

Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio: alternativa sistémica para las oficinas del conservador y del historiador en Cuba. Propuesta a partir de un estudio de caso¹

Public communication management model of heritage: a systemic alternative for the offices of the conservator and historian in Cuba.
Proposal based on a case study

Marianela Dávila-Lorenzo. Universidad de Cienfuegos. Cuba.

mdavila@ucf.edu.cu

[CV]  

Hilda-María Saladrigas-Medina. Universidad de La Habana. Cuba.

saladrigas@fcom.uh.cu

[CV]  

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

Dávila-Lorenzo, M. y Saladrigas-Medina, H. M. (2020). Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio: alternativa sistémica para las oficinas del conservador y del historiador en Cuba. Propuesta a partir de un estudio de caso. *Revista Latina de Comunicación Social*, (77), 329-356. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1461>

RESUMEN

Aunque se revelan iniciativas académicas en torno a la comunicación del patrimonio cultural y natural de los pueblos, aún se carecen de estrategias capaces de integrar su gestión en los disímiles espacios sociales en que se revela: institucional, comunitario y mediático. El estudio de los procesos de comunicación de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos en Cuba ha permitido fundamentar un modelo de gestión de comunicación con enfoque estratégico, sistémico, aplicado y participativo que prevé articular los actores de la organización, los gubernamentales, decisores y la ciudadanía, en aras de un reforzamiento de la identidad, la cultura, el clima de trabajo, la imagen pública y su proyección social hacia un desarrollo sostenible y próspero del espacio local, el turismo y la cultura. El Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio ha sido validado como propuesta teórico-metodológica a partir del criterio ofrecido por expertos locales, nacionales e internacionales.

¹ Se trata de una investigación de Tesis Doctoral realizada desde la Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. Sus resultados fueron validados por expertos y especialistas en la temática en aras de introducirlos en el perfeccionamiento de la práctica profesional de comunicación institucional de las diferentes oficinas del historiador y del conservador en Cuba. Asimismo, se trata de una investigación desarrollada como parte del Proyecto Nacional: Formación académica en gestión integral del Patrimonio Histórico Cultural y Natural para actores sociales y articulantes del desarrollo local en Cienfuegos.

PALABRAS CLAVE: gestión de comunicación pública; patrimonio cultural y natural; comunicación institucional; comunicación comunitaria; comunicación mediática; modelo.

ABSTRACT

Although academic initiatives are revealed around the communication of the cultural and natural heritage of the peoples, there are still no strategies capable of integrating its management in the different social spaces in which it is revealed: institutional, community and media. The study of the communication processes of the Office of the Conservator of the City of Cienfuegos in Cuba has allowed to base a communication management model with a strategic, systemic, applied and participatory approach. This model plans to articulate the actors of the organization, the government, decision-makers and citizens, for the sake of a reinforcement of identity, culture, work climate, public image and their social projection towards a sustainable and prosperous development of local space, tourism and culture. The Public Heritage Communication Management Model has been validated as a theoretical-methodological proposal based on the criteria offered by local, national and international experts.

KEYWORDS: public communication management; cultural and natural heritage; institutional communication; community communication; media communication; model.

CONTENIDOS

1. Introducción. 2. Coordenadas metodológicas. 3. Resultados. 3.1. Fundamentación de un Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio. 3.1.1. Bases teóricas. 3.2. Elementos internos del Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio. 3.2.1. Principios rectores del Modelo. 3.2.2. Propósito del estudio. 3.2.3. Objetivos. 3.3. Elementos metodológicos. 3.3.1. Etapa 1 - Presentación del Modelo propuesto. 3.3.2. Etapa 2-Implementación del Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio. 4. Validación a nivel de expertos y especialistas. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

1. Introducción

La preocupación por la salvaguarda, conservación y restauración del patrimonio ha sido considerada un proceso necesariamente conducido a partir del liderazgo de autoridades especializadas, elemento indicado por expertos internacionales desde hace varias décadas y reiterado en numerosos documentos rectores (Alomá, 2012).

En este sentido, con un marcado énfasis, se destacan instituciones y/u organizaciones como la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO), el Consejo Internacional de Monumentos y Sitos (ICOMOS), Consejo Internacional de Museos (ICOM) y el Centro Internacional para el estudio de la Preservación y Restauración de Bienes Culturales (ICCROM), que velan por la conservación, restauración y promoción de los valores patrimoniales de una ciudad, pueblo o nación con el propósito de transmitir su riqueza y valía a las futuras generaciones. Para ello se acogen en la firma de convenciones, recomendaciones y declaraciones, la cotización y bonificaciones en el orden económico y proyectos de desarrollo local que involucran a países de los cinco continentes.

De igual forma, en Cuba la protección del patrimonio ha constituido una preocupación que desde el ámbito legal se enmarca en la Constitución de la República, la Ley de Protección al Patrimonio Cultural, el decreto no. 118 del Consejo de Ministros del 3 de noviembre de 1983 y la ley de los Monumentos Nacionales, los cuales son considerados mecanismos para la conservación. Aunque la principal responsabilidad recae en las Asambleas (Nacional, provincial y municipales) y el sistema

de instituciones del Ministerio de Cultura, encabezados por el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural al que se subordinan el Centro Nacional de Conservación, Restauración y Museología (CENCREM), el Registro Nacional de Bienes Culturales, los museos, y un órgano adscrito: la Comisión Nacional de Monumentos.

De forma paralela, hace algunas décadas, comienzan a crearse en la isla instituciones conocidas como Oficinas del Historiador y del Conservador, con el propósito de direccionar los planes quinquenales de restauración sufragados a manera de mecenazgo por el Estado cubano, en su compromiso con el rescate del patrimonio cultural de la nación. Dicha experiencia, iniciada en la capital cubana, pronto se extendería a otros centros históricos del país como Camagüey, Santiago de Cuba, Sancti Spíritus, Matanzas, Trinidad y Cienfuegos.

Las instituciones de esta naturaleza, no solo en Cuba sino también en el área internacional, han exigido la puesta en marcha de procesos comunicativos eficientes y eficaces que le permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sobre todo de procedimientos que en el orden teórico y metodológico posibiliten el desarrollo de estrategias de comunicación colectivas, ajustadas a las particularidades de cada contexto y capaces de involucrar a los actores y decisores políticos en su cuidado y preservación. A ello se une lo perentorio de una gestión comunicativa desde los medios de comunicación que apoye el cumplimiento del rol social en la salvaguarda y contemple a las comunidades, escenarios donde fertiliza con mayor fuerza la apropiación social de la riqueza del patrimonio mundial y local por los ciudadanos (Martín, 2012; Monjas, 2012; Endere y Conforti, 2012; Meneses, 2011; Resik, 2010, 2017; Manžuch, 2009; Galindo, 2008; Castellanos, 1998; Dávila, 2017, 2018, 2019).

Los resultados de investigación que se exponen en el presente artículo se centran en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos (OCCC), como caso de estudio, por su notable labor comunicativa, en la que se establece una relación estrecha con la comunidad; el empleo de los medios de comunicación del territorio, los propios y el intercambio con instituciones en el ámbito local, nacional e internacional. Si bien desde esta perspectiva se logra un desarrollo favorable, se identifica una fragmentación del discurso comunicativo que articulan a favor del patrimonio en los diferentes escenarios, un desconocimiento de la percepción e impacto de los mensajes y acciones que desarrolla con sus públicos y una falta de coherencia en las prácticas de comunicación entre los ámbitos donde esta tiene lugar. Ello implica la necesidad de repensarse la gestión de comunicación organizacional/institucional, porque el patrimonio requiere que la misma sea garante en el cuidado y conservación de aquello que pudiera perderse.

A partir de lo expuesto se planteó como problema de investigación la siguiente interrogante:

¿Cómo tributar a la gestión de comunicación pública del patrimonio desde la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos?

Como objetivo general: fundamentar un Modelo de gestión de la comunicación pública del patrimonio para la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos.

En aras de ofrecer cumplimiento al objetivo planteado, a través del artículo se desarrollarán los fundamentos teórico-metodológicos de dicho modelo acorde a las tendencias más contemporáneas de esta práctica, así como la validación a nivel de expertos de la propuesta.

Entre los aportes teóricos del estudio se muestra una novedosa integración conceptual y operativa con una perspectiva interdisciplinar, multidisciplinar y transdisciplinar tan necesaria en la gestión de

comunicación pública del objeto patrimonial, contextualizada a las posibilidades en el campo de las Ciencias de la Comunicación en general y de la Comunicación patrimonial en particular. En este sentido, se advierte un original diseño modélico al revelar un enfoque sistémico, aplicado, estratégico y participativo de la comunicación pública del patrimonio que relaciona los discursos, acciones, saberes y ámbitos de proyección: el institucional, comunitario y mediático expresados en dicha práctica social. Aspectos estos que tanto en el ámbito investigativo, académico y profesional se han manejado de forma fragmentada y disciplinar.

Desde el punto de vista práctico, para las oficinas del conservador y del historiador en Cuba y lo particular para la sede de Cienfuegos, representa una herramienta que le permitirá el diagnóstico, planeación estratégica, organización y evaluación-control de los procesos comunicativos, con lo cual se contribuiría a la consolidación de su cultura organizacional, al fortalecimiento de la identidad, la imagen pública y el posicionamiento social de una institución medular en la actual estrategia de desarrollo local, turístico y cultural.

Debido a la relevancia del tema en el ámbito local y lo novedoso de un diálogo entre comunicación organizacional y patrimonio, se reconoce con el planteamiento del Modelo una coherencia en la gestión de comunicación pública de bienes culturales, un esquema proclive a ser ajustado a las exigencias de otros territorios y a las demandas institucionales en el país, en un escenario nacional que privilegia la gestión del patrimonio como uno de los procesos pilares de la Política Cultural del Estado cubano en su acepción más amplia: social, económica y ambiental.

