

Información y comunicación: ¿los rostros invisibles de la Administración Pública?

Information and Communication: Invisible Faces of Public Administration?

Dr. Raúl Garcés Corra^{1*}

Dr. Yunier Rodríguez Cruz²

Lic. Willy Pedroso Aguiar³

¹Decano de la Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

²Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

³Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

*decano@fcom.uh.cu

Resumen

Los nuevos paradigmas asociados al uso estratégico de la Información y la Comunicación median en la actualidad los procesos de la Administración Pública (AP), intentando generar capacidades crecientes en / para la relación gobierno-ciudadanía. En el contexto cubano, aun cuando se ha reconocido su importancia, es notable la debilidad de estos campos en materia de nociones teóricas socialmente compartidas, estructuras, marcos regulatorios, profesionalización de los recursos humanos, y competencias de directivos y funcionarios públicos. Este artículo analiza las condicionantes históricas, contextuales y estructurales

que han determinado el estado actual de la institucionalización de la Información y la Comunicación dentro de la AP. Se proponen algunas rutas, desde la experiencia de la Facultad de Comunicación, para transformar el escenario actual.

Palabras clave: Administración Pública, información, comunicación, gestión de información, gestión de comunicación, Cuba, institucionalización, infocomunicación.

Abstract

The new paradigms associated with the strategic use of Information and Communication currently mediate the processes of Public Administration (PA), generating increasing capacities in / for the government-citizenship relationship. In the Cuban context, although its importance has been acknowledged, important weaknesses remain in terms of socially shared theoretical notions, structures, regulatory frameworks, professionalization of human resources and competences decision makers. This article analyzes the historical, contextual and structural determinants that have determined the current state of the institutionalization of Information and Communication within the PA. Some routes are proposed, from the experience of the Faculty of Communication, to transform the current scenario.

Keywords: Public Administration, Information, Communication, Information Management, Communication Management, Cuba, Institutionalization, Infocommunication.

Recibido: 15/08/2018

Aceptado: 23/09/2018

Algunos puntos de partida

En un discurso memorable, Fidel Castro declaró en el año 2005⁽¹⁾ que uno de los principales errores de la Revolución cubana fue creer saber cómo se construía el socialismo. A las alturas de la década de los 70, decenas de manuales de inspiración soviética habían inundado progresivamente la Isla, y plagado de supuestas certezas determinadas prácticas económicas, políticas y socioculturales que marcaron notablemente el proceso de institucionalización.

En 1991, las «fórmulas infalibles» del socialismo real parecieron deshacerse una tras otra como castillo de naipes. Para Cuba, sin embargo, la pérdida de referentes dejó una gran lección en el trayecto inevitablemente accidentado de los años siguientes: el país tenía que volcarse a sí mismo; esto es, desatar las potencialidades de un capital humano instruido y emprendedor a fin de encontrar alternativas de todo tipo. Desaparecido el presunto paradigma del socialismo real, se imponía estudiar y asimilar sin prejuicios las experiencias más disímiles, ser dialécticos y estirar la creatividad hasta límites insospechados.

Que la Isla tardara tanto en conceptualizar su modelo socialista es tal vez expresión de que un ejercicio como el que impusiera la coyuntura de los 90, de búsqueda y hallazgo de caminos propios, no fue prioridad en las décadas precedentes. Es posible que la dinámica de confrontación con Estados Unidos, por un lado, y la tutela siempre disponible de la URSS, por otro, aplazaran el diseño de un desarrollo más ajustado a circunstancias endógenas. Una parte del pensamiento dogmático puede haber dado por hecho, incluso, que los manuales soviéticos y las invariantes de la doctrina marxista leninista contenían suficientes respuestas a las preguntas que la construcción del socialismo planteaba.

El carácter indiscutiblemente creador y antidogmático de la Conceptualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (PCC, 2017), sin embargo, suponen un promisorio punto de giro respecto a documentos y concepciones que les antecedieron. La diversificación de las formas de propiedad, la vuelta al municipio como espacio de articulación de la sociedad local, la recurrencia a la participación y a la corresponsabilidad como prácticas de gestión integrada entre el gobierno y la ciudadanía, la rendición de cuentas, la transparencia, la innovación,

ascienden ahora al lenguaje político con un espíritu aparentemente ajeno a recetas o fórmulas preconcebidas. El propósito de lograr un «gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social» encabeza los llamados ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 y representa un toque de diana para alinear el cambio cultural de la Administración Pública en cuanto a estructuras, modos de actuación y competencias de los diferentes actores.

Para Fara y Sutelman (2008) la modernización en la gestión del sector público depende de cinco factores clave: a) orientarse al ciudadano (esto es, que la ciudadanía se beneficie de servicios de calidad), b) orientarse a resultados (un nuevo modelo que instrumente políticas, objetivos, metas y resultados medibles, y que privilegie la comunicación con las personas), c) orientarse a la jerarquización e involucramiento de los recursos humanos (potenciar las competencias laborales de los trabajadores en las organizaciones, y la atención y el servicio a la ciudadanía en un marco de cooperación y participación), d) orientarse a la incorporación de las nuevas tecnologías y e) orientarse a la colaboración con otras instituciones del entorno, ya sean privadas, cooperativas, no gubernamentales o en general pertenecientes al mundo de la sociedad civil.

Como puede advertirse, los elementos anteriores son notablemente portadores de una dimensión infocomunicativa. Es una comprensión que se evidencia también en las bases del modelo de desarrollo cubano, y que asocia la modernización de la gestión pública a indicadores como transparencia, control popular, control interno, mayor articulación entre los territorios y el nivel central, instituciones ágiles y eficientes, más participación de la ciudadanía en la gestión del desarrollo a todos los niveles y una adecuada implementación de la política de comunicación del Estado y el Gobierno cubanos (Garcés y Pedroso, 2017).

Muchos de estos principios suelen ser considerados por el Derecho como ingredientes de una institucionalidad fuerte (Pérez, 2013). Pero, en lugar de metas logradas, constituyen líneas de deseo en construcción permanente, cuya implementación ha estado marcada por los propios contrapuntos de la institucionalización del país. En lo que a Información y Comunicación se refiere, el propósito de disponer de estructuras, recursos humanos y políticas públicas eficientes ha debido cargar con no pocos lastres:

1. Una visión excesivamente transmisiva, que ha concebido estos campos más como fuente de orientación e «ilustración» de las masas, que como plataformas de diálogo para estimular la transparencia y el control popular.

Es una perspectiva que puede deducirse desde las tesis y resoluciones del Primer Congreso del PCC en 1975, donde los «medios de difusión masiva», en general, eran asociados fundamentalmente a «instrumentos de la lucha ideológica», llamados a «divulgar los logros de la Revolución», «movilizar al pueblo para participar en las nuevas tareas» y «elevar su nivel educacional y cultural».

