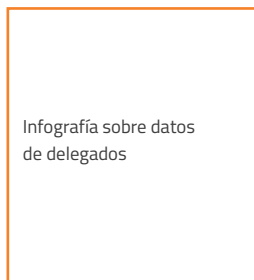
- Vigila y analiza tus estadísticas. Te ayudan a pensar tus ejercicios.

JÓVENES Y MUJERES COORDINAN CENTRO HABANA SON MÁS DE LA MITAD DELEGADOS ELECTOS



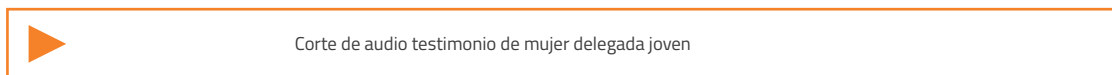
Botón de compartir la noticia

LEAD _____



Información de contexto

Hipertexto hacia biografías de delegados



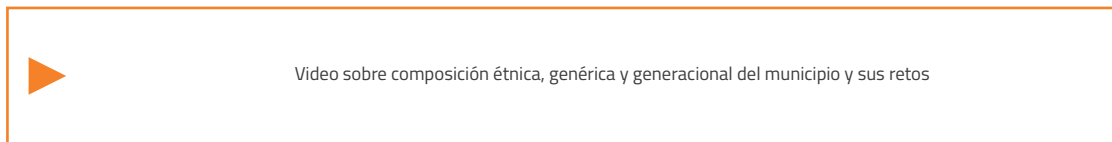
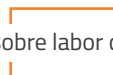
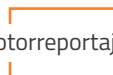
Corte de audio testimonio de mujer delegada joven

Hipertexto hacia biografías de delegados

Información de contexto



Fotorreportaje sobre labor de delegada joven



Video sobre composición étnica, genérica y generacional del municipio y sus retos

Opine: ¿ser joven es útil para ser un buen delegado?

Hipertexto a foro

Gráfico 6. Ejemplo del uso de los recursos hipermediales en una página web.

CAPÍTULO 4

CÓMO EVALUAR



Evaluar los productos comunicativos es fundamental para conocer si los mensajes están siendo efectivos o no. Descuidar la evaluación puede provocar la salida de productos comunicativos infectivos que no respondan a los intereses para los que fueron creados.

La evaluación puede hacerse en dos momentos: **antes de publicarse** y **después de publicarse**. La primera tiene la función de corregir los posibles errores cometidos en el proceso de producción; la segunda, la de conocer cómo los está recibiendo el receptor.

Para **evaluar los productos comunicativos antes de publicarse** debe existir una persona con esta tarea, pues resulta muy difícil ser juez y parte cuando se está gestando, y aunque los realizadores siempre hacen una evaluación, es imposible que esta no quede viciada por las lógicas del proceso productivo. Para ello debe existir otra persona o grupo de personas que analicen el producto y verifiquen si corresponde a los intereses para los que fue creado.

Cada institución puede establecer sus parámetros de evaluación, aunque existen algunos aspectos que no deben descuidarse:

▪ Que se cumpla con los aspectos legales y formales:

No debe publicarse algo que viole alguna ley o norma establecida. Algunos de los errores que suelen cometerse son:

- » Utilizar citas de otros autores o medios sin referenciar la fuente. Esto puede traer una acusación de plagio, por lo que la fuente estará explícita y visible en todos los fragmentos citados.
- » Emplear otros productos dentro del nuestro (música, fotografía, gráficos, mapas, infografías) sin darle crédito al realizador.
- » Usar productos con Copyright (©) sin tener el derecho a reproducirlos. A veces no basta con dar el crédito; si el producto tiene los derechos de reproducción reservados, es necesario contar con su realizador.
- » Emitir mensajes discriminatorios u ofensivos. En ocasiones quien está produciendo puede, voluntaria o involuntariamente, incurrir en ofensas a personas o colectivos. La discriminación está condenada por varias leyes cubanas, por lo cual es importante que nuestros productos estén

libres de este tipo de mensajes (xenófobos, racistas, homófobos, machistas...).