2. Coordenadas metodológicas

El estudio se realizó desde una perspectiva metodológica cualitativa² y siguiendo las pautas de la Modelación, método teórico del conocimiento científico definido por Valle (2007) citado en Herrera (2015) “la representación de aquellas características esenciales del objeto que se investiga, que cumple una función heurística, ya que permite describir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio con vistas a la transformación de la realidad” (p. 167).

Por su parte Reyes Piña y Bringas Linares (2006) explican la modelación como una forma superior de construcción teórica, ya que demanda una alta capacidad de abstracción y aplicación de los principios de la lógica dialéctica. De ahí que se considera un fruto del pensamiento abstracto, pero con la particularidad de expresar la realidad que rodea al objeto investigado y su contenido teórico.

De igual forma otros métodos empleados fueron el análisis y la síntesis presentes en todo el proceso de recogida de información a través de tareas u operaciones básicas: reducción de datos, disposición y transformación de datos, obtención de resultados y verificación de conclusiones; el método Histórico-lógico en la medida que se intenciona construir las bases teóricas en una secuencia cronológica y orgánica y reconstruir el continuo devenir de las oficinas del conservador y del historiador vinculado a la gestión y conservación de los centros históricos. El Inductivo-deductivo para lograr generalizaciones y abstracciones necesarias que revelan las particularidades del proceso de comunicación pública en los ámbitos de actuación en la OCCC, a la vez de construcción de presupuestos que desde lo teórico y metodológico influyan en la mejora de la gestión de comunicación.

Como técnicas empíricas se ubican la revisión bibliográfico-documental que se puso de manifiesto en la localización y detección de los documentos normativos que hoy rigen la actividad de gestión y

² Desde luego, la investigación se adhiere al paradigma Humanista-Interpretativo, que aboga por el empleo de métodos cualitativos.

comunicación en la empresa estatal y entidades presupuestadas cubanas³ y, en otro sentido, manuales institucionales de la OCCC.

El análisis de contenido cualitativo⁴ se aplica a Tesis de Diploma y Maestría que ofrecen un cúmulo significativo de información relevante sobre el proceso de comunicación de la OCCC, ya sea desde sus instancias de emisión o recepción hasta concepción sistémica de la comunicación pública.

A ello se une el empleo del meta-análisis como una revisión sistemática de todos los estudios sobre el tema de interés para agrupar, sintetizar, y combinar sus resultados siguiendo un método predeterminado. Saladrigas (2005) le llama “análisis de análisis” y anota que este tipo de estudio permite obtener las tendencias o identificar particularidades sobre el fenómeno bajo estudio.

La entrevista en profundidad (semiestructurada) se orientó a los actores de la comunicación de la OCCC en aras de su valoración como proceso en su conjunto y su concepción sistémica, así como a otros especialistas en patrimonio local cienfueguero y la difusión de sus valores a través de los medios locales o espacios de socialización tradicionales, esta vez en función de la elaboración del modelo.

Como se había mencionado, el criterio de experticidad fue tenido en cuenta para validar la propuesta. Su aplicación trascurrió por cinco pasos que se consideran con la definición de objetivos, elección de los expertos, confección y circulación de los cuestionarios y análisis de los resultados. Las opiniones manifiestas y sugerencias ofrecidas reafirmaron la pertinencia y valía de la propuesta, a la vez que fueron tenidos en cuenta en la reformulación de algunos de los elementos, todo lo cual rindió sus frutos en reajustes y perfeccionamiento.

La triangulación teórica, metodológica y de datos se realizó con el objetivo de verificar, contrastar y lograr la unificación de la información necesaria sobre la categoría científica resultante de la investigación empírica y teórica, la cual, en esencia, constituye el corpus de resultados de la tesis doctoral.

3. Resultados

3.1. Fundamentación de un modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio

3.1.1. Bases teóricas

La sistematización de núcleos teóricos-conceptuales provenientes de la Comunicología, la Teoría sobre el Patrimonio y la Administración Pública, han aportado una reflexión que permite establecer, desde el interior de cada ciencia o teoría analizada, vínculos entre comunicación pública institucional, gestión de comunicación, administración y patrimonio; útiles para entender y explicar el objeto de estudio de manera interdisciplinaria, además de consolidarse como bases teóricas del Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio para las Oficinas del Conservador y del

³ Lineamientos de la nueva política económica y social del PCC, artículo 137 y 163, Decreto-Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, Resolución 297-2003 sobre Control Interno, y la Resolución 60/11 sobre las Normas del Sistema de Control Interno.

⁴ Dicha técnica fue aplicada a tesis realizadas por Dávila Lorenzo en su licenciatura, maestría y las que por ella han sido tutoradas, como la de Ojeda (2016), Sánchez (2015), Medina (2015), Manresa (2015), Arceluz (2014), Quintana (2014), que han sido resultado del Grupo de investigación “Estudios de comunicación y cultura patrimonial” de la Universidad de Cienfuegos y que se relacionan como antecedentes directos de la Tesis de doctorado de la cual se exponen los resultados principales en el artículo.

Historiador en Cuba. En el gráfico 1 se sintetizan los nodos conceptuales que sostienen la propuesta teórica y que se explican seguidamente.

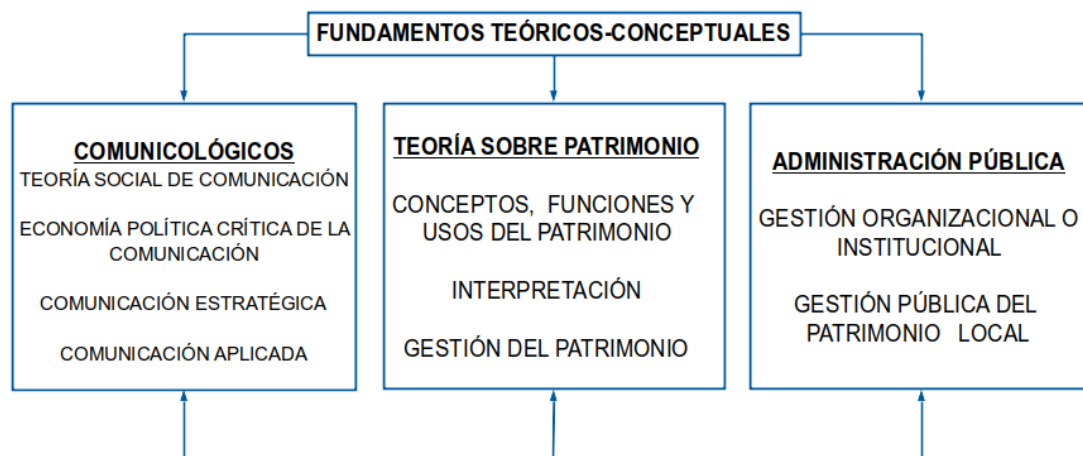


Gráfico 1: fundamentos teóricos-conceptuales.

Fuente: elaboración propia.

Referentes Comunicológicos

Dentro de la Comunicología, se apoya en los postulados de la Teoría Social de la Comunicación, de Manuel Martín Serrano (s.f., 1993, 2007). En este orden, la OCCC se considera de naturaleza sistémica abierta, en tanto mantiene una continua incorporación y eliminación de materia y energía cuyo resultado del insumo es el recurso energético adicional producto del intercambio con el entorno. Además, la organización se convierte en sistema social a partir de los papeles o funciones realizadas, las exigencias normativas de dichas funciones y posiciones dentro de la organización, y los objetivos y valores que asume (Katz y Kahn, 1986).

En este sentido, también se atribuye a la comunicación una fundamentación sistémica que se explica en los componentes del proceso, a la vez que constituyen base orientadora en la producción que de ella se genera en la OCCC como institución, y los vínculos dialogantes en los escenarios mediáticos y comunitarios. Dichos presupuestos acentúan el proceso de comunicación como una serie o secuencia de acontecimientos y relaciones dinámicas, en un constante devenir, que se expresa en un flujo cambiante y continuo, con la carencia de un principio o fin y en permanente movimiento.

En la investigación se estima el modelo de comunicación de Manuel Martín Serrano porque considera los amplios procesos que se generan en la sociedad en sus diferentes ámbitos. A pesar de que el propio autor, en su texto *La producción social de comunicación* (1993), valida su aplicabilidad en los medios de comunicación ya hoy otras experiencias han sido susceptibles de su uso para el estudio en instituciones u otras prácticas sociales como Piñuel (1983, 1995, 1997, 2010) y Gaitán (1995). Además, resulta razonable desde la óptica del presente estudio en un desplazamiento de la comunicación desde el lado de los emisores o receptores para observar el proceso de comunicación pública en su conjunto en los diferentes escenarios en la OCCC, aunque ello no evade las lógicas adaptaciones en un contexto con particularidades inherentes.

Otro fundamento teórico en el que se basa la propuesta es la Economía Política Crítica de la Comunicación y la Cultura (EPCC), específicamente toma en cuenta las perspectivas latinoamericanas provistas por autores como Enrique Sánchez Ruiz (2006, 2011) y Rodrigo Gómez

(2009, 2011), César Bolaño (2002), Guillermo Mastrini (2009, 2011, 2017), Martín Becerra (2006, 2009, 2011) y Luis Albornoz (2011), que se identifican entre los más sistemáticos.

La Economía Política de la Comunicación y la Cultura tiene como principal objeto de estudio “las relaciones sociales (particularmente las relaciones de poder) que constituyen la producción, la distribución y el consumo de bienes simbólicos” (Bolaño y Mastrini, 2002, p. 43). En este sentido, suscita como elemento la relación que establecen los medios de comunicación locales, reconocidos como Industrias culturales según este enfoque teórico, que actúan como mediador, de conjunto con otras organizaciones, en la producción de comunicación de la OCCC en tanto tramitan la agenda patrimonio.

La EPCC es un intento para entender la dimensión económica y sus diversas determinaciones mediadoras en la interacción de los procesos de la comunicación con la totalidad social, y ello se define como una de las características centrales de dicha teoría crítica: su calidad holística y sistémica. En este sentido, es entender la realidad social como la continua interacción de varias estructuras y procesos que mutuamente constituyen diversas relaciones entre sus distintos elementos, es decir, esta mirada no ve a las relaciones sociales de una forma lineal que pueda explicarse a través de la suma de sus partes, sino que deben ser entendidas por la relación e interacción compleja que existe entre estas, como elementos de un todo, y analizadas en diversos niveles y escalas, pues se trata de cadenas de causalidad compleja e interacciones múltiples (Gómez García y Sánchez Ruiz, 2011, p. 3).