Julio García Luis (2013) llama la atención sobre el hecho de que, casi treinta años después, un amago por otorgar a la prensa un papel más protagónico en el reflejo de la discusión y la crítica dentro del Partido y la sociedad, sucumbió a formulaciones igualmente instrumentales en los documentos programáticos del IV Congreso del Partido: «en las excepcionales circunstancias del Periodo Especial, a la prensa le corresponde un papel orientador en relación con las tareas más decisivas y apremiantes» (p. 127).

Para entonces, el término «divulgación» había regido las prácticas comunicativas de la mayoría de las empresas y los organismos de la Administración Pública, subrayando el carácter predominantemente unidireccional de los mensajes emitidos (Muñiz, 2012).

La información, por su parte, no corrió mejor suerte. A pesar de las múltiples acciones encaminadas a impulsar un sistema nacional en este ámbito –muchas de ellas encabezadas, desde 1963, por el Instituto de Información Científico Técnica (IDICT)– lo cierto es que abundaron concepciones dispersas, sectoriales, que circunscribieron los servicios informativos a las demandas específicas de determinados organismos, y los despojaron de una perspectiva integradora, al servicio de la innovación social. Mientras el Congreso del Partido de 1975 demandaba otorgar a la información un papel central en la gestión del desarrollo, la organización del sector conspiraba administrativamente contra ese propósito: «los centros ramales existentes en las provincias no respondían a las nuevas necesidades

planteadas; eran componentes de cada subsistema ramal y estaban adscritos a los órganos centrales ramales, a los organismos territoriales de la Administración Central del Estado (OACE) o al Poder Popular» (Hernández, 2008).

2. La estructuración fragmentada de los campos de la Información y la Comunicación, evidenciada lo mismo en la práctica social que en la conformación progresiva de ambas especialidades académicas.

A pesar de sus confluencias teóricas y epistemológicas, los campos de la Información y la Comunicación han evolucionado y estructurado sus objetos de estudio respectivos con una sorprendente falta de diálogo. A primera vista parecería que, en ambas especialidades, el protagonismo de múltiples subcampos emergentes ha conspirado contra una visión disciplinar articuladora, capaz de desarrollar categorías analíticas y paradigmas de interpretación del sistema infocomunicativo⁽²⁾ como un todo, y no de cada una de sus partes por separado.

Pedroso Izquierdo (en Linares, 2018) subraya, por ejemplo, que la formación de bibliotecarios cubanos en la década de los 50 del siglo XX, descansó en el dominio de técnicas diversas, puntuales, pero «muy lejos de concepciones que buscaran el estatuto científico del campo de conocimiento». Linares (2018) observa cómo desde 1971 los programas de estudio asimilaron más funcionalmente las tendencias internacionales, pero no fue hasta 2008 que el nombre transversal de «Ciencias de la Información» se apoderó de una especialidad repartida hasta entonces entre Archivología, Documentación, Información Científica, Bibliotecología, entre otras denominaciones.

Desde esta fecha, la evolución del propio campo de conocimiento, y la formación profesional, comenzaron a tener a «la información» como objeto de estudio, independientemente del soporte y el medio, así como su estudio y tratamiento en cualquier organización, escenario o contexto. Esto último ha permitido ampliar el escenario de las Ciencias de la Información a las bibliotecas, archivos, centros de información, empresas, instituciones y contextos sociales entre los que se incluye la Administración Pública.

Acompañando este proceso se han encontrado las asociaciones profesionales que incidían en la propia actuación del profesional / especialista de información: la Asociación Cubana de Bibliotecarios (ASCUBI) y la Sociedad Cubana de Ciencias de la Información (SOCIT). La primera, con mayor tradición en el ámbito cubano, se ha orientado al desarrollo del sector bibliotecario, mientras que la segunda asume el reto de asociar a todos los profesionales que se dedican al uso y manejo de este recurso en diversos contextos, medios y ámbitos.

La especialidad de Comunicación Social, por su parte, se impuso dentro de la formación universitaria de la Isla en el año 2000, luego de vencer prejuicios que condenaron terrenos como los de la Publicidad y el Marketing, durante mucho tiempo, a un relativo ostracismo.

Unos años antes, en 1991, el nacimiento de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas había contribuido a allanar el camino para que los llamados «divulgadores del Estado», junto con otros muchos profesionales de la Comunicación Social, se posicionaran como actores legítimos del desarrollo de las organizaciones. No es fortuito que el decreto 281 del perfeccionamiento empresarial concibiera al «Sistema de Comunicación» como una de las estructuras vitales de la empresa estatal socialista, ni que la Resolución 60, aprobada en 2011, incluyera la Información y la Comunicación como dos componentes esenciales del control interno, a fin de garantizar transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública.

A partir de la década de los años 90 y más intensivamente de los 2000, la generalización de las TIC y la propia evolución de los ámbitos empresarial y de la Administración Pública, ha hecho más evidente la urgencia de las alianzas entre Información, Comunicación y Tecnología. Tales entrecruzamientos, sin embargo, parecen signados todavía por un excesivo espontaneísmo, y por una visión parcelada entre el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (entidad a la que se subordina el IDICT), el Ministerio de Informática y Telecomunicaciones (encargado de la informatización de la sociedad) y un órgano rector inexistente aún para la Comunicación Social.⁽³⁾

3. La ausencia de políticas públicas y de un marco regulatorio funcional a las demandas de la llamada sociedad de la información.

La década de los 90 vivió un hervidero de discusiones en torno a la necesidad de una Política Nacional de Información (PNI) en el país (Hernández, 2008). Un seminario sobre PNI efectuado en 1992 formuló recomendaciones, entre otros temas, en torno al papel de la información en el desarrollo nacional, el desarrollo de recursos, servicios y sistemas nacionales informativos, la organización de la actividad relacionada con este ámbito y el estudio de experiencias internacionales. Sin embargo, lo que parecía entonces un documento normativo de largo alcance nunca cristalizó como ley, ni pudo implementarse más allá de esfuerzos puntuales o voluntades de directivos específicos.

Casi tres décadas después, en su discurso de traspaso de mandato al nuevo Presidente de Cuba, Miguel Díaz Canel, Raúl Castro llamaba la atención sobre la ausencia de una política de comunicación social eficiente, capaz de desentrañar de manera comprensible los cambios en marcha dentro del país. Es la misma demanda que periodistas, comunicadores y, en general, una amplia gama de sectores de la sociedad cubana ha sostenido durante largo tiempo, cuya solución empieza a concretarse solo recientemente.