▪ Que el producto se adecue al público:

Antes de realizar un producto comunicativos es importante conocer bien a quién se está emitiendo. Este tiene la función de conectar al emisor y al receptor, por lo que no solo habrá responder a los intereses de la institución, sino también compartir códigos culturales con el público para ser efectivo. Entre los factores que limitan la comunicación están:

» Elevado tecnicismo: El público no tiene por qué conocer la jerga profesional que se maneja en la institución. Los productos comunicativos deben emplear un lenguaje lo más asequible posible al receptor. Una técnica efectiva para evitar esto es mostrarle el producto a una pequeña muestra de personas alejadas de la institución y verificar si entienden lo que se quiere decir.

» Falta de información: A veces omitimos por descuido información clave que el público necesita conocer, y por ello es recomendable efectuar una breve investigación antes de realizar un producto.

» Exceso de información: Hay estudios que dicen que en productos noticiosos el lector medio no lee más de 600 palabras. En las primeras 300 debe estar la información imprescindible y en las restantes

los argumentos o informaciones secundarias. No tiene sentido redundar o sobresaturar nuestro producto con mensajes innecesarios.

» Mensajes poco atractivos para el público: Los productos comunicativos necesitan ser llamativos para cautivar. Como dos personas pueden encontrar llamativas dos cosas muy diferentes, nuestro producto no debe ser llamativo para nosotros, sino para el receptor. Para ello es vital conocer bien a quién se dirige el mensaje (edad, nivel académico, lugar de residencia, sexo, religión, ideología política...) y verificar que los productos tengan resortes movilizados atractivos.

▪ Que el producto cumpla con los requisitos técnicos necesarios:

Cada producto comunicativo tiene reglas para su producción, que facilitan la comprensión por parte de la audiencia. El evaluador debe conocerlas para evaluar y verificar la calidad. Citemos algunos de los errores que suelen cometerse:

» Errores de redacción y gramática: Reiteración de vocablos, mal uso de preposiciones, gerundios, mayúsculas o minúsculas, problemas de concordancia y de orden lógico de la oración, exceso de oraciones subordinadas, empleo de párrafos muy largos que pueden aburrir al lector, falta de síntesis que dificulta la lectura, entre otros.

» Mencionar otros sitios web sin hipervincular la dirección, lo que dificulta al lector el fácil acceso a la fuente original.

» En productos audiovisuales pueden cometerse los siguientes errores:

- › Ruido ambiente que no permite escuchar el mensaje (en este caso puede subtitularse).
- › Música de fondo demasiado alta (el fondo musical debe ser instrumental cuando una persona está hablando y no tapar la voz).
- › Encuadres descuidados. En cámara todo lo

que aparece comunica; por tanto, cuando se va a escoger la locación, se tendrá en cuenta que todo lo que aparezca en el fondo (grietas, suciedad, desorden...) está comunicando una imagen de la institución.

› Productos demasiado largos y reiterativos (la edición debe cortar todo lo que sobra).

» Ausencia de la identidad visual de la institución: Todos los productos comunicativos que se realicen deberán tener el logo, la tipografía y los colores institucionales, además de otros signos y símbolos que representen a la institución.