Esta posición plantea la necesidad de tener una mirada amplia y contextualizada de las actividades y procesos de comunicación que tiene una determinante mutua en el intercambio de los procesos políticos, normativas y regulaciones y la actividad económica en un sistema social global. Sin embargo, las producciones latinoamericanas de la EPCC manifiestan un esfuerzo por superar el determinismo económico al concentrarse en el análisis de las políticas públicas de comunicación, aunque sin perder de vista los condicionamientos materiales.

Otro axioma que se asume es la gestión de comunicación pública con una visión estratégica, que aporta elementos considerados un valioso sustento al Modelo. La fundamentación parte de las sistematizaciones de exponentes como los argentinos Paul Capriotti (2013), Daniel Scheinsohn (2010) y Sandra Massoni (2009, 2013, 2017), la brasileña Margarida Krohling Kunsch (2012), la mexicana María Antonieta Rebeil (2012, 2014) y Abraham Nosnik (2016); y desde España, Joan Costa (2001, 2012, 2015) y los significativos aportes de Rafael Alberto Pérez (2001, 2007, 2009, 2017), consolidados en la Nueva Teoría Estratégica.

Desde esta perspectiva, el primer elemento a considerar es la asunción de un nuevo paradigma, el de la complejidad, para aproximarnos mejor al objeto de la transformación, situado en una realidad multidimensional, fluida y compleja. “La estrategia -como la comunicación- implica pensamiento y acción, acción en una realidad cambiante, ambigua, y a veces caótica, hoy, la gestión de las organizaciones es, en primer lugar, la gestión de lo complejo” (Costa, 2009, p. 27).

Rafael Alberto Pérez (2006) explica:

lo cierto es que la mayoría de los operadores de la comunicación piensan (y piensan sus estrategias) de forma dual, fragmentaria, unidimensional, estática, causal y lineal, ligada a lo cuantitativo y -lo que es más grave- en términos confrontativos y antagónicos (....). El

problema es que nuestros líderes se han formado en el viejo paradigma cartesiano-newtoniano y les faltan las pautas para actuar en el nuevo escenario, capaz de integrarse al ritmo, sentido y profundidad de los cambios en el entorno. (p. 1)

En esta lógica se apunta otro elemento, la refundación de la estrategia desde la comunicación con una matriz relacional, que implica el paso de una consideración histórica de la estrategia como la ciencia del conflicto a concebirla para el diálogo, el entendimiento, la participación, la negociación y la cooperación en una organización sistémica, innovadora, conectiva, significativa, y social y ambientalmente responsable.

Ello reconsidera la pauta de trabajo con seres humanos (relacionales) y no con actores (racionales), con una orientación más consensual y cultural. Si la realidad es una trama, y los seres humanos formamos parte de ella, la estrategia pasa a ser una forma de tejer o desentrañar esa red en busca de otra configuración más propicia para nuestras metas y ambiciones. Mejorar nuestro patrón de conectividad se convierte así en la tarea principal de toda estrategia (Pérez, 2007, p. 7). Por tanto, desde esta cosmovisión se sostiene un plan de ayuda para elegir el conjunto de decisiones mejores para alcanzar los escenarios de futuro que se han visionado y que constituyen metas, sabiendo que otras personas, organizaciones, fuerzas o sistemas pueden favorecer o dificultar (Pérez, 2012, p. 56).

Por otra parte, la gestión comunicacional estratégica se entiende como proceso que trasciende los ámbitos restringidos a las relaciones públicas, marketing, publicidad, recursos humanos, etc., para establecerse en los ámbitos más generales, la estructura jerárquica, las decisiones y las políticas, y desde allí delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, como un sistema integrador, sinérgico y coherente.

Si bien es cierto que la asimilación de la gestión de comunicación estratégica ofrece un sólido sistema de conceptos y herramientas para la acción directiva, su vector de trabajo fundamental se centra en el estratega o estratega, el profesional u operador de los procesos y gestión en entornos complejos. Este enfoque desplaza al tradicional DirCom, *Chief Communications Officer*, etc, que a decir de Serrano, Pérez y Mendoza (2001) citado en Islas (2017):

Mientras que el DirCom es el profesional concebido para dirigir –desde la linealidad– las comunicaciones estratégicas de los grandes corporativos en la Edad industrial; el estratega es el estratega idóneo para desarrollar la comunicación estratégica en todo tipo de organizaciones, impulsando la conversión de las instituciones en “organizaciones habitables” , y elevando el índice de eficiencia de la institución para responder de forma más favorable a las exigencias en materia de incertidumbre y complejidad, en el inexorable tránsito de la Economía del Conocimiento a la IV Revolución Industrial. (p. 240)

En este sentido, la comunicación estratégica busca generar valor en las aptitudes del estratega (ofreciendo un sistema de conceptos y de herramientas concretas para la acción directiva) y en sus actitudes (llevando a cabo un trabajo con los modelos mentales y el desarrollo personal). Aunque para desarrollar las mejores estrategias no basta con contar con los mejores conocimientos teóricos y

con las más efectivas herramientas de gestión; son factores absolutamente necesarios, pero no suficientes. Sucede que conocimientos y herramientas son operadas por personas que deben decidir los instrumentos y los conocimientos pertinentes al ser aplicados, elegir los momentos oportunos, reconocer a los actores implicados, comprender las circunstancias políticas, entre muchos otros factores, que serán abordados con mayor o menor éxito de acuerdo a las competencias personales del estratega de la comunicación (Scheison, 2010, pp. 19-20).

Pensar la gestión de comunicación pública del patrimonio en el presente estudio con un enfoque estratégico representa, más que un modo de acción, una filosofía, y ello se avala en el criterio de expertos latinoamericanos que reconocen en la comunicación un espacio estratégico en la dinámica sociocultural, desde el cual se puede pensar la sociedad y diseñar significados (Pérez, 2017).

Otro asidero en la comprensión de la gestión de comunicación lo constituye la Comunicación Aplicada, en tanto se sustenta en la intencionalidad práctica de proponer transformaciones para la mejora de situaciones que enfrentan los grupos, las organizaciones, las comunidades y la sociedad en general. En este sentido resulta notable su doble propósito: 1) lograr la objetividad en el conocimiento de tal manera que este refleje, explique y de cuenta de lo real; 2) vincular ese conocimiento con estrategias de cambio de la realidad social.

De esta forma, la Comunicación Aplicada⁵ busca el conocimiento del proceso de comunicación humana y la fundamentación de las decisiones, acciones y técnicas para lograr una mayor eficacia en las finalidades que busca la comunicación (Rebeil *et al.*, 2012). Por ello, lejos de prescindir de la teoría y la investigación metodológicamente rigurosa, la Comunicación Aplicada las exige como condición necesaria para la exploración exhaustiva de un problema o situación específicos de comunicación o la contribución de resultados que son aplicables a corto o a largo plazo en alguna situación social concreta.

Es importante apuntar que este enfoque se sustenta en la Teoría Práctica para la comunicación en sus cuatro líneas: 1) Teoría Práctica como el establecimiento de mapas y vías de acción; 2) Teoría Práctica para la reflexión comprometida; 3) Teoría Práctica como práctica transformadora y, 4) Teoría Práctica como la praxis entre la investigación y la acción.

Los distintos enfoques de la Teoría Práctica tienen el supuesto de que existe la necesidad de transformar una situación problemática dada en algún contexto social, organizacional, comunitario o grupal (incluso puede ser de tipo personal) y orientarla para que se asuman procesos de cambio que la beneficien. Suponen así la necesidad de agentes sociales que emplean procesos de investigación, mediación, participación, facilitación, compromiso y aportación de sugerencias, para el logro de los cambios requeridos en los grupos de interés, en la comunidad o sociedad (Rebeil, 2014, p. 21).

En la Comunicación Aplicada como enfoque, resalta en la participación un proceso transversal para el logro de metas, objetivos, y fines comunicacionales y de gestión, elemento este asumido en el presente estudio y que se afianza en los postulados de la Educación Popular, de Paulo Freire, y a la propuesta teórico-metodológica y práctica de la Pedagogía de la comunicación, de Mario Kaplún (2002).

El primero de estos autores mencionados reconoce la necesidad de articular procesos comunicativos no solo orientados a exponer ideas, sino a propiciar la participación genuina, que es la generadora de

⁵ El campo de estudio de la Comunicación Aplicada surge en la segunda mitad del siglo XX, cuando los investigadores y profesionales de la Comunicación en Estados Unidos empiezan a proponer preguntas sobre la necesidad de relacionar los planteamientos teóricos a su aplicabilidad en la solución de problemas sociales (Rebeil *et al.*, 2012, p. 6).

conciencia, de poder, de sentido crítico que enriquezca a todos los integrantes del proceso. Asimismo, con una tendencia no a reproducir los mecanismos históricos de la dominación, sino a subvertirlos. Esta lógica en el proceso comunicativo se constituye liberadora, pues tiende a reforzar el pensamiento crítico, a estimular la aparición de nuevas construcciones subjetivas de sentido y a erosionar la hegemonía.

El segundo, refiriéndose a Kaplún, fundamenta el diálogo como un mecanismo activador de la reflexión crítica y la acción. De ahí que, a partir de la postura defendida por este autor, se tiene en cuenta un modelo que trasciende la idea de entender la participación solo como la presencia, la posibilidad de informar, o la de ser informado; incluye la capacidad de ejercer el criterio fundamentado en la definición, el análisis, las propuestas de soluciones, la ejecución de las acciones, el control, el seguimiento y la evaluación de los procesos en que están involucrados.