Pero tan importante como la tan esperada Ley de Comunicación, parecería el hecho de generar las condiciones económicas, políticas y culturales a fin de que sus concepciones se abran paso, y dialoguen con procesos naturalmente afines como la propia Información, o la Informatización de la sociedad. Que hayan existido o existan políticas públicas para regular por separado cada uno de estos ámbitos,⁽⁴⁾ vuelve a poner sobre la mesa la falta de una visión estratégica que los conciba integradamente y potencie su rol como locomotoras transversales a la gestión del desarrollo.

4. El desaprovechamiento del municipio como espacio articulador de la ciudadanía y el gobierno en la gestión conjunta del desarrollo local.

Varios investigadores (Guzón y Hernández, 2014; Prieto, 2014; Del Río, 2014) coinciden en subrayar el contraste entre las facultades atribuidas constitucionalmente al municipio como espacio gestor de soluciones locales, y la escasa autonomía para cumplir su encargo constitucional. Indefiniciones jurídicas en torno a las competencias de los diferentes actores e instituciones municipales, estilos y métodos de trabajo que responden a un funcionamiento vertical y sectorial, doble subordinación a los órganos legislativos municipal y provincial, entre otros factores, terminan configurando un escenario más propenso a cumplir las orientaciones «de arriba» que a desatar con espíritu creador las iniciativas de base.

El comportamiento inercial tiende a reforzarse por la falta de información en torno a temas que deberían atañer a los ciudadanos directamente. Hace cuatro años, estudios de la Facultad de Comunicación demostraban el desconocimiento en torno a tópicos como la distribución del presupuesto, el cronograma de sesiones de las Asambleas, sus principales acuerdos, el funcionamiento de las entidades de la producción y los servicios, la gestión del delegado, entre otros. «La actividad comunicacional desplegada a nivel local, fuertemente caracterizada por la asistematicidad y el espontaneísmo, limita las posibilidades de los ciudadanos para participar en la toma de decisiones sobre el diseño, ejecución y control de políticas de alcance local» –concluye un resumen ejecutivo de las investigaciones citadas.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, el objetivo específico 4, vinculado al eje estratégico «gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social», demanda «perfeccionar los mecanismos del acceso de la ciudadanía a la información de la Administración Pública, con el propósito de garantizar la rendición de cuentas a todos los niveles y la calidad y eficacia de las políticas públicas». Dicho propósito, sin embargo, podría enquistarse en las buenas intenciones si no se encauza a través de procedimientos y normativas claras. Para Del Río (2014), el hecho de que no se publicite el orden del día de las Asambleas, ni se socialicen previamente los documentos que serán objeto de discusión, ni se facilite el acceso de los electores a las actas y los acuerdos adoptados, demuestra la

necesidad de fortalecer la normativa jurídica para acortar las distancias entre los mandatos de la teoría y las evidencias de la práctica.

5. Una todavía pobre informatización de la sociedad, lo que provoca desconexiones notables no solo en el ámbito tecnológico, sino también –y acaso más importante– en el cultural.

La empresa de telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) ofrecía al cierre de 2017 datos esperanzadores: para entonces la Isla contaba con 4 millones de usuarios con acceso a Internet, 458 sitios de conectividad inalámbrica, y por lo menos 630 salas de navegación a lo largo de todo el país. Al mismo tiempo, se anunciaba para 2018 el despegue del servicio de datos móviles a través de la tecnología 3G, lo que supondría ampliar el acceso a la red de redes desde dispositivos extendidos cada vez más en la Isla, especialmente entre los sectores jóvenes.

Cuánto tardará en llegar el mejoramiento de la infraestructura tecnológica a la totalidad de la Administración Pública es una pregunta que, probablemente, ni los más informados se atreverían a responder con certeza. Por lo pronto, el diagnóstico, por parte de investigadores de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, del escenario infocomunicativo de varios territorios del país apunta hacia a) la falta de acceso de los funcionarios públicos a herramientas básicas como el correo electrónico, b) la pobre conectividad a Internet, c) la escasa infraestructura para construir redes hacia el interior de las organizaciones, y entre estas y el mundo exterior, d) el escaso conocimiento en torno a temas de gobierno electrónico y gobierno abierto y, en la misma medida, la baja preparación de los recursos humanos disponibles para el uso de las TIC.

Como se dejó entrever antes, la realidad apuntada tiene consecuencias nefastas en el ámbito cultural. La carencia de flujos de información estructurados entre las instituciones y particularmente entre las instancias de Gobierno terminará lentizando la gestión pública, debilitando la interacción con la ciudadanía y lastrando la posibilidad de desarrollar hacia el interior del sistema «zonas de desarrollo próximo», que visibilicen y generalicen las mejores experiencias.

Igualmente, los efectos negativos suelen impactar a mediano o largo plazos los procesos de gobernanza, entendida esta como la capacidad de modernización para establecer dinámicas de participación y coordinación social. La Gobernanza, como término «paraguas», ha posibilitado el establecimiento de conceptos específicos propios de su desarrollo: Gobernanza pública, Corporativa, Tecnológica e Informacional. Esta tipología o clasificación ha estado marcada por el impacto de las TIC y los enfoques-teorías organizacionales en la AP. Es por ello que desde una perspectiva organizacional, la gobernanza intenta generar capacidades para una efectiva toma de decisiones desde la relación gobierno-sociedad civil-mercado (Arellano, Sánchez y Renata, 2014), la calidad del gobierno (Salas y Murillo, 2013), los mecanismos y dinámicas que permitan una mayor implicación de lo administrativo-gubernamental en la sociedad y en la ciudadanía (Aguilar, 2014; Ramilo, 2014).

La Gobernanza se presenta entonces como la forma en que el gobierno dirige a la sociedad buscando una mayor relación entre los actores clave de la AP: gobierno-ciudadanía. No constituye un enfoque de gestión, sino el ejercicio o arte para dirigir el desarrollo de la sociedad desde una participación activa y democrática de todos los actores sociales.

6. Escasa cultura de gestión de resultados a través de objetivos medibles, evaluables, con procedimientos claros para alcanzar las metas previstas.

A nivel internacional, suele citarse la década de los 90 como un punto de giro en la medición del desempeño del sector público. Heinrich (2003) subraya la transparencia, el incentivo a la innovación y la obtención de resultados concretos – medibles y visibles– entre los indicadores más extendidos de buen gobierno. Para estos y otros autores, se trata de una vieja perspectiva, pero lo nuevo ahora – argumentan– es el alcance creciente, la sofisticación, y la visibilidad externa de las actividades de medición de desempeño, impulsadas por requerimientos legislativos que obligan a los gobiernos a rendir cuentas sobre sus resultados.