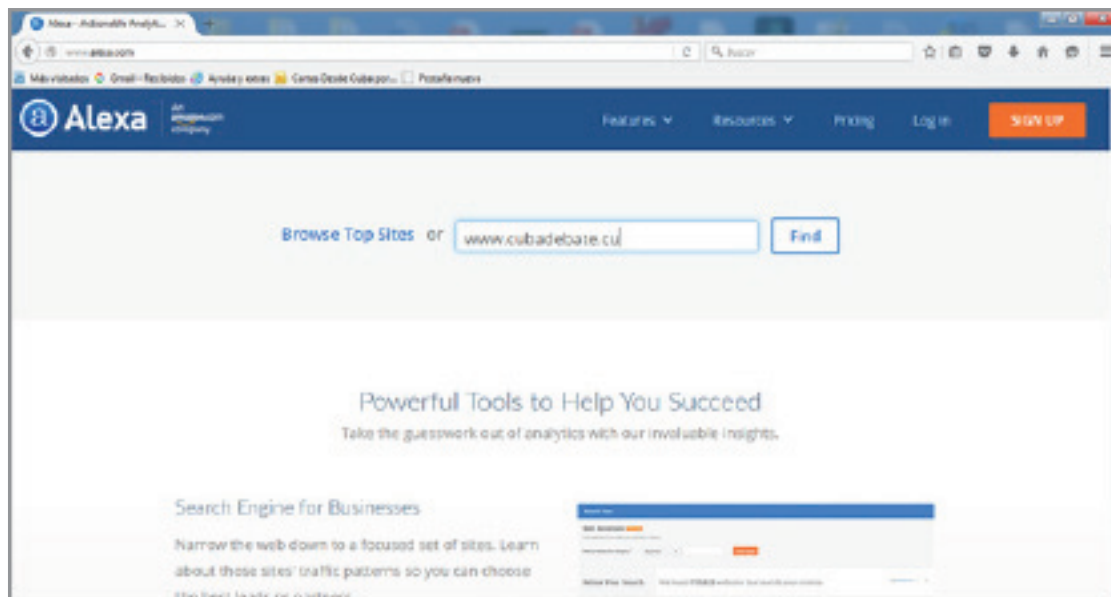


Imagen 1. Sitio web Alexa.com.

Después que sale el producto comunicativo es necesario evaluar su recepción. En el caso de los medios digitales esta evaluación se facilita porque existen estadísticas que permiten saber cuántas personas están consumiendo un producto y cómo lo están haciendo. Una de las herramientas más útiles para ello es el sitio *Alexa.com*. (imagen 1)

Esta Web facilita conocer cuántas personas acceden a un sitio, desde dónde acceden, quiénes lo están enlazando y por qué lo buscan. Analicemos las estadísticas del sitio Cubadebate: (imagen 2)

1. Posición que ocupa el sitio en el ranking mundial: Está en el lugar 5 253 entre los sitios más visitado del mundo.

2. Posición que ocupa el sitio en el país de donde recibe más tráfico: Cubadebate es el 4to sitio más visitado desde Cuba.

3. Países que más acceden.

4. Regiones que más acceden.

5. Por ciento de personas que terminan accediendo a algunos de los sitios que tiene enlazados.

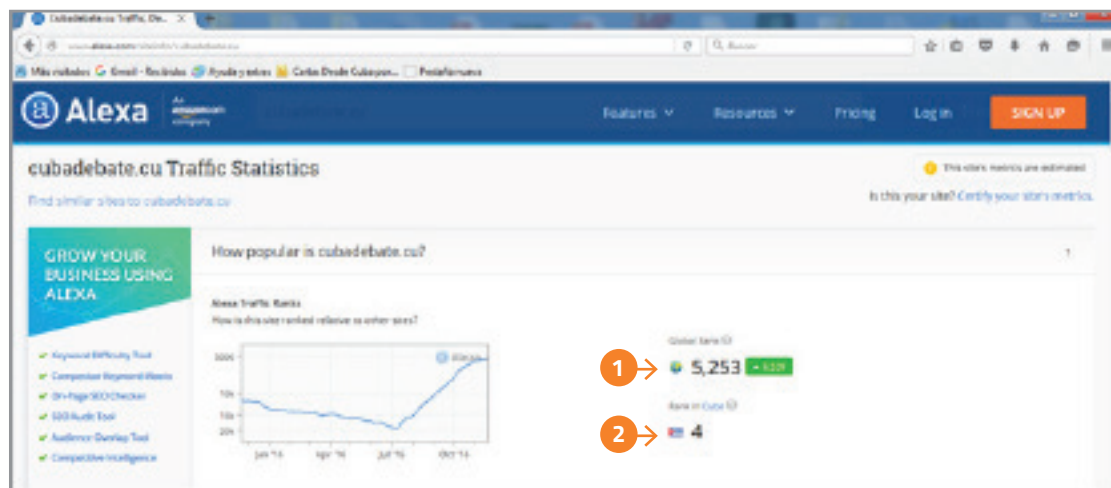
6. Cantidad de páginas internas que las personas leen.