Por lo tanto, se reconoce que en los amplios niveles de participación se generan y crean sentimientos de pertenencia y compromiso de las personas involucradas, aspecto este tan vital en proyectos de desarrollo como en investigaciones dirigidas a producir cambios perdurables en las actitudes, valores y aspectos comportamentales de la ciudadanía en torno al patrimonio.

Teoría sobre patrimonio

Para la comprensión del intrínquilis del patrimonio como objeto de referencia de la comunicación y de gestión en los resultados de investigación que hoy se presentan, ha sido necesario asistir a sus teorías de estudio y a los conceptos desarrollados desde dicha área disciplinar como: gestión e interpretación patrimoniales. Las referencias teórico-metodológicas se afianzan en la propuesta de Freeman Tilden (1957) y Aldridge (1974), reconocidos como fundadores en la temática, y otros más actuales como Jorge Morales (2004, 2008), S. Ham (2005, 2006), Mateos Rusillo (2011, 2013), y Marc Compte-Pujol (2016), que logran una integración con la comunicación social en su más amplio sentido.

En lo particular al patrimonio, se reconoce como concepto multidisciplinar, con distintos ámbitos de aplicación y, una sistematización de aproximaciones al término que permite situarlo como una construcción social cambiante, subjetiva y controvertida, heredada del pasado o creada en el presente, capaz de englobar todo tipo de elementos naturales y culturales, materiales e inmateriales, seleccionados y activados previamente por una comunidad hegemónica, la cual atribuye a estos determinados significados y valores de excepcionalidad, con la doble finalidad de preservarlos para el futuro y usarlos en el presente en beneficio de la comunidad a la cual pertenecen. (p. 90)

Asimismo, resulta notable apuntar a la gestión del recurso patrimonial y, dentro de ello, a su difusión como proceso mediador entre el patrimonio y la sociedad; pues este actúa como un factor determinante para la accesibilidad al uso y disfrute y, por otra parte, como actividad de transferencia de conocimiento (Martín Guglielmino, 2007). Aunque la disciplina que fundamenta la transmisión de significados del recurso patrimonial conectado con las experiencias e intereses de los sujetos visitantes, es la Interpretación del patrimonio. La cual se reconoce como un proceso comunicativo en tanto formula discursos simbólicos que, al decir de Ham (2006), deberían ser atractivos, con poder

para captar la atención; pertinentes para el público por sus mensajes comprensibles que evoquen significados claros; ordenados en un guion o esquema conceptual lógico y con una temática que exprese una idea definida.

Incluso, es posible añadir que la Interpretación del patrimonio aporta una amplia gama de pautas y directrices metodológicas para la comunicación con el público, para la presentación del patrimonio in situ a ese público, y para transmitir un mensaje impactante que, en lo posible, trascienda al mero hecho de la visita (Martín Guglielmino, 2007). De igual forma se reconoce como un eficaz instrumento de gestión para reducir el impacto negativo e infundir actitudes y comportamientos positivos para con el patrimonio y el entorno social.

Asimismo, se reconoce una eficacia del vínculo con la sociedad por vía directa e indirecta, las cuales contrastan con los preceptos asumidos en el estudio. En particular las vías directas, se notifican a través de los museos, centros históricos, yacimientos arqueológicos, archivos, jardines botánicos, bibliotecas, espacios naturales protegidos, reservas o jardines zoológicos y todos aquellos otros agentes culturales públicos cuyo trabajo incluya la gestión del patrimonio natural, cultural o mixto. Sin embargo, lo indirecto corresponde cuando la difusión se incluye en planes o programas de formación y/o divulgación profesional; en la relación con los medios de comunicación social; en programas de promoción e información cultural a nivel general y/o en estrategias turísticas. De esta forma, las vías directas e indirectas se reconocen en la conformación del Modelo como espacios de reconocimiento del patrimonio con un enfoque holístico.

Administración Pública

El patrimonio como bien público de una nación, es administrado por el Estado y su sistema de instituciones. De este modo, la aproximación a la Administración Pública como campo disciplinar ha aportado las necesarias referencias y elementos que median, de una parte, como objeto de gestión y por otra, como objeto de preservación para evitar atentados contra el mismo, remediar situaciones creadas o intervenir judicialmente para su restauración o recomposición. Téngase en cuenta que la Administración Pública precisa también de la necesidad del conocimiento de todo cuanto pertenece al Estado y es de su interés para efectuar una gestión eficaz, que genere nueva riqueza e incremente el patrimonio público valorizándolo en todos sus aspectos. De ahí que se tomen en cuenta las formas y procedimientos asociados al sistema de gestión del patrimonio, las políticas estatales, programas gubernamentales, las leyes, las regulaciones jurídicas vigentes y presupuestos asignados como interventores en la conservación e incremento de valor en diferentes sectores de la economía y la sociedad.

El fomento del patriotismo cívico, del sentimiento de comunidad activa, por parte de la Administración Local, tiene en el patrimonio su principal referente. Sin embargo, su caso es más complejo. La socialización, responsabilidad ineludible de los organismos públicos, va más allá de trasladar el conocimiento/apropiación del mismo, este se integra como parte de la gestión global del patrimonio que realiza la Administración local y que transita por un ciclo: Planificación, Organización, Dirección y Control de Programas, los cuales son tenidos en cuenta como elementos metodológicos para la fundamentación del Modelo.

De igual forma, es necesario apuntar la necesidad de concebir la autonomía local en la gestión del patrimonio con la autosuficiencia financiera. Las subvenciones y ayudas internacionales, nacionales y autonómicas no deben abarcar la totalidad de los presupuestos en conservación, si bien suponen la base fundamental para iniciar el proyecto, especialmente en localidades con recursos limitados. Estos programas de apoyo no pueden prolongarse indefinidamente, ni las subvenciones atraídas para las

mejoras integrales y la conservación y restauración patrimonial han de ser otorgadas para siempre, por ello han de concebirse formas de autogestión económica sustentable.

El considerar la Administración Pública y sus lógicas en torno a la gestión del patrimonio, pudiese parecer un retorno a la visión autoritaria/totalitaria que toma en cuenta como patrimonio aquel que solo administra el Estado. Sin embargo, el enfoque defendido lo estima con el propósito de fundamentar una cosmovisión más integral del fenómeno. En este punto, es válido reafirmar la postura crítica que sobre patrimonio se asume en tanto se trata de una construcción social que se apoya en las referencias de las minorías, las personas como individualidad en sus prácticas cotidianas, en disímiles contextos y que, desde luego, están mediadas por relaciones de poder que muchas veces pasan desapercibidas en la gestión patrimonial del Estado (Heinich, 2014).

3.2. Elementos internos del Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio

3.2.1. Principios rectores del Modelo

- Correspondencia entre la gestión de comunicación institucional y la Política Cultural, y de Comunicación del Estado y el Gobierno cubano, y el sistema de gestión económica, política y social de la Administración Pública.
- Expresión del patrimonio como memoria histórica, legado al futuro, bien expresivo o representativo de la identidad cultural, y punto de referencia para el desarrollo social y económico.
- La cultura, la identidad y el patrimonio local como elementos centrales del discurso comunicativo y el accionar institucional.
- Enfoque sistémico, estratégico, aplicado y participativo de la gestión de comunicación pública del patrimonio estrechamente vinculada a la gestión institucional.
- Carácter integrado de la gestión de comunicación pública patrimonial desde y para tres escenarios: institucional, comunitario y mediático.

3.2.2. Propósito del estudio

Articular el proyecto organizacional de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos con sus públicos de interés mediante un Sistema de Comunicación Pública consolidado. Todo ello en aras de reforzar la identidad, la cultura, el clima de trabajo, la imagen pública y su proyección social hacia un desarrollo sostenible y próspero del espacio local, el turismo y la cultura.

3.2.3. Objetivos

- Dotar a la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos de un Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio.
- Crear las bases de integración, implicación sustantiva y actitud responsable de los actores de la OCCC, los gubernamentales, decisores y la ciudadanía, para actuar en favor de la salvaguarda, protección y conservación del patrimonio local cienfueguero.

MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PÚBLICA DEL PATRIMONIO PARA LA OCCC

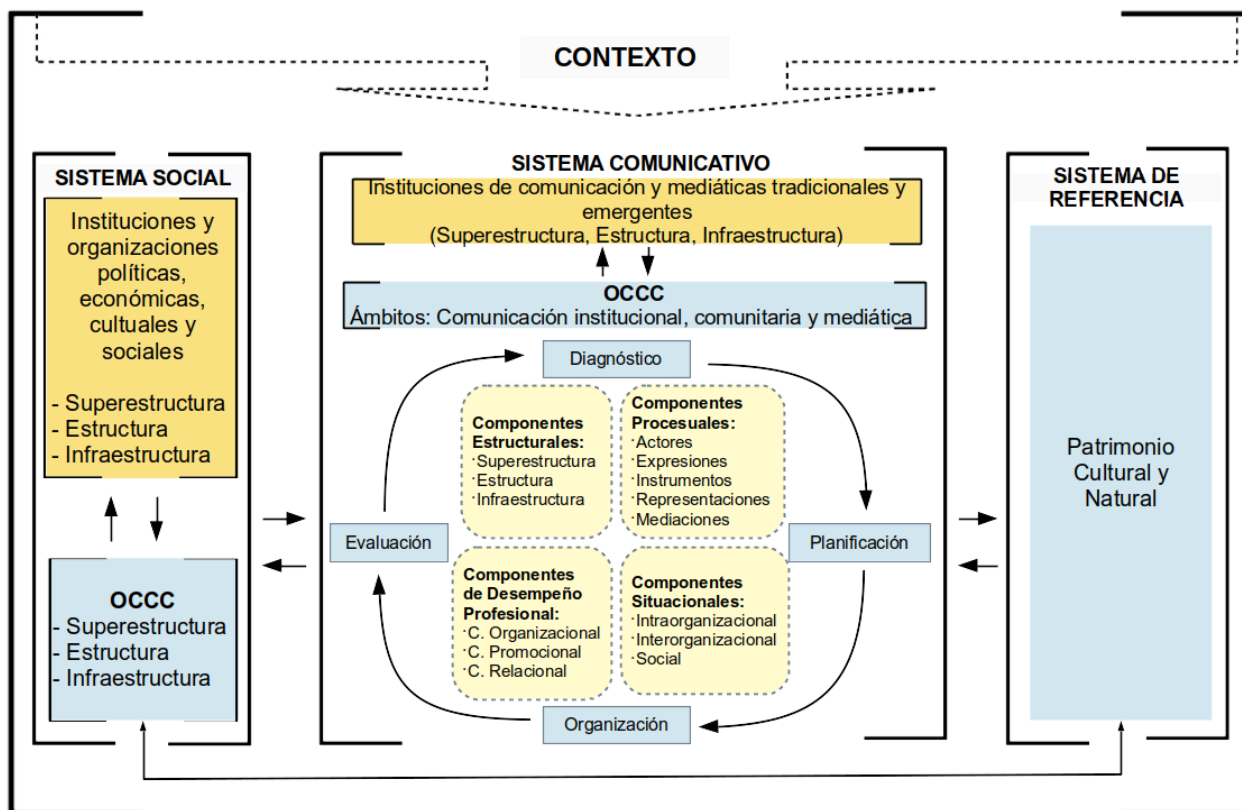


Gráfico 2: diagrama del Modelo de Gestión de comunicación pública del patrimonio.
Fuente: elaboración propia.