Dicho enfoque cristaliza en el surgimiento y desarrollo de la llamada Nueva Gestión Pública (NGP), que «emerge como una política de ajuste cuyo principio es obtener la máxima eficiencia y eficacia de los programas y servicios públicos [...]. Desde la perspectiva política, la NGP propone un modelo de democratización del régimen político –transición democrática– que centra sus bases en un gobierno institucionalizado, controlado, representativo, abierto a la participación ciudadana y que rinde cuentas de sus decisiones y resultados» (Aguilar, 2014, p. 64).

Según autores como Salas y Murillo (2013); Ramilo (2014); Arellano, Sánchez y Renata (2014) y Agilar (2014), este nuevo enfoque tiene como objetivo una mayor eficacia y eficiencia de la AP con la satisfacción de las necesidades del ciudadano como parte de la gestión pública del Estado y el Gobierno.⁽⁵⁾

La infocomunicación en la práctica cubana actual

El escenario socio-cultural actual demanda atención urgente a los procesos de información y comunicación: es innegable la emergencia en el país de una esfera pública que visibiliza sus preocupaciones en espacios de mayor alcance y está más expuesta a la oferta informativa foránea; además, a nivel mundial, la tecnología hace más eficientes los servicios al ciudadano, lo que resalta el carácter obsoleto de los métodos nacionales. En respuesta a esto, es notable un mayor reconocimiento de la importancia de la gestión infocomunicacional en la mentalidad de algunos dirigentes; por ejemplo, se ha orientado y se controla la creación y puesta en marcha de estrategias de comunicación y una actividad informacional más enfocada a responder a las propias demandas de las instituciones y los organismos estatales. ¿Significa esto un avance en la institucionalización?

Aunque el escenario es ciertamente más promisorio, los avances han sido coyunturales y poco estructurados, además de que no se acompañan del cuerpo normativo adecuado, por lo que siguen dependiendo generalmente de la voluntad de las personas. Tres marcas esenciales tiene la visión infocomunicacional actual:

- Ninguna de las normativas para el funcionamiento orgánico y el control interno de las estructuras de AP establecen criterios para la elaboración y el control de la calidad de estrategias de comunicación, manuales de comunicación e identidad visual, y tampoco de estrategias o políticas de información. Por tanto, los documentos se escriben solo porque –y cuando– se exigen; como regla, no son elaborados conscientemente y no se incorporan efectivamente al funcionamiento organizacional.
- Mientras más pequeña la demarcación territorial que se atiende, menores las competencias y capacidades infocomunicacionales de las entidades de administración, y menos clara la estructura que gestiona estos procesos; aunque son mayores las posibilidades de una relación de diálogo con la ciudadanía y, en la mayoría de los casos, prima una concepción menos burocrática. En los espacios locales el escenario resulta muy complejo: las estructuras –cuando las hay– tienen que compartir varias funciones, acceden a pocas posibilidades de superación, no tienen ni reciben formación en temas afines y tienen pocas figuras a las que pedir asesoría.
- Prevalece un concepto de comunicación asociado a medios y tecnologías, que privilegia el ámbito externo y se proyecta de modo disperso, por lo que no se alcanzan resultados contundentes en términos de visibilidad, imagen, cultura organizacional, eficiencia y eficacia en los servicios a la ciudadanía, y apoyo al desarrollo. En los mejores casos, se implementan acciones generales que potencialmente pudieran incidir en todos los procesos, pero no están orientadas de manera estratégica. La información, por otro lado, suele asociarse al proceso de toma de decisiones, al tratamiento y la preservación de documentos históricos, la oferta de determinados servicios de archivo y el procesamiento de datos clasificados o sensibles, lo que limita en ocasiones la comprensión del uso estratégico de este recurso. Dicho escenario se complejiza cuando se parcela la información porque cada quien gestiona lo que tiene que ver con su propio encargo.

En busca de soluciones, la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana (FCOM) ha podido documentar parte de este camino de altas y bajas, a través de varios procesos investigativos (tabla 1). Revisitar estos resultados da cuenta no solo de los

avances y obstáculos en el proceso de institucionalización, también pone en la mira aquellas oportunidades que pueden estar siendo desaprovechadas.

Tabla 1. Investigaciones de FCOM en temas de Administración Pública

Proyecto / experiencia	Entidades involucradas	Elementos investigados
Investigaciones individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios de: Salud Pública, Comunicaciones, Construcción, Educación, Educación Superior, Finanzas y Precios, Comercio Interior, Agricultura, Transporte, Turismo y el de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Banco Central de Cuba y Aduana General de la República. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de comunicación interna y externa. • Gestión documental y archivo • Gestión de información • Gestión del conocimiento • Inteligencia organizacional
Alma Mater	<ul style="list-style-type: none"> • Policía Nacional Revolucionaria (PNR). • Talleres de Transformación Integral del Barrio (La Habana). 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen pública de la PNR en la Capital. • Gestión de la comunicación interna en la PNR de la Capital.
Mejora del sistema de comunicación e información del Poder Popular (Proyecto Patria)	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea Nacional del Poder Popular. • Asamblea Provincial del PP de La Habana. • Asambleas Municipales de Plaza de la Revolución, Cerro y Arroyo Naranjo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitecturas de información de sitios web. • Organización y representación de la información. • Imagen pública y publicada de las asambleas implicadas. • Comunicación interna y autoimagen. • Prácticas comunicativas que sustentan la participación popular en la gestión del desarrollo local.

<p>Información y comunicación para la gestión del desarrollo en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asambleas Municipales del Poder Popular de los municipios capitalinos Plaza de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias para la gestión infocomunicacional de los
<p>territorios de La Habana y Cienfuegos (EnRedEs)</p>	<p>Revolución y Centro Habana, y del municipio cienfueguero de Cumanayagua.</p>	<p>gobiernos municipales involucrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de información y comunicación en la gestión del desarrollo en los territorios.
<p>Reducción de la vulnerabilidad a las inundaciones costeras mediante adaptación, basada en ecosistemas al sur de Artemisa y Mayabeque (Manglar Vivo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direcciones de Ciencia, Tecnología y Medioambiente de los Consejos de Administración Provincial de Artemisa y Mayabeque. • Delegaciones municipales del CITMA de los municipios costeros de Artemisa y Mayabeque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias de los gobiernos municipales y provinciales para gestionar la comunicación en apoyo a la gestión ambiental. • Socialización del conocimiento medioambiental en la Administración Pública provincial de Mayabeque.
<p>Reducción de riesgos de desastres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia de Medio Ambiente (AMA) y Defensa Civil (DC). 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento infocomunicacional para la reducción de riesgos de desastre.
<p>Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos provinciales y municipales de Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Holguín. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transversalización de la comunicación para el desarrollo en la gestión de gobierno. • Competencias infocomunicacionales de las administraciones municipales y provinciales.