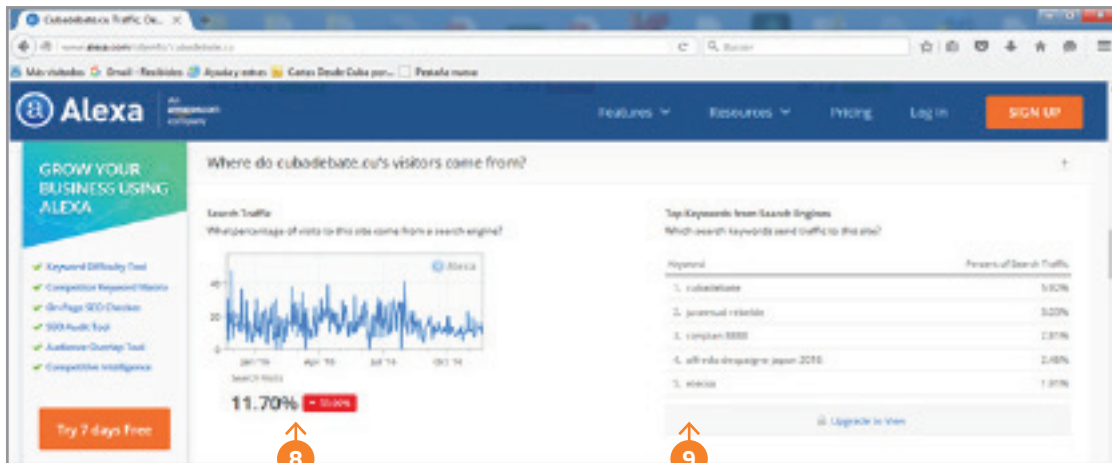
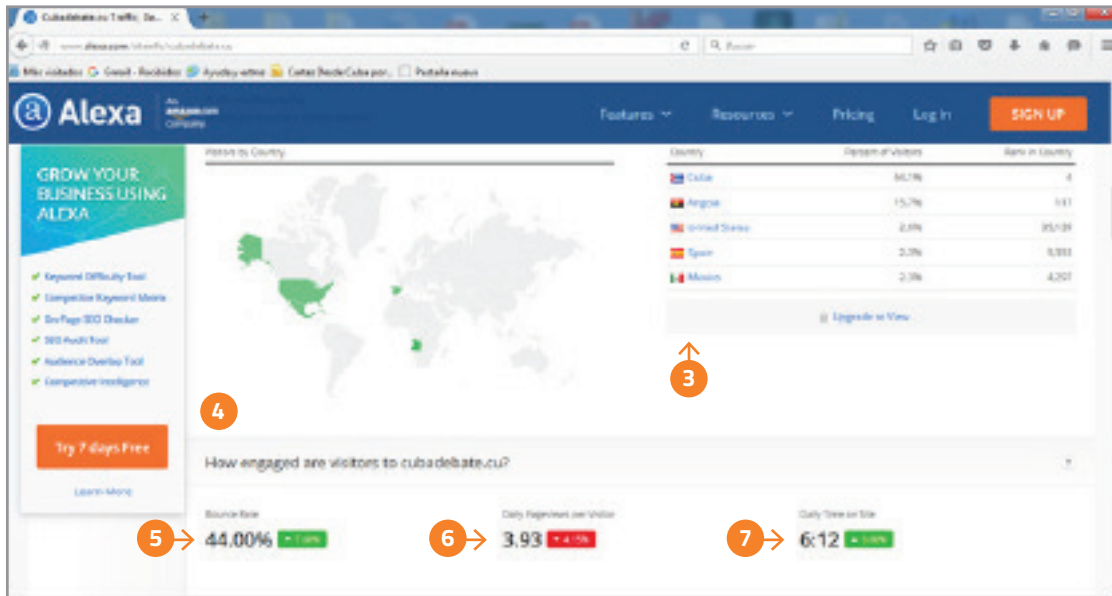
7. Cantidad de tiempo que pasan las personas en el sitio.

8. Análisis de la cantidad de visitas recibidas.

9. Palabras claves que las personas ponen en los buscadores para encontrarlo.

Para evaluar **productos comunicativos fuera del espacio digital** se pueden aplicar otras téc-





nicas, extensibles a los productos **dentro del espacio digital**.

- **Encuestas:** Permiten conocer el estado de opinión sobre un producto (Anexo 5).

- » Ventajas: Son fáciles de analizar, pueden enviarse por correo, no requieren la presencia del evaluador. Se necesita de poco tiempo para su respuesta. Pueden ser aplicadas a una muestra amplia. Si son anónimas dan un margen de expresión más sincero.

- » Limitaciones: No dejan lugar a un análisis profundo del contenido. El encuestado puede no tener interés y marcar al azar.

- **Entrevistas:** Pueden ser estructuradas —si se sigue estrictamente un guion previo— (Anexo 6), semiestructuradas —el guion es flexible— y no estructuradas —el entrevistado y el entrevistador dialogan sin guion—.

- » Ventajas: Permiten analizar con mayor profundidad las opiniones del público sobre los productos comunicativos. Se puede detectar con mayor facilidad cuándo no se entiende lo preguntado. Si son estructuradas no exigen la presencia física del entrevistado. Las anónimas brindan un margen de expresión más sincero.