La diagramación del Modelo comprende un Sistema Social (SS), conformado por las instituciones y organizaciones políticas, económicas, culturales y sociales, los actores locales, la ciudadanía y la OCCC. En lo particular, se intenta reflejar el diálogo necesario entre la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos y la Asamblea Provincial del Poder Popular, como instancia a la que se subordina, y con el grupo de instituciones locales que tramitan la agenda patrimonio: Ministerio de Cultura (Casa de Cultura, museos), Ministerio de Educación, Centro Provincial de Patrimonio y Ministerio de Turismo (agencias de viajes, turoperadores, guías de turismo).

El Sistema Comunicativo (SC) está compuesto por las instituciones de comunicación y mediáticas emergentes y tradicionales (Radio Ciudad del Mar, Editorial 5 de Septiembre y Telecentro Perlavisión), y la propia estructura de comunicación de la OCCC. Relacionado a la gestión de comunicación de la OCCC, se describe su ciclo a partir de la fase de diagnóstico, seguida de la planificación, luego la organización y culmina con el proceso de evaluación. Por su parte, el Sistema Referencial está formado por el propio objeto de la comunicación, el patrimonio cultural y natural.

Como se expone en el gráfico, el SS, el SC y el SR se constituyen sistemas abiertos que intercambian dinámicamente entre ellos, y con el contexto de desarrollo o medio, pero conservando su autonomía. Ellos poseen en su interior elementos cognitivos, organizativos y materiales que en su denominación clásica se corresponde con una superestructura, estructura e infraestructura que en cada uno de los sistemas asumen características distintas y se afectan mutuamente.

Como componentes integrales del Modelo de gestión de comunicación pública se encuentran: los estructurales u organizativos, que confieren orden, funcionamiento y una base material al Sistema

Comunicativo a nivel global; los procesuales, que distinguen el proceso comunicativo, con posiciones y funciones específicas; los situacionales, que se constituyen en los ámbitos generales o campo de acción de la gestión y el componente desempeño, determinado por las áreas en que los actores se especializan en el ejercicio y control de prácticas sociales y profesionales de comunicación en el marco institucional.

3.3. Elementos metodológicos

De acuerdo al fin, objetivos planteados y una vez definidos los componentes, se establecen pautas generales para la implementación del Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio que se propone. Ello parte de los referentes teóricos conceptuales explicados con anterioridad y que también desarrollan una mirada metodológica capaz de articular los elementos en la comprensión del propio objeto de estudio.

En este sentido, una imbricación del Modelo estratégico de comunicación organizacional propuesto por Rafael Alberto Pérez (2001), el Modelo de gestión de administración de Deming (1989), la proposición de comunicación global del patrimonio de Mateos Rusillo (2008) y, desde el contexto nacional, las bases teórico-metodológicas para un Modelo de gestión de comunicación con enfoque sistémico-cultural de Irene Trelles (2002) le imprimen un carácter sistémico, participativo, estratégico y aplicado a la gestión de comunicación pública del patrimonio coherente con las características del contexto cubano, los referentes conceptuales planteados y el escenario de estudio, la OCCC.

Entre las observaciones metodológicas que interesan al Modelo, se encuentra la identificación o creación de una estructura organizativa que medie y asesore los procesos de comunicación y se especialice en su gestión, pero con una cultura organizacional de cara a potenciarlos a un nivel individual. Asimismo, se reconoce un énfasis en los aspectos normativos y políticas de comunicación como mecanismos de regulación, en tanto ofrecen una directriz capaz de integrarse a las políticas globales de la organización y a las establecidas por las entidades de la Administración Pública que gestionan el patrimonio local de un estado o nación. A la vez, su conformación asume las referencias de la Política Cultural y de comunicación cubana, y los lineamientos de la política económica y del Estado.

Retomando la aplicación del Modelo, se reconocen sus acciones y tareas, las cuales transitan a partir de la asunción del procedimiento global de gestión de las organizaciones en dos etapas: 1) Presentación del modelo propuesto en la OCCC; 2) Implementación. Esta segunda etapa se estructura en fases (diagnóstico, planeación, organización y evaluación-control). Una observación al carácter flexible de las fases o etapas de la gestión alude a su posibilidad de desarrollarse simultáneamente y armonizar con funciones que son propias, pues se trata de procesos continuos que tienen lugar en la praxis de la comunicación y su gestión en entornos institucionales.

3.3.1. Etapa 1 - Presentación del Modelo propuesto

Como primer paso de la etapa correspondiente, se plantea la presentación del Modelo diseñado a todas las estructuras y departamentos de la OCCC para el análisis de su pertinencia y potencial aplicación. Ello parte del criterio de que la gestión de comunicación y su concepción son aspectos no solo consensuados por aquellos actores que determinan y ejecutan las acciones comunicativas, sino que implica a todos los miembros de la institución, en tanto es una herramienta básica para el logro del entendimiento y el trabajo cotidiano sobre la base de la asertividad y la participación. En este sentido, se propone en primer lugar su discusión con los miembros de la Dirección y la Subdirección de Comunicación de la OCCC y, en un segundo lugar, con el personal de los diferentes

departamentos. Esta práctica de análisis y discusión permitirá involucrar a todos los niveles de la organización y fundamentar un consenso en el desarrollo de las fases y acciones que se prevén.

El proceso de presentación del Modelo de gestión de comunicación pública debe considerarse como un segundo paso su socialización con los organismos decisores e instituciones con los cuales interactúa la OCCC, pero que además, definen sus relaciones con el entorno⁶, median la propia producción de comunicación pública y en otros casos se comportan como difusores de la agenda patrimonial, entre ellos: las Asambleas Municipal y Provincial del Poder Popular, la Dirección Provincial de Cultura, la Dirección Provincial y Municipal de Educación, escuelas primarias, secundarias y de preuniversitario, Dirección de Salud, la UJC, Ministerio del Turismo, agencias de viajes, Grupo Empresarial Palmares, el Fondo de Bienes Culturales, la ACAA, Artex, el Taller de la Gráfica, el Grupo Empresarial de Comercio, y los medios de comunicación de la provincia: Radio Ciudad del Mar, editora 5 de Septiembre, Telecentro Perlavisión.

Como tercer paso, resulta la presentación a los docentes e investigadores del Departamento de Comunicación de la Universidad de Cienfuegos (UCF) y a aquellos profesionales de la comunicación miembros de la Asociación de Comunicadores Sociales (ACCS), los cuales pueden proponer mejoras en su implementación y asistir en las acciones de capacitación previstas en la etapa siguiente.

El cuarto y último paso corresponde a la consulta ciudadana a través de reuniones de los CDR, del Poder Popular, la FMC o a través de espacios creados por el grupo que implementa el Modelo. Los intercambios orientados a la participación de los actores capacitados y los ciudadanos resultan un proceso imprescindible que requiere motivación y posibilita la construcción conjunta de argumentos e ideas. Además, acentúa las potencialidades transformadoras y unitarias.

Cada uno de los encuentros orientados a la presentación del Modelo deberá realizarse a modo de taller y con el auxilio de técnicas participativas para promover el debate, el diálogo y la valoración crítica del desempeño. Además, resultará necesaria la conformación de una memoria con las observaciones realizadas, sugerencias, recomendaciones o bien desacuerdos, a fin de considerar su incidencia en la implementación o posibles cambios que se puedan incorporar.

3.3.2. Etapa 2 - Implementación del Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio

La etapa correspondiente a la implementación comprende un conjunto de fases y acciones en aras de generar transformaciones positivas en torno a la producción de comunicación pública de la OCCC, así como la implicación sustantiva en este empeño de los actores de la institución que operan en los diferentes departamentos y áreas de resultados clave, los organismos externos y la ciudadanía en general. El tiempo estimado de implementación del Modelo se prevé que sea de dos años, aunque el carácter flexible que fundamenta su aplicación supone ajustes cuando se estimen necesarios.

Fase de Diagnóstico

Una vez realizada la presentación, discusión y análisis del Modelo, se procede a la conformación de un grupo gestor o equipo de trabajo, el cual se centra en las cuestiones operativas del proceso. Dicho grupo funcionará dentro de la estructura (Dirección de Comunicación) con el apoyo de asesores externos preparados para estos fines. Además, deben incorporarse miembros de la Subdirección de

⁶ Relaciones específicamente de: 1) subordinación; 2) colaboración-mantenimiento; 3) otras orientadas a la actividad de distribución de la información.