Las metodologías de intervención han avanzado hacia un sistema integrado de indicadores⁽⁶⁾ –sin perder la capacidad para analizar cada elemento específico– que beben de la experiencia nacional y foránea, y que engloban los procesos de identificación, producción, almacenamiento, procesamiento, uso y socialización de informaciones, sentidos y conocimientos. Parte de estos indicadores se analizan a continuación, a partir de los resultados sistematizados:

- Conceptos que subyacen en el trabajo con la información y la comunicación.

La manera en que se conciben los procesos infocomunicacionales y los niveles de sensibilidad con su importancia son heterogéneos en la Administración Pública cubana; dependen, sobre todo, del grado de control y supervisión desde instancias superiores, de su declaración explícita en los procedimientos organizacionales y de la preparación individual. De esta forma, las entidades –incluso en el mismo nivel– tienen culturas y resultados visiblemente diferentes bajo el mismo marco normativo.

Tres realidades de la AP pretenden discutirse en este apartado: la primera es que la mayoría de los actores reconocen a la información y la comunicación como importantes en la gestión organizacional, sobre todo porque la experiencia práctica les ha llevado a enfrentarse a alguno de estos procesos, pero la manera de entender resulta limitada.

Las personas entrevistadas suelen asociar información con dato –que tiene un nivel de procesamiento menor, por tanto el trabajo con ellos debería ser diferente– y con documento, sobre todo impreso. No se asume esta clasificación para soportes digitales, pero queda claro que no forman parte de lo que las estructuras informacionales procesan; por ejemplo, se considera que la fotografía y el audiovisual deben ser gestionados únicamente por los grupos de comunicación institucional. La comunicación, por su parte, se asocia a divulgación, y en casos puntuales, a procesos de diálogo. Esto está en la base del carácter predominantemente unidireccional y descendente de las interacciones.

Aunque en la mayoría de los centros investigados se asume la comunicación como circulación de orientaciones, normativas e informaciones relacionadas con el

funcionamiento de la organización, no se visibilizan los procesos necesarios para que dichos recursos se preserven y tengan la calidad requerida. Igualmente, suelen socializarse datos e informes sin tener en cuenta si pueden ser entendidos o usados por los destinatarios –por ejemplo, la explicación de la ejecución del presupuesto a la ciudadanía suele estar plagada de porcentajes, siglas y partidas de difícil comprensión–, lo que atenta contra la transparencia y la posibilidad de construcción colectiva.

Como consecuencia, hoy no se asumen los problemas infocomunicacionales desde una perspectiva integrada, sino que se desarrollan de forma aislada y bajo los preceptos de los campos de conocimiento que inciden en su desarrollo. Este enfoque desarticulado también ocurre al interior de cada gestión por separado, sobre todo en las entidades a nivel local. En el caso de la información, se separa la gestión documental y de archivo, del análisis y procesamiento de información para la toma de decisiones; en el otro caso, se separa la comunicación interna de la externa.

Esta falta de percepción ante complejidades infocomunicacionales también está divorciada de soluciones tecnológicas, lo que ha revertido en uno de los lastres más críticos de la AP: la falta de soluciones articuladas entre la Gestión de Información, de Comunicación y Tecnológica. Como resultado, dado los impactos que generan los procesos de informatización, los temas de información y comunicación suelen analizarse y proyectarse a partir de soluciones meramente tecnológicas.

Otra realidad es que se reconoce que las estrategias comunicativas no deberían ser únicamente documentos engavetados y que los procesos de información deberían estar mejor regulados, pero no se tienen ni los conocimientos ni los recursos humanos suficientes para diseñar e implementar las primeras; al tiempo que no se establecen redes de colaboración que permitan compartir los saberes y las capacidades necesarias.

Se reconoce el carácter estratégico de estos recursos, pero no se tiene claridad de lo que esto implica, y aunque no se quiera, la dinámica de trabajo muchas veces contingencial pone mayor énfasis en la producción comunicativa y en los servicios

de información. Una de las causas principales es que el cambio de mentalidad no se ha producido en todas las estructuras, lo que atenta contra la sinergia y la integración efectiva de los procesos infocomunicacionales en todas las dinámicas de la organización.

Por último, no se asumen los procesos de información y comunicación como apoyo al desarrollo: no se aprovechan instrumentos y técnicas infocomunicacionales que pueden impulsar relaciones con la ciudadanía, basadas en la transparencia, la articulación, la participación y la gestión del conocimiento; persiste la confusión de que el gobierno electrónico, abierto y la modernización de la Administración Pública son solo cuestiones de tecnología; poca claridad en torno a las jurisdicciones y atribuciones infocomunicativas que deberían ser multiactorales – por ejemplo, una campaña municipal, un portal del ciudadano, la promoción de la marca ciudad, etcétera, en lugar de involucrar a todos los actores de la demarcación, suelen concentrarse en los responsables directos de la tarea–; no se asumen las competencias de los delegados de circunscripción –y otros actores que trabajan directamente con la población– como competencias comunicativas, por lo que el pensamiento suele ser poco integral.

Los cambios en este sentido tienen un importante impulso en el Programa de Atención Integral al Perfeccionamiento de las Estructuras del Poder Popular, con enfoque municipal y provincial. El Manual de Funcionamiento Interno de las Asambleas Municipales y Provinciales del Poder Popular (ANPP, 2017), establece siete objetivos con una mirada infocomunicacional más amplia y que pueden continuar enriqueciéndose en las propias estructuras (tabla 2). En el caso de los OACE, se ha producido un mayor acercamiento a iniciativas y centros con la intención de fortalecer el trabajo.

Tabla 2. Mirada infocomunicacional al perfeccionamiento de las estructuras del PP

Objetivo	Mirada infocomunicacional actual	Posibles mejoras
1. Revertir opiniones negativas y reforzar la confianza en el sistema político.	-Atención y solución a los planteamientos de la población.	-Pasar de un enfoque de gestión de trámites a un enfoque de resultados y soluciones de problemas de la ciudadanía.
2. Perfeccionar el funcionamiento de los órganos del PP.	-Perfeccionamiento de los procesos de rendición de cuentas. -Rendición de cuentas de las Asambleas Provinciales y la información de los Ministerios a la ANPP.	-Formar competencias comunicativas en los delegados. -Modernizar la gestión de información. -Mejorar la comunicación intersectorial y multinivel.
3. Ampliar mecanismos de participación del pueblo en las actividades del PP.	-Promover análisis e intercambio de ideas (diálogo). -Lograr el carácter público de las sesiones. -Medir la participación. -Consultas e intercambios con la ciudadanía. -Audiencias y barrio-debates. -Trabajo comunitario integrado.	-Promover experiencias de gobierno electrónico y gobierno abierto. -Promover el carácter público del presupuesto y otros documentos de interés popular.
5. Renovar métodos y estilos de trabajo de los cuadros.	-Mayor uso de la informatización. -Análisis e intercambio de ideas con la base.	-Incorporar la alfabetización mediática e informacional.
6. Desarrollar una estrategia de comunicación.	-Acompañar todos los procesos de una campaña de comunicación (mirada divulgativa).	-Implementar procesos de comunicación para el desarrollo.