- » Limitaciones: Son más difíciles de analizar y requieren de un mayor tiempo del entrevistado.

- **Grupo focal:** Reunión de entre 6 y 12 personas, con un moderador. Se presentan puntos calientes para la discusión y el investigador o analista registra el estado de opinión sobre los temas debatidos (Anexo 7).

- » Ventajas: Permite hacer un análisis profundo sobre los productos, da espacio para el debate y para que el analista propicie ahondar en los temas que más le interesan.

- » Limitaciones: Requiere la presencia física de toda la muestra analizada. Necesita de un tiempo generalmente mayor de una hora para realizarse. Los participantes pueden cohibirse de dar su opinión.

La muestra de personas que serán analizadas debe corresponder a una representación del público al que van dirigido los mensajes. Por ejemplo, si nuestro mensaje se concibe para los jóvenes, no tiene sentido entrevistar o encuestar a miembros de la tercera edad.



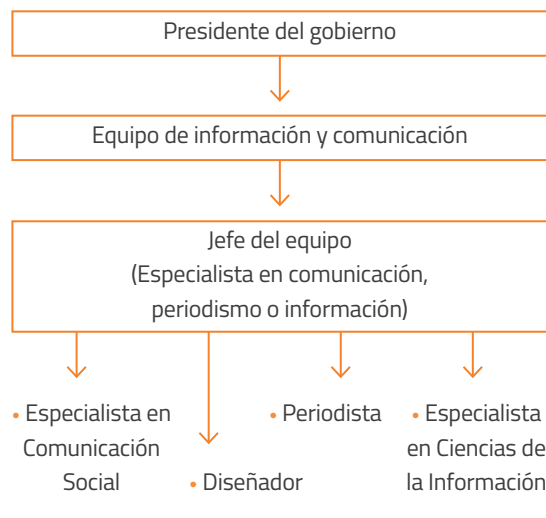
ANEXOS



ANEXO 1

El equipo de gestión de información y comunicación:

Algunas buenas prácticas de gestión de información y comunicación en los OLPP han sido desarrolladas por equipos que se componen de la siguiente manera:

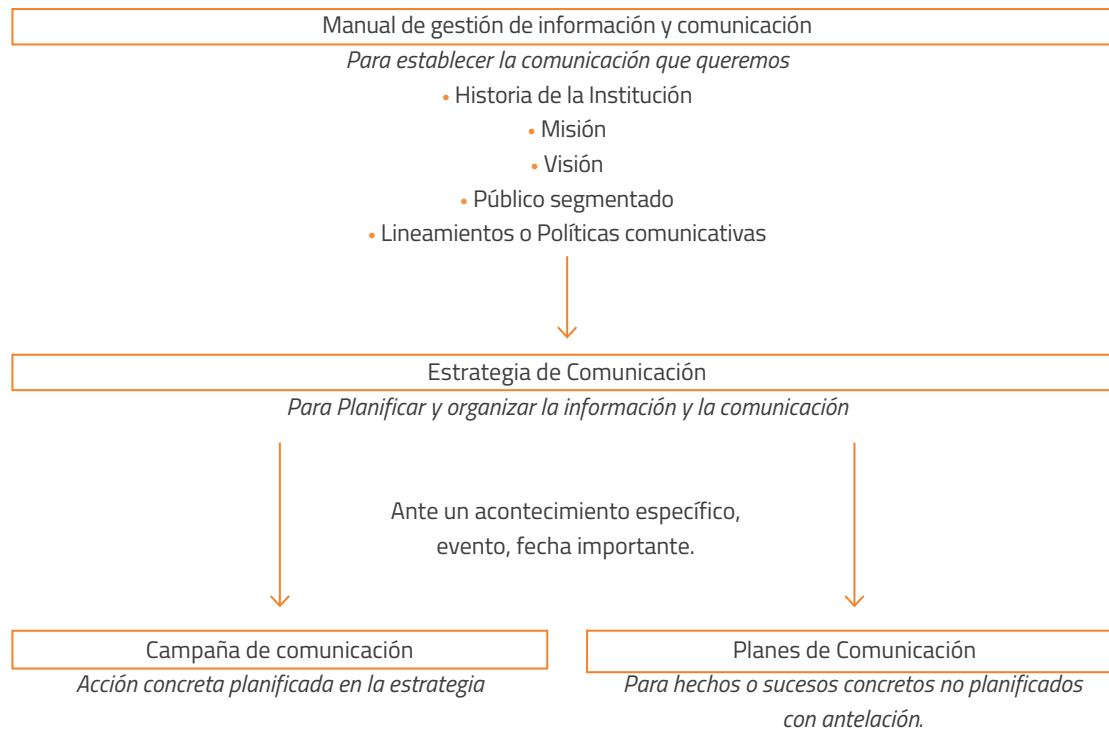


Ten en cuenta que este gráfico representa una propuesta mínima de posibles perfiles necesarios en un equipo que asuma las *funciones esenciales de gestión de información y comunicación en un OLPP* (pág. 38 de este manual). Por tanto su aplicación no es rígida.

Para más información dirígete a las preguntas 1. ¿Qué condiciones son necesarias para una buena gestión de la información y la comunicación? y 2. ¿Quién o quiénes son los responsables de la gestión de información y comunicación en un OLPP?, *del capítulo 2: Cómo pensar* (página 36) de este manual.

ANEXO 2

Relación entre los instrumentos para la gestión estratégica de la información y la comunicación en un OLPP.



Para más información puedes dirigirte a la pregunta 4. ¿Con qué instrumentos realizo una gestión estratégica de la información y la comunicación en los OLPP? del capítulo 2: *Cómo pensar* (pág. 41) de este manual.

ANEXO 3

Preguntas para elaborar una estrategia de comunicación

1. ¿Quiénes somos?

En este paso debemos caracterizar *quié*n implementará la estrategia, su misión, visión, funciones, objetivos estratégicos y políticas de trabajo relacionadas con la comunicación.

2. ¿Qué Información y Comunicación queremos?

El segundo paso es reflejar las *políticas* de *comunicación* de la organización que tendremos en cuenta dentro de la estrategia que estamos planeando y otras específicas (que no estén incluidas dentro de las políticas de la organización), así como sus *enfoques transversales* (pág. 25 de este manual).

Tanto la pregunta 1 como la 2 pueden estar ya definidas por la organización dentro del *Manual de Gestión de Información y Comunicación* (pág. 41 de este manual). Si no existe este manual o si no están definidas estas cuestiones, a continuación te ofrecemos algunas preguntas que pueden ser útiles para la formulación de políticas.

¿Qué tipo de desarrollo quiere nuestra organización?
¿El enfoque de gestión que utilizaremos será participativo o transmisivo? ¿Qué lugar tendrá la participación dentro de la estrategia? ¿Qué nivel de flexibilidad tienen las acciones pautadas en la estrategia?

3. ¿Durante qué tiempo durará nuestra estrategia?

4. ¿Qué características tiene mi contexto infocomunicativo?. ¿Cuáles son mis problemas y amenazas, mis oportunidades y fortalezas?

Para esta *caracterización*, suelen ser útiles algunas herramientas como el árbol de problemas; el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO); el análisis de cambios necesarios, entre otros.

5. ¿Cómo puedo resolver mis problemas infocomunicativos aprovechando mis oportunidades y fortalezas?

Este es el momento de establecer los *objetivos* de comunicación para la solución al problema anteriormente planteado. Pueden plantearse objetivos generales y específicos.

6. ¿A quién/quienes estarán dirigidas mis acciones?

Una vez que tenemos claros nuestros objetivos debemos establecer los *sujetos o públicos de la estrategia*, se recomienda la segmentación más específica posible y la caracterización más amplia posible de sus intereses, conductas, medios que consumen, etcétera.

7. ¿Qué alcance territorial tendrá nuestra estrategia?

8. ¿De qué hablaremos en nuestras actividades y productos de comunicación?

Esta pregunta nos permite establecer los *ejes temáticos* o *contenido de los mensajes*.

Los ejes temáticos deben ser respetados por todas las personas que participan de la implementación de la estrategia.

9. ¿Qué tipos de actividades de comunicación se desarrollarán en el marco de la estrategia?

Establecer las *líneas de acción* es una vía efectiva para organizar el plan de acciones. Pueden ser: acciones de investigación, acciones de elaboración de productos, acciones directas con la comunidad, acciones de mediación y concertación, entre otras.

10. ¿Qué acciones concretas voy a realizar para responder a mis objetivos y a mis líneas de acción en el periodo de tiempo establecido?