Gestión Promoción Cultural y Relaciones Públicas, sus diferentes departamentos, representantes del Gobierno (AMPP, APPP, consejos populares), líderes formales e informales de las comunidades que están en el rango de acción de la OCCC, profesores y/o investigadores del Departamento de Comunicación Social de la UCF y la ACCS, los medios de comunicación provincial y local, y otras instituciones que por su objeto social tramitan la agenda patrimonio. En este sentido, resulta necesario apuntar el logro de la estabilidad y el compromiso de los actores que conforman el grupo como garante de la correcta implementación y la continuidad del éxito.

La idea de considerar el liderazgo del proceso por la Dirección de Comunicación pudiera estimarse una agravante por la incidencia en el aumento de los flujos de creación, las tareas, responsabilidades y la escasa disponibilidad de los sujetos. Pero ellos son los que mejor conocen las dinámicas internas y pueden actuar en la determinación de los procedimientos. En este sentido, se propone una implementación del Modelo de forma paulatina, donde se adopten las transformaciones necesarias y con una planificación rigurosa. Además, se debe delegar acciones concretas en los asesores externos y otros miembros del grupo gestor para, lejos de entorpecer la ejecución, se facilite su puesta en marcha.

Asociado a la conformación del grupo gestor, se sugiere un período previo de capacitación y preparación de los actores que orienten el proceso de implementación del Modelo de gestión. Entre los contenidos a abordar se reconoce la comunicación organizacional y patrimonial, sus indicadores y fases; las herramientas metodológicas para la construcción de instrumentos de investigación y la selección de muestras, entre otros de interés que surjan.

La realización del diagnóstico por el grupo gestor debe orientarse a la determinación de los elementos que tipifican y describen las tendencias del entorno y cobran una incidencia en el proceso de comunicación de la OCCC, a la vez de las particularidades de dichos procesos en el marco interno. Dentro de los aspectos que ocupan en el marco Interorganizacional y Social, se sitúan los demográficos, políticos, legales, económicos, culturales, tecnológicos y comunicativos, que median los procesos comunicacionales de la institución objeto de estudio.

En el ámbito Intraorganizacional, se orienta a la caracterización de los elementos generales de la OCCC (historia de la organización, misión, visión, reglamentos, valores, objetivos, posicionamiento, competencia, estado financiero, recursos humanos), de la cultura y clima organizacional, la identidad e imagen, el sistema de relaciones humanas e institucionales, sus actores, el proceso comunicativo y de gestión de la OCCC. También en la fase de diagnóstico debe realizarse un inventario y/o actualizar el ya existente con las características de los sitios tangibles, objeto, persona o acontecimiento que se pretende que los actores alter aprecien y/o respeten, asimismo debe contenerse un análisis de toda la información posible relativa a los recursos patrimoniales de la localidad, incluso de aquellos que poseen más potencial interpretativo y de los que no.

En el diagnóstico resulta fundamental un análisis DAFO, el cual, como instrumento metodológico va a permitir aproximarnos no solo a las debilidades y amenazas, sino que, desde una apreciación positiva de las fortalezas, propiciará visualizar lo que se puede llegar a hacer acompañado de la innovación sobre lo que ya se tiene. El diagnóstico sienta las bases para establecer un objetivo adecuado de comunicación que tribute a la misión de la institución y sus áreas de resultados.

En síntesis, dentro de las principales funciones del grupo gestor en la aplicación del diagnóstico se señalan:

- Diseñar instrumentos de recogida de información conjuntamente con el coordinador del proceso y los asesores.
- Aplicación de instrumentos de recogida de información.

- Análisis de los datos obtenidos en la investigación.
- Participar en la elaboración del informe final para la toma de decisiones.

Fase de planificación

La planificación constituye la fase del trabajo proyectivo que se materializa en el ámbito organizacional de la OCCC a partir de las referencias aportadas por el diagnóstico. En esta fase, se concibe el establecimiento de vínculos esenciales con otros programas, estrategias locales, actores gubernamentales, la ciudadanía, así como el planteamiento de acciones a seguir inherentes al proceso de aplicación del Modelo de gestión al interior de la OCCC, las cuales se establecen en un cronograma y se concretan en planes de trabajo.

Dentro de las acciones se encuentran:

- Planteamiento de los objetivos de comunicación en consonancia con los organizacionales y sus áreas de resultados clave.
- Definición de la política de comunicación organizacional apegada a los documentos normativos nacionales e internacionales que pautan principios reguladores de la comunicación del patrimonio.
- (Re)identificación y segmentación de los actores de la comunicación pública de la OCCC. En el caso de los actores alter, determinar la implicación real y potencial: qué tipo de actores reconocen los valores del patrimonio o podría interesarse en ello.
- (Re)definición de las líneas temáticas y los formatos, así como los instrumentos de la comunicación idóneos para cada ámbito (institucional, comunitario y mediático) a partir de la determinación de los intereses de los actores alter. Ello se asume como garante en la conexión emocional e intelectual y la asimilación de los significados del patrimonio universal. En este punto se debe tomar en cuenta el diseño de mensajes con una idea central y de forma atractiva, breve, clara y directa.
- (Re)diseño de las acciones y programas desde los diferentes ámbitos de la OCCC. Crear oportunidad para las colaboraciones, para las cartas de los lectores u otras formas de participación. Expresar un ciclo que tome en cuenta los estados de opinión y los criterios de los actores que protagonizan el proceso de comunicación en función de mejoras.
- Diseño de la estrategia de comunicación organizacional y campañas en los casos que proceda o estimen pertinentes. Decisión de las herramientas del mix de comunicación.
- Elaboración del Manual de Gestión de Comunicación, el Manual de Identidad Organizacional, el de Gestión de Riesgos (Cambios o Crisis), así como el de Protocolo y Ceremonial.

La participación es un elemento que debe potenciarse y gestionarse en la implementación del Modelo, y ello se consolida en los métodos, procedimientos y acciones. Particularmente en el presente estudio, se pretende colocar a los actores de la comunicación en un estrecho espacio para la concertación, en el cual se reconocen sus intereses, necesidades y aspiraciones.

En este sentido, las expresiones en los ámbitos que se generen (institucional, comunitario y/o mediático) deben fundamentarse teniendo en cuenta el criterio de los destinatarios, incentivar al diálogo, el debate, el pensamiento. Además, debe favorecer la participación y hablarse con un lenguaje que esté en sintonía con los afectos y tradiciones de la ciudadanía.

Asimismo, en la confección de las estrategias y planes deben participar la mayor cantidad posible de personas representativas de los diferentes segmentos de la población. Es necesario dar cabida a disímiles puntos de vista, motivar a las personas para que se expresen, ofrecer argumentos y disponerse a escuchar su reacción. De hecho, la participación adquiere especial relevancia en la

planeación, porque con ella se decide cómo encaminar la comunicación para que tribute efectivamente en el involucramiento activo de los actores ego y alter del proceso en la conservación, cuidado y protección del patrimonio.

De forma puntual, se propone un proceso de consulta a los actores sociales, las familias y ciudadanos, desde la Subdirección de Gestión Promoción Cultural y Relaciones Públicas, en función de considerar el Modelo a partir de las lógicas de ellos y capaz de insertarse en las acciones cotidianas y las referencias del entorno.

Fase de organización

En esta fase discurren los elementos que ofrecen organización estructural, funcional y financiera para la articulación del Modelo de gestión de comunicación pública, además, contempla el desarrollo de las acciones previstas en la fase de planificación, por tanto, resulta una de las más extensas.

En primera instancia, se procede a la creación de la Dirección de Comunicación y la determinación de las funciones, facultades y responsabilidades de sus directivos y miembros, los cuales han de tomar en cuenta la especialización de la producción de comunicación pública en los ámbitos de actuación concebidos: institucional, comunitario y mediático. Aunque el grupo gestor y los directivos de la OCCC adopten de conjunto las funciones, estas deben considerar una subordinación de la estructura directamente a la dirección general de la OCCC, y la articulación y gestión indispensable de los procesos de comunicación en sus diferentes niveles: Intraorganizacional, Interorganizacional y Social.

Otro aspecto fundamental que se discute en esta etapa es el presupuesto económico y la infraestructura tecnológica, donde se identifican las necesidades para optimizar el desarrollo de los procesos comunicativos, los diversos programas de desarrollo, las acciones, estrategias y campañas. Si bien la carencia de un presupuesto institucional para la actividad de comunicación ha sido recurrente, se debe intentar apelar a su consideración y otorgamiento por los directivos y decisores institucionales. No obstante, se sugiere el fortalecimiento y uso de subvenciones, gestión de proyectos locales comunitarios con y a través de Agencias de Desarrollo, y la introducción de la prestación de servicios (culturales, informativo, comunicativos, de capacitación y asesoría) como vía de autofinanciamiento.

En otro sentido, se destaca la necesidad de desarrollar y consolidar un sistema de medios digitales para la difusión de contenidos del patrimonio local. Ello defiende la apertura de la página web, la creación de los perfiles institucionales en las redes sociales o en soportes móviles en aras de contribuir a la difusión de las producciones comunicativas desde las cuales los actores interesados, entre ellos, la ciudadanía, puedan acceder en cualquier momento como espacio de interacción constante y expedita. Con el empleo de estos medios pueden surgir temas, enfoques, y ofrecer continuidad a los tópicos abordados. De forma puntual, la concepción de una plataforma digital busca garantizar el contacto y potenciar el alcance de la población.

Como parte de la fase de organización también debe quedar definido el perfil de un comunicador del patrimonio, el cual ejecuta los procesos de gestión en disímiles escenarios y trabaja de acuerdo con las necesidades e intereses de diferentes grupos etarios.

Fase de evaluación y control

Desempeña un rol fundamental en asegurar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de comunicación de la OCCC. Con este fin, se evalúa críticamente la ejecución de las acciones

planificadas, para detectar desaciertos, deficiencias y experiencias positivas generalizables dentro del proceso de acción comunicativa. De ahí que el control se concibe como continuo y sistemático, no aislado como fase final del proceso de gestión de comunicación. Su ejercicio provee retroalimentación para la toma de decisiones por parte del Director de Comunicación de la OCCC y el grupo gestor, lo que permitirá realizar los reajustes necesarios que aseguren el éxito y efectividad de las acciones.