Fuente: elaboración propia a partir del Manual de Funcionamiento Interno de las Asambleas Municipales y Provinciales del Poder Popular (ANPP, 2017).

- Instrumentos normativos y estructuras para la gestión

Un elemento distintivo del marco regulatorio nacional es que se orienta a la información desde el reconocimiento del soporte o su rol en determinados procesos de decisión, de ahí su enfoque en la Gestión Documental, la información relevante de gobierno, y la información que tributa a la toma de decisiones. Las normativas sobre comunicación tienen en su base un enfoque socio-cultural, que conjuga la identidad, la imagen y la cultura organizacional, pero carece de especificidad, y las entidades tienen dificultades para estructurar diferenciaciones y diálogos entre los grupos de comunicación, los de atención a la población y los que ofrecen servicios de información.⁽⁷⁾

En el caso de los instrumentos específicos para la gestión desde las organizaciones, hay notables diferencias entre las estructuras de nivel nacional, donde más del 70 % tienen e implementan manuales de comunicación, manuales de identidad visual y estrategias de comunicación; y las estructuras locales, que presentan solamente estrategias comunicativas por mandato de instancias superiores y con muy bajos niveles de implementación. Por lo general, los manuales carecen de una identificación de procesos y sus procedimientos específicos, y quedan en términos generales cuestiones como los públicos, los canales y los flujos.

Se carece de estructuras de Información y Comunicación bajo un enfoque articulado e integral. Al mismo tiempo, se aprecia poca homogeneidad en la ubicación de estas dentro de los organigramas. Si bien la teoría sugiere la subordinación a la máxima dirección de las organizaciones, la realidad da cuenta de experiencias diversas: desde la inclusión de estas funciones en otras áreas, hasta la subordinación a departamentos de Informática, Relaciones Internacionales, la Dirección de Organización y Planificación de los OACE, entre otros.

El diagnóstico descrito permite sintetizar las fortalezas y debilidades de la institucionalización de los procesos infocomunicativos en la Administración Pública (tabla 3):

Tabla 3. Análisis general de la institucionalización de los procesos infocomunicacionales

Criterios	Debilidades	Fortalezas
Concepción	<ul style="list-style-type: none"> -Desarticulación de los procesos informacionales y comunicativos. -Insuficiente reconocimiento de los campos profesionales. -Concepción limitada de ambos conceptos. -Predomina una visión centrada únicamente en la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento del máximo nivel de dirección del Gobierno sobre la importancia de la Gestión de Información y de Comunicación. -Experiencias infocomunicacionales en algunas organizaciones de AP. -Son identificables buenas prácticas en algunas entidades.
Normativas	<ul style="list-style-type: none"> -Carencia de una Política Nacional de Información. -Débil marco regulatorio en materia de información y comunicación. -Carencia de reglamentos específicos que permitan una efectiva implementación del marco regulatorio. 	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de los documentos rectores incluyen elementos infocomunicacionales. -Está próxima a darse a conocer una Política de Comunicación. -Presencia de normativas enfocadas a procesos y fenómenos específicos.
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de estructuras de Gestión de Información y Gestión de la Comunicación con un enfoque integrado o articulado. -Funciones no claras y bien definidas sobre estos procesos gerenciales y su relación. -Falta de reconocimiento de los Gestores de Información. -No está regularizada la posición de estas estructuras en el organigrama, muchas veces se ubican en posiciones no funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presencia de estructuras para la Gestión de la Comunicación. -Reconocimiento de la necesidad de especialistas en Comunicación dentro de las instituciones públicas y los gobiernos locales. -Se generaliza el uso de algunos instrumentos como Manual de Comunicación, Manual de Identidad Visual y Estrategia de Comunicación.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Poco reconocimiento de los especialistas en Ciencias de la Información como Gestores de Información en la AP. -Multiplicidad de funciones de muchos de los especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecen en reconocimiento los encargos de: Comunicación, Centro de información y Archivo central. -Existe plaza para especialista en Comunicación.
Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> -Empirismo y falta de especialización en temas de Gestión de Información y Gestión de Comunicación. -Insuficientes cursos de especialización para personal vinculado a temas infocomunicacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de temas infocomunicacionales en cursos, talleres y otras actividades lectivas de los programas de capacitación a directivos de la AP en Cuba. -Estrategias de formación con asociaciones, centros y la universidad.

Apuestas a la institucionalización de la información y comunicación en la Administración Pública

Si varios momentos de la vida política del país protagonizaron amagos por otorgarle a la Información y la Comunicación un papel más central en la gestión pública, lo cierto es que parecería tratarse ahora de un terreno donde el proyecto político cubano se juega, incluso, su sobrevivencia. Dentro de un contexto donde la llamada generación histórica cede su lugar a nuevos actores, donde los mecanismos de producción y reproducción del consenso

se modifican radicalmente respecto a prácticas de las décadas precedentes, donde la emergencia del sector privado obliga a la Administración Pública a probar su eficiencia en un escenario crecientemente competitivo, es vital que la modernización del Estado pase también por la modernización de sus procesos infocomunicativos.

La Facultad de Comunicación, como parte de otras muchas instituciones llamadas a desempeñar un rol activo en la concreción del propósito anterior, ha concentrado sus esfuerzos de los últimos años en el apoyo a tres líneas de acción fundamentales:

1. Capacitación

Desde el año 2012, se refuerza la capacitación en temas de información, comunicación y tecnología a directivos y funcionarios del Estado y el Gobierno, a través de diplomados y cursos de especialización. La voluntad política del Gobierno cubano y la Comisión de Implementación para el Perfeccionamiento de la Administración Pública fomentan la inserción de la información y comunicación en los currículos y contenidos base de la superación profesional en este sector. Como resultado, la capacitación comienza a constituir un proceso de actualización y concientización de los modelos y enfoques teóricos y prácticos para el perfeccionamiento de la AP, desde su estructura de Gobierno, hasta el propio sistema de la Administración Central del Estado.

Estas acciones –diseñadas a partir de las demandas de las propias organizaciones y de las agendas investigativas de la academia– han propiciado gradualmente un cambio de mentalidad y de concepción de las dinámicas infocomunicacionales de la AP, por lo que temas y enfoques emergentes han permeado muchas de las transformaciones que hoy tienen lugar en este escenario (tabla 4).