Para elaborar el *plan de acciones* deberá tenerse en cuenta: la fecha, la actividad, el responsable, y las necesidades logísticas.

11. ¿Cómo se evaluarán las actividades y productos de comunicación?

Es importante tener en cuenta que la *evaluación* es un proceso que no se hace únicamente al final, sino de manera constante.

12. ¿Cómo planifico mi presupuesto?

ANEXO 4

Cómo crear un plan de comunicación:

Lo primero es tener claro qué es un plan, qué objetivos tiene, para qué sirve y cómo se hace (pág. 45 de este manual)

Compartimos algunos pasos a seguir:

- 1.** Determinar qué queremos conseguir, cuáles son nuestros objetivos.
- 2.** Decidir a quién vamos a dirigir nuestra comunicación.
- 3.** Pensar cuál es la idea que queremos transmitir.
- 4.** Fijar el presupuesto con el que contamos o los recursos disponibles (cuánto).
- 5.** Seleccionar los medios apropiados y su frecuencia de utilización.
- 6.** Ejecutar el plan de medios y medir su impacto.

ANEXO 5

Encuesta

Edad: _____ Municipio: _____

Sexo: _____ Provincia: _____

Nivel escolar: _____

1. ¿Conoce la existencia de producto comunicativo x?

Sí No

2. ¿Con qué frecuencia consume producto comunicativo x?

Siempre Frecuentemente

A veces Casi nunca

Nunca

3. ¿Encuentra atractivo producto comunicativo x?

Mucho Bastante

Un poco Casi nada

Nada

4. ¿Comprende los contenidos de producto comunicativo x?

Siempre Frecuentemente

A veces Casi nunca

Nunca

5. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar un producto comunicativo x?

ANEXO 6

Entrevista estructurada

Edad: _____ Municipio: _____

Sexo: _____ Provincia: _____

Nivel escolar: _____

¿Consumo producto comunicativo x?

¿Por qué?

¿Se ve representado en producto comunicativo x?

¿Por qué?

¿Cuáles contenidos les resultan más atractivos?

¿Qué cambiaría de producto comunicativo x?

ANEXO 7

Grupo focal. Guía para la aplicación de la técnica

1. Presentarnos, explicar por qué estamos ahí y el objetivo de la investigación.
2. Preparación: Se pueden utilizar unas preguntas de respuesta breve con cierta proximidad al tema que se va a analizar: ¿Alguna vez ha visto producto comunicativo x? ¿Qué fue lo primero que pensó al ver producto comunicativo x? ¿Cómo llegó a consumir producto comunicativo x? ¿Sabe de alguien más que consuma producto comunicativo x? ¿Por qué lo consume? Esto constituirá la fase de calentamiento o etapa de preparación, en la cual se transforma al grupo de individuos en un equipo de interacción.
3. Contenido del debate a fondo y concentrado: Aquí se va pasando en forma progresiva de materias generales a una discusión cada vez más específica. Se pasa del debate de los hechos al debate de las actitudes, sentimientos, comportamientos, intereses, satisfacciones e insatisfacciones. Como en esta fase el moderador debe sondear en profundidad, escuchará con atención lo que dice cada participante, utilizará la técnica de repetición (repetir lo que dijo el participante o

repetir sus palabras como una pregunta). Este debate puede hacerse con el producto comunicativo delante. Algunas de las posibles preguntas son: ¿Qué parte de producto comunicativo x le gusta más? ¿Por qué? ¿En esta parte de producto comunicativo x, que es lo que entiende y lo que no entiende? ¿Qué cambiaría de producto comunicativo x? ¿Por qué lo cambiarías?

4. Puede hacerse un ejercicio productivo con el público para ver cómo elaboraría el producto. El ejercicio puede consistir en escribir un artículo colectivo, realizar un breve video, etc.

5. Clausura: Consiste en resumir y recapitular los temas que identifican al grupo. También podría ser apropiado indicar las diferencias fundamentales de las opiniones de los miembros y esclarecer estas distinciones. El objetivo es ayudar a todos, investigador y participantes, a comprender lo que ha sucedido en la sesión de trabajo. Ello permite a los participantes esclarecer o modificar sus posturas y añadir cualquier otra idea que puedan tener sobre el tema. Aquí el moderador somete a prueba sus conclusiones para comprobar si son apropiadas y exactas.

6. Se evalúa el taller (puede utilizarse el PNI: poner en un papel lo positivo, lo negativo y lo interesante).