Todo el proceso de evaluación y control exige análisis y reflexión a partir del diálogo sistemático con los ciudadanos, del examen de los niveles de participación de estos en las acciones y procesos de la OCCC, el aumento del nivel de conocimiento e información de las estrategias y proyectos que se desarrollan, así como de las habilidades de comunicación que tributan al enriquecimiento tanto de los actores y ciudadanos como de la factibilidad de los procesos. Esta lógica se fundamenta en dos variantes:

- Evaluación sistemática: comienza por la planificación y transita por todas las fases del proceso. Se refiere a la revisión de los resultados inmediatos de las acciones cotidianas.
- Evaluación de impacto: se enfoca en la búsqueda del saldo positivo de una comunicación patrimonial que influye en el comportamiento de los ciudadanos a favor del cuidado y conservación del patrimonio y, por consiguiente, de la reducción de indisciplinas sociales que lo laceran. Además, pretende medir la trascendencia de las estrategias, campañas, planes, programas o proyectos: la evaluación de impacto valora los efectos menos inmediatos y más generales como el grado de satisfacción de las necesidades identificadas, la participación de los actores gubernamentales, decisores y de la ciudadanía.

Por otra parte, como distinción del proceso de evaluación, se insertan las técnicas participativas y los grupos de discusión como estímulo para el desarrollo de una conciencia crítica, la generación de conocimiento y el aumento de la constitución de agentes de cambio. Desde luego, ello pudiera combinarse con técnicas cuantitativas como las entrevistas o las encuestas. En resumen, se consideran los siguientes aspectos como básicos de la etapa de evaluación y control:

- Establecer los estándares de evaluación
- Verificación de los resultados del cumplimiento
- Comparar los resultados con los objetivos esperados
- Toma de medidas correctivas cuando se precise

4. Validación a nivel de expertos y especialistas

El primer paso, en el proceso de validación, lo constituyó la selección del comité de expertos, por su capacidad y experiencia en las Ciencias de la Comunicación aplicadas al patrimonio. En el momento inicial se contactaron a 20 profesionales de los cuales respondieron a la solicitud 11 expertos.

Posteriormente, se procedió a valorar la calidad del panel mediante: (1) la autoevaluación del nivel de competencia en base al grado de familiarización con el tema de la investigación, y (2) el nivel de argumentación en base al número de estudios científicos realizados en el área de la comunicación, número de publicaciones científicas, experiencias nacionales e internacionales de intercambio profesional o discusión académica, conocimiento sobre el estado de la cuestión en el contexto nacional e internacional y la capacidad para valoraciones integrales y críticas sobre el tema.

Los datos recopilados permitieron calcular el coeficiente de competencia individual (K) mediante la fórmula: $K=0.5 (Kc+Ka)$ donde Kc es el coeficiente de conocimiento y Ka el coeficiente de argumentación. El primero, se calcula a partir de la fórmula: $Kc=n(0.1)$ donde n es el grado de familiarización con el tema (por la escala de valores del 1 al 10) y el segundo es $Ka=\sum n_i$ donde n_i se

corresponde con el número (alto 3, medio 2 y bajo 1) a la valoración ofrecida en cada una de las fuentes de argumentación. Una vez completados se tabulan los resultados a partir de una escala de interpretación para verificar el coeficiente de experticidad de todos los sujetos a incluirse en el panel.

De esta forma, la aplicación de instrumento de selección de los profesionales reveló que solo tres de los especialistas tienen un coeficiente dentro de la escala media y el resto en la escala alta. Este resultado confirma la selección de los 11 individuos como expertos en el tema y que pueden participar en las rondas de preguntas sin necesidad de seleccionar otros especialistas.

Para someter a evaluación la propuesta, se conforma un cuestionario el cual se circuló adjunto a un resumen de los principales elementos distintivos del Modelo. En dicha encuesta, se les solicita a los expertos emitir su criterio respecto a: 1) los fundamentos teórico conceptuales del modelo formulado, 2) la relevancia de los principios, 3) la determinación de su fin y objetivos, 4) los componentes, 5) la metodología, 6.1) su aplicabilidad, 6.2) la correspondencia con la política del país, 6.3) las posibilidades de articulación con el resto de los procesos organizacionales, 7) la relevancia de las acciones propuestas, 8) la utilidad para el desarrollo de la labor científico-metodológica, 9.1) la utilidad para las instituciones especializadas en la conservación, y finalmente, 9.2) la utilidad para potenciar el patrimonio, las matrices culturales y de identidad como factor del desarrollo. Estas evaluaciones se tasan en una escala de cinco valores: Muy Adecuado (MA), Bastante Adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) e Inadecuado (I) lo que junto a otras observaciones y sugerencias sirve de guía para las adecuaciones en función de mejoras).

Posteriormente, para el procesamiento estadístico de las respuestas y la determinación de la validez del modelo sugerido, se sigue el método Delphi teniendo en cuenta que éste se basa en el juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión sistemáticamente.

En la aplicación del método Delphi, resultó necesario la verificación de la consistencia interna del cuestionario que según el valor del Alpha de Cronbach calculado fue 0.90 lo que explica la fiabilidad de la encuesta diseñada para evaluar la validez del Modelo propuesto. Posteriormente, una vez aplicada la primera ronda de encuesta y obtenidos los resultados se construyeron las tablas de frecuencia de las evaluaciones dadas a cada indicador y se usaron las frecuencias relativas acumuladas para llegar a la tabla que contiene la inversa de la distribución normal estándar según cada indicador. Siguiendo el procedimiento, se calcularon los puntos de corte y se clasificaron las opiniones de los expertos atendiendo al $N - P$, quedando los indicadores 1, 2, 3, 4 de muy aceptable y el resto de bastante aceptable.

Tabla 1. Aceptación de los indicadores según la primera ronda del método Delphi.

Evaluación	Muy Aceptable	Bastante Aceptable	Aceptable	Poco Aceptable	Inaceptable
	$X \leq -0.01$	$-0.01 < x \leq 1.37$	$1.37 < x \leq 2.97$	$2.97 < x \leq 3.30$	$3.30 < x$
Nro. del Indicador	1, 2, 3, 4	5, 6.1, 6.2, 6.3, 7, 8, 9.1, 9.2			

Fuente: elaboración propia.

Con las positivas evaluaciones se recibieron varias sugerencias de mejoras las cuales fueron incorporadas al Modelo. Posteriormente, se procedió a la segunda ronda de validación en el que los resultados mostraron la consistencia y fiabilidad del instrumento aplicado según el Alpha de Cronbach de 0.93 y todos los indicadores quedaron evaluados como muy aceptables. De esta manera

se confirma la validez del Modelo de gestión de la comunicación pública del patrimonio para la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos basado en la aceptación positiva y el consenso de los expertos en sus valoraciones.

Tabla 2. *Aceptación de los indicadores según la segunda ronda del método Delphi.*

Evaluación	Muy Aceptable	Bastante Aceptable	Aceptable	Poco Aceptable Inaceptable
	$X \leq 0.36$	$0.36 < x \leq 1.59$	$1.59 < x \leq 3.3$	$3.3 < x$
Nro. del Indicador	1, 2, 3, 4, 5, 6.1 6.2, 6.3, 7, 8, 9.1, 9.2			

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

- La sistematización teórico-conceptual y metodológica realizada permitió una aproximación crítica, multidisciplinar e integrada del objeto de estudio. De igual forma, se configuró una plataforma útil para el estudio de los procesos de comunicación pública asociados al patrimonio, con el fin de construir un Modelo de gestión como representación típica ideal.
- La fundamentación de las relaciones teóricas entre los modelos de comunicación (formulados desde la Teoría Social de la Comunicación) y las disciplinas de análisis particulares como: comunicación organizacional, comunicación mediática, comunicación comunitaria, comunicación y cultura, y patrimonio, confirmó las potencialidades de la gestión de comunicación pública como proceso capaz de articular los actores sociales y decisores gubernamentales en la salvaguarda de la riqueza patrimonial. Además, aportó un debido encuadre teórico y la definición de la categoría de análisis, así como el esclarecimiento de sus particularidades.
- El estudio de la OCCC como escenario ayudó a ganar claridad en la comprensión de los procesos, estructura sistémica y gestión de comunicación, así como la confirmación de las premisas de partida. En tanto, se mostró empirismo, asistematicidad y carencia de políticas capaces de orientar los procesos de comunicación pública a lo interno y externo, y una falta de integración de los actores, incoherencia y desequilibrio del discurso comunicativo a favor del patrimonio cultural de la ciudad en sus diferentes escenarios de actuación, en detrimento de la optimización y efectividad de las expresiones y acciones desarrolladas.
- El Modelo de gestión de comunicación pública, en su carácter de representación teórico formal, se expresa como una contemplación de una realidad comunicativa ideal. En este sentido se reconocen sus bases en el estado actual de la comunicación pública de la OCCC, en sus diferentes niveles y los componentes de la concepción sistémica.
- La fundamentación de una metodología para la implementación del Modelo permite prever la forma en que este puede ser desarrollada. Como elementos fundamentales resaltan la voluntariedad y el consenso para el logro de la participación de los actores internos y el efecto máximo deseado: involucrar a la ciudadanía en la restauración y conservación del patrimonio local.
- Los principios definidos en el Modelo permiten tener una clara idea de cuáles deben ser las características fundamentales de la gestión de comunicación pública del objeto patrimonial. En este sentido, se aspira a la consolidación de un sistema de comunicación capaz de articularse de manera transversal a todos los procesos organizacionales, con un carácter sistémico, estratégico, aplicado y participativo.

- El criterio de expertos, como método de validación del Modelo de gestión de comunicación pública, permitió a partir de la discusión y análisis con profesionales y académicos especializados en la comunicación del patrimonio, perfilar la propuesta en torno a sus fundamentos teóricos-conceptuales y metodológicos, los objetivos y principios, su aplicabilidad, el fortalecimiento de las posibilidades de articulación con las instituciones del Sistema Social que de igual forma tramitan la agenda patrimonio, potenciar la participación de los actores locales, decisores y la ciudadanía a través de sus ciclos de acciones, así como una adecuada correspondencia con las políticas económicas, sociales y culturales que en el país se implementan. Los aspectos sometidos a prueba en las rondas de encuestas lograron un consenso otorgando la distinción predominante de muy adecuado en la evaluación, por lo que se considera válida la propuesta de Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio para la OCCC.