Tabla 4. Formación ofrecida por FCOM

Contenidos / competencias	Enfoques
Gestión Documental Gestión de Información Gestión del Conocimiento Inteligencia Organizacional Organización y Representación de la Información Arquitectura de información Sistemas de Información	Calidad de la información, información para la toma de decisiones, prevención de riesgos, transparencia administrativa, rendición de cuentas, evidencia administrativa, control interno, proyección estratégica, participación ciudadana, Gobierno abierto, Gobierno electrónico, gobernanza de la información, interoperabilidad, normas y estándares internacionales relacionados con la actividad informacional, perfeccionamiento e institucionalización de la AP.
Gestión de la Comunicación Gestión de las relaciones con los medios Competencias y habilidades comunicacionales Planeación estratégica en comunicación	La comunicación como recurso estratégico de desarrollo, fortalecimiento de la identidad, la imagen y la reputación organizacional, cultura organizacional, relaciones públicas, participación, rendición de cuentas, perfeccionamiento de dinámicas de interacción Gobierno-ciudadanía, gestión de comunicación para el manejo de crisis y la reducción de desastres, Gobierno abierto, control interno.

2. Generación de competencias, infraestructuras y plataformas de Información y Comunicación para la implementación progresiva de un gobierno abierto y gobernanza.

La transparencia –entendida como una condición de posibilidad para que cualquier sujeto acceda a información pública–, la rendición de cuentas –que obliga a los gobiernos a asumir frente a la población la responsabilidad de sus actos–, la participación –que potencia la intervención activa de los diferentes actores sociales en la toma de decisiones– y la tecnología –como facilitadora de espacios de diálogo entre las instituciones del Estado y la ciudadanía–, suelen ser considerados por expertos como indicadores esenciales del Gobierno abierto.

Se trata de un cambio de mentalidad que debiera combinar articuladamente la transformación tecnológica y la cultural. Poco favor se hace a la imagen de la

Administración Pública si, por ejemplo, se provee a los organismos, ministerios y demás entidades del Estado de sitios web incapaces de actualizarse periódicamente, si se generan aplicaciones para teléfonos móviles sobre estos temas sin suficiente respaldo de contenidos, si se crean estructuras de Información y Comunicación desprovistas de recursos humanos debidamente capacitados y entrenados.

De ahí que las intervenciones de la Facultad de Comunicación en este ámbito pretendan no solo poner la tecnología al servicio de una relación más eficiente Gobierno-ciudadano, sino también concientizar y capacitar a los servidores públicos sobre la necesidad de proveer datos veraces, oportunos y actualizados en torno a su desempeño.

Probablemente el proyecto «En Redes. Información y Comunicación para la gestión del desarrollo en territorios de La Habana y Cienfuegos» muestre los resultados más relevantes al respecto. Luego de un levantamiento de información que incluyó a sectores estratégicos de Gobierno en el municipio Centro Habana –una experiencia que se replica actualmente en Plaza, Habana Vieja y Cumanayagua– se diseñó una plataforma tecnológica para articular demandas y expectativas de los diferentes actores sociales e institucionales, gestionar participativamente la información de la vida del territorio y potenciar mecanismos de búsqueda colectiva de soluciones a los problemas locales. Lo más novedoso tal vez sea la intención de ir más allá de la simple puesta en marcha de un sitio web, para alcanzar un espacio de diálogo social, empoderamiento ciudadano, y reconstrucción y reafirmación, a mediano y largo plazos, de las identidades locales.⁽⁸⁾

3. Gestión de Información y Comunicación

El trabajo de la facultad en este sentido ha incluido como líneas fundamentales: la elaboración y / o actualización de diagnósticos de información, comunicación y conocimiento;⁽⁹⁾ la asesoría en la elaboración de documentos rectores, sobre todo manuales de comunicación y políticas de archivo; la elaboración de

documentos para el funcionamiento de las estructuras de comunicación (misión y funciones); el apoyo a la planeación estratégica en comunicación y gestión del conocimiento, creación de campañas y planificación de la comunicación de crisis; y la evaluación de los procesos de gestión. En todos los casos, el énfasis ha estado en la instalación y el desarrollo de capacidades tanto para la planeación como para el seguimiento.

La mayoría de estos procesos cuenta con metodologías propias, que toman en cuenta las particularidades del contexto cubano –probablemente, algunas de las metodologías de la facultad requieran mayores niveles de validación– y dialogan con la experiencia internacional. Estas están publicadas en diversos espacios científicos, donde cabe mencionar el libro *Información, comunicación y cambio de mentalidad* (Portal, Garcés y Pedroso, 2017) y el repositorio de investigaciones de FCOM, espacio *online* donde se puede acceder a más de 100 estudios doctorales, más de 200 artículos y más de 2 800 libros.

Vale mencionar el manual *Comunicación e información estratégica en gobiernos locales* (Colectivo de Autores, 2017), cuyo proceso de confección incluyó: contactar con las estructuras de comunicación e información de más de 50 asambleas municipales y provinciales; sistematizar sus buenas prácticas y productos innovadores; sistematizar sus necesidades de formación en 10 preguntas; elaborar textos sencillos y visualizaciones que respondieran las preguntas y ofrecieran herramientas prácticas; escribir las experiencias innovadoras para incluirlas en el texto. El manual ha sido validado en el marco de los propios proyectos de la tabla 1 y su recepción ha sido satisfactoria.

Conclusiones

La denominada «Info-Comunicación» deviene concepto esencial para una mayor y mejor comprensión de dos fenómenos que tienen lugar en las sociedades actuales. El término, aún en debate y construcción epistemológica, ha cobrado significado desde proyectos e investigaciones empíricas de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La

Habana. La construcción y uso del mismo está condicionada precisamente por la necesaria articulación entre ambos campos de conocimiento, en el que no se pueden concebir procesos comunicativos sin una adecuada gestión de toda la información necesaria (enfoque a los contenidos), mientras que no se puede desarrollar una adecuada actividad informacional si no se complementa con procesos comunicacionales que garanticen su socialización y posicionamiento.

Paradójicamente, aunque la dimensión infocomunicativa está presente como mediación transversal del desempeño de la AP, sus procesos no se visibilizan, gestionan y evalúan de manera sistémica, ni con un enfoque estratégico. La investigación sugiere la pertinencia de fortalecer las estructuras disponibles, perfeccionar el marco regulatorio vigente, capacitar a los recursos humanos involucrados en estos temas, sensibilizar a los decisores con la importancia de estos campos profesionales y, en general, jerarquizar a la Información y la Comunicación como recursos estratégicos de la gestión del desarrollo.

REFERENCIAS

- AGUILAR VILLANUEVA, LUIS FERNANDO (2014): «Las dimensiones y los niveles de gobernanza», *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, vol. 1, n.º 2, Madrid, pp. 11-36.
- ARELLANO, DAVID; SÁNCHEZ, JOSÉ y RENATA, BARTOLO (2014): «¿Uno o varios tipos de gobernanza?: Más allá de la gobernanza como moda, la prueba del tránsito organizacional», *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, vol. 1, n.º 2, Madrid, pp.117-137.
- COLECTIVO DE AUTORES (2017): *Comunicación e información estratégica en gobiernos locales*, Editorial Universitaria, La Habana.
- DEL RÍO, MIRTHA (2014): «Notas para el perfeccionamiento de la legislación municipal hacia una mayor efectividad de la participación ciudadana», en Colectivo de autores: *Qué municipio queremos*, Editorial UH, La Habana.

- GARCÉS, RAÚL y PEDROSO, WILLY (2017): «¿Qué comunicación para qué desarrollo? Contrapuntos en torno a un debate inconcluso», en Portal, Rayza; Garcés, Raúl y Pedroso, Willy (coord.): *Información, comunicación y cambio de mentalidad*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- GARCÍA, JULIO (2013): *Revolución, Periodismo, Socialismo*, Editorial Pablo de la Torriente Brau, La Habana.
- GUZÓN, ADA y HERNÁNDEZ, RIDER (2014): «A propósito del desarrollo local en Cuba», en Colectivo de autores: *Qué municipio queremos*, Editorial UH, La Habana.
- HEINRICH, CAROLYNN (2003): «Measuring public sector performance and effectiveness», *Handbook of Public Administration*, Sage Publication, London, pp. 24-38.
- HERNÁNDEZ, INGRID (2008): «Política Nacional de Información: aciertos y desaciertos de su implementación e Cuba», Universidad de La Habana. Tesis de Diploma.
- LINARES, RADAMES (2018): «Los profesionales de información en Cuba y su formación: una aproximación histórica», *Revista Bibliotecas Anales de Investigación*, n.º 14, extra 1, La Habana, pp. 63-72.
- LINARES, RADAMES y MENA, MAYRA (2015): *Introducción a las Ciencias de la Información*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- MUÑOZ, MIRTA (2012): *Mi profesión a debate*, Ediciones Forma, La Habana.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2017): «Conceptualización del modelo cubano y bases del modelo de desarrollo 2030», *Cubadebate*, <www.cubadebate.cu/especiales> [12/05/2018].
- PÉREZ, LISSETE (2013): «La institucionalidad: un imperativo de la relación entre el Derecho y el estado», *Revista Universidad de La Habana*, enero-junio, La Habana, pp. 92-105.
- PONJUÁN, GLORIA; MENA, MAYRA y RODRÍGUEZ, YUNIER (2014): *Fundamentos de la Gestión Documental, de Información y del Conocimiento*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- PRIETO, MARTA (2014): «¿Qué municipio necesitamos? Algunos principios para su configuración», en Colectivo de autores: *Qué municipio queremos*, Editorial UH, La Habana.

- RAMILO, MENTXU (2014): «Gobiernos, administraciones y ciudadanía en red», *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, n.º 1, Madrid, pp. 77-96.
- REPÚBLICA DE CUBA (2009): «Decreto-Ley 265/2009 “Del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba”».
- REPÚBLICA DE CUBA (2010): «Decreto-Ley 271/2010 “De las Bibliotecas de la República de Cuba”».
- REPÚBLICA DE CUBA (2011): «Decreto-Ley 281/2011 “Del Sistema de Información de Gobierno”».
- SALAS, IVÁN ALEJANDRO y MURILLO, FAVIO (2013): «Modelo para analizar la calidad de gobierno: insumos, procesos y resultados», *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, n.º 21, s. c., pp. 159-178.

1. Discurso pronunciado por Fidel Castro Ruz, en el acto por el aniversario 60 de su ingreso a la Universidad, efectuado en el Aula Magna de la Universidad de La Habana, en <www.cuba.cu/gobierno/discursos/2005>.
2. Desde el ámbito teórico y práctico, suele hablarse de Infocomunicación para denominar, precisamente, las articulaciones entre Información y Comunicación.
3. En el momento de escribir este artículo, se analiza la pertinencia, viabilidad y posibles funciones de ese órgano, como parte de la aprobada política de Comunicación del Estado y el Gobierno cubanos. Hasta ahora, el Departamento Ideológico del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, ha debido rectorar el desarrollo de la Comunicación Social, pero ocupándose más de la gestión de los contenidos que de otros aspectos vitales como la economía de la comunicación, o la innovación, o el desarrollo de este campo a largo plazo.
4. Entre las regulaciones de las que actualmente dispone el país se encuentran el decreto-ley 265 / 2009 «Sobre el Sistema Nacional de Archivos», el Decreto-Ley 281 / 2011 «Sobre el Sistema de Información del Gobierno», las bases para el perfeccionamiento empresarial en Cuba, que establece por separados el Sistema Informativo y el Sistema de Comunicación. Curiosamente, la resolución 60 del Control Interno (2011) es la única que concibe la Información y la Comunicación integradamente, como parte de los llamados «componentes del control», y el decreto-ley 271 / 2010 «De las Biblioteca de la República de Cuba».
5. La NGP se concibe como un nuevo enfoque evolutivo dentro del desarrollo de la AP, aun cuando ha tenido y tiene varios detractores que la rechazan por su perspectiva mercantil. De esta forma, las diferencias entre «administración pública» y «nueva gestión pública», aun hoy se encuentran en el centro del debate de muchos investigadores y académicos. Los principales elementos que sustentan el rechazo de este enfoque son: su visión clientelar hacia el ciudadano, su enfoque de mercado, los criterios de eficiencia-eficacia como máxima

expresión de efectividad de la gestión pública, incapacidad del Estado y el Gobierno para poder gestionar por sí solo todas las problemáticas y necesidades de la sociedad.

6.Véase Rayza Portal, Raúl Garcés y Willy Pedroso (2017): *Información, comunicación y cambio de mentalidad. Nuevas agendas para un nuevo desarrollo*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

7.Por ejemplo, el grupo de comunicación se encarga de monitorear y realizar resúmenes de prensa que sean socializados a todas las estructuras y los grupos de atención a la población tienen que analizar la prensa en busca de planteamientos y opiniones. En los casos investigados, o se duplica la tarea porque cada grupo lo hace por separado, o no se hace, porque Atención a la población solo analiza las secciones de cartas y Comunicación no asume la función.

8.Metodologías similares han sido aplicadas en acciones de intervención de FCOM en otros proyectos como PADIT, Información y Comunicación para el Gobierno, entre otros.

9.A tono con la demanda, y con el propio proceso de crecimiento del equipo de trabajo, se han desarrollado recientemente estudios integrados, pero lo cierto es que han predominado los diagnósticos por campo.