6. Bibliografía

- Albornoz, L., Almirón, N., Reig, R., Castells, M., Hallin, D., y Mancini, P. (2011). Reseñas. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 16, 219-234.
- Aldridge, D. (1974). *Upgrading park interpretation and communication with the public*. 2 Conferencia Mundial sobre Parques Nacionales, Yellowstone, Grand Teton, EUA.
- Alomá, P. R. (Ed.). (2012). *Luces y simientes. Territorio y gestión en cinco centros históricos cubanos*. Ediciones Boloña.
- Arceluz Vives, D. (2014). *Diagnóstico de comunicación interna de la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos* [tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Cienfuegos].
- Arribas, A., Herrera Echenique, R., y Pérez González, R. A. (Coords.). (2017). *Nueva teoría estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Universidad de los Hemisferios.
- Becerra, M., y Mastrini, G. (2006). Senderos de la economía de la comunicación: un enfoque latinoamericano. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 11, 111-128.
- Becerra, M., y Mastrini, G. (2009). *Los dueños de la palabra: acceso, estructura y concentración de los medios en la América Latina del s. XXI*. Prometeo.
- Becerra, M., y Mastrini, G. (2011). Estructura, concentración y transformaciones en los medios del cono sur latinoamericano. *Comunicar, Revista científica de educomunicación*, XVIII(36), 51-55.
- Bolaño, C., y Mastrini, G. (2002). Economía política da comunicação: uma contribuicao marxista para a constituição do campo comunicacional. *Matrizes comunicacionais latino-americanas: Marxismo e Cristianismo*, 5, 43-62.
- Castellanos, N. P. (1998). Los museos, como medios de comunicación: museos de ciencia y tecnología. *Revista Latina de Comunicación Social*, (7). <http://www.revistalatinacs.org/a/71mus.htm>
- Capriotti, P., y Oliveira, A. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El profesional de la información*, 22(3), 210-214.

- Compte-Pujol, M. (2016). *La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Análisis de un caso: el patrimonio de la humanidad de la UNESCO en España* [tesis de doctorado, Universidad Ramón Llull]. <http://hdl.handle.net/10803/400386>
- Conforti, M. E., y Endere, M. L. (2012). La imagen de la arqueología y el patrimonio arqueológico en los medios de comunicación. Un análisis sobre la prensa gráfica local. *Antípoda, Revista de Antropología y Arqueología*, 14, 163-184. <http://dx.doi.org/10.7440/antipoda14.2012.08>
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (1^{ra} ed.). La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009). *DirCom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Universitat de Valencia.
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: modelo Master Brand. *Revista Luciérnaga*, (8), 20-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5529533>
- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom. El nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global*. Joan Costa Institute.
- Dávila Lorenzo, M., González Martínez, G., y Preciado Martínez, M. (2018). La radio como medio de comunicación del patrimonio cultural. Fernandina Radio: un estudio de caso. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 416-423. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Dávila Lorenzo, M., y Arceluz Vives, D. (2017). El proceso de comunicación interna en la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos. *Revista Conrado*, 14(61), 133-140. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Dávila Lorenzo, M., y Lorenzo Suárez, I. (2019). Estrategia de comunicación de la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos para la educación del valor conservación del patrimonio cultural. *Universidad y Sociedad*, 11(3), 266-273. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Galindo Cáceres, L. J. (2008). Comunicología, memética e ingeniería social del patrimonio cultural apuntes sobre visiones y posibilidades. *Question*, 1(20). <https://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/664>
- Galindo Cáceres, L. J. (2011). Reseña de “Estrategias de Comunicación” de Rafael Alberto Pérez. *Razón y Palabra*, 16(75). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706016>
- Gómez García, R., y Sánchez Ruiz, E. E. (2011). La economía política de la comunicación y la cultura. Tradiciones y conceptos. *Portal de la Comunicación InCom-UAB*. https://incom.uab.cat/portacom/wp-content/uploads/2020/01/62_esp.pdf
- Gómez, R. (2009). Panorama internacional de los sistemas de radiodifusión de servicio público. Vectores del pluralismo democrático, la diversidad cultural y la producción cultural. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 206, 157-175.

- Ham, S. H. (2005). Audiencias cautivas y no-cautivas. Un relato de cómo llegué a esa idea y a qué me refiero con esto. *Boletín de Interpretación*, 13, 2-4.
- Ham, S. H. (2006). La psicología cognitiva y la interpretación: síntesis y aplicación. *Boletín de Interpretación*, 15, 14-21.
- Heinich, N. (2014). La fábrica del patrimonio. Apertura y extensión del corpus patrimonial: del gran monumento al objeto cotidiano. *Apuntes*, 27(2), 8-25. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.apc27-2.fpac>
- Herrera Barreda, D. (2015). *Televisión y desarrollo: articulaciones desde lo local. Propuesta de modelo de televisión local para el desarrollo de los municipios cubanos* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de La Habana].
- Kaplún, M. (2002). *Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular)*. Caminos.
- Katz, D., y Kahn, R. (1986). *Psicología de las organizaciones* (5^{ta} ed.). Trillas.
- Krohling Kunsch, M. M. (2012, jul./dez.). As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom – RBCC*, 35(2), 267-289.
- Manresa Pérez, Y. (2015). *Estrategia de comunicación del museo municipal de Palmira para el conocimiento de las construcciones conmemorativas del centro histórico urbano* [tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Cienfuegos].
- Manžuch, Z. (2009, junio). Archives, libraries and museums as communicators of memory in the European Union projects. *Information Research*, 14(2). <http://informationr.net/ir/14-1/paper400.html>
- Martín Cáceres, M. J. (2012). *La educación y la comunicación patrimonial: una mirada desde el museo de Huelva* [tesis de doctorado, Universidad de Huelva]. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Martín Guglielmino, M. (2007). Interpretación del patrimonio: Una experiencia de conocimiento que revela significados. *Erph__revista electrónica de patrimonio histórico*, 1. <https://revistadepatrimonio.es/index.php/erph/article/view/23/7>
- Martín Serrano, M. (1993). *La producción social de comunicación* (2^{da} ed.). Alianza Editorial.
- Martín Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Mc Graw Hill.
- Martín Serrano, M. (2011). El colonialismo cultural se analiza investigando las relaciones entre acción y comunicación. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 114-115, 191-192.
- Martín Serrano, M. y Piñuel Raigada, J. L. (s.f.). *Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. (A. Corazón, ed.) Pablo de la Torriente.

- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Ediciones Homo Sapiens.
- Massoni, S., Piola, M., y Bussi, M. (2017). Un sistema de medición comunicacional más allá del control: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples. *Nueva Teoría Estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación*, (pp. 202-229). Universidad de los Hemisferios.
- Mastrini, G. (2017). Economía política de la comunicación e industrias culturales: apuntes sobre su vigencia actual. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, 5, 139–148. <http://dx.doi.org/10.15304/ricd.2.5.3754>
- Mastrini, G., y Becerra, M. (2011). Estructura, concentración y transformaciones en los medios del cono sur latinoamericano. *Comunicar*, 18(36), 51-59.
- Mateos Rusillo, S. M. (2008). *Hacia una comunicación global del patrimonio cultural, o cómo potenciar su uso fomentando su preservación*. Trea.
- Mateos Rusillo, S. M. (2011). ¿Sólo informar o también persuadir? Museos y publicidad en España. *Pensar la Publicidad*, 5(1), 203-222. http://dx.doi.org/10.5209/rev_PEPU.2011.v5.n1.369?0
- Mateos Rusillo, S. M. (2013). Museos y content marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales. *Zer*, 18(34), 13-28.
- Medina Machado, A. (2015). *El consumo cultural en el centro histórico urbano de Cienfuegos* [tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Cienfuegos].
- Meneses Fernández, M. D. (2011). Periodismo, medias y patrimonio: De la curiosidad arqueológica y paleontológica a la ciencia y al desarrollo zonal. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 17(2), 365-381. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2011.v17.n2.38120
- Monjas Eleta, M. (2012). *El patrimonio cultural y su tratamiento periodístico. Un análisis de la Edición Regional de El Mundo de Castilla y León Y el Norte de Castilla* [tesis de doctorado, Universidad de Valladolid]. <https://doi.org/10.35376/10324/2640>
- Morales Miranda, J. (2004). La interpretación, en su acepción de comunicación atractiva in situ. *Boletín Gestión Cultural*, 8. <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Interpretacion/JMorales-Interpreta.pdf>
- Morales Miranda, J. (2008). El sentido y metodología de la interpretación del patrimonio, en S. M. Mateos Rusillo (Coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 53.78). Trea.
- Nosnik Ostrowiak, A. (2016). *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después*. <https://www.researchgate.net/publication/27389943>
- Ojeda Echevarría, R. (2016). *El proceso de recepción de la comunicación pública en la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos en contextos comunitarios. Un estudio de caso* [tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Cienfuegos].
- Pérez González, R. A. (2006). *Los 7 cambios de la nueva teoría estratégica*. Tendencias21. https://www.tendencias21.net/estrategar/los-7-cambios-de-la-nueva-teoria-estrategica_a212.html

- Pérez González, R. A. (2007). Los caminos que conducen hacia una nueva teoría de la estrategia. Aportación al homenaje a Manuel Martín Serrano. *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 1, 45–73.
- Pérez González, R. A., y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel.
- Pérez, R. A (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía Ediciones.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación.
- Piñuel Raigada, J. L. (1983). *Producción, publicidad y consumo*. Fundamentos.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis.
- Piñuel Raigada, J. L. (2010). La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional. *Icono*, 14(2), 125–152.
- Piñuel Raigada, J. L., y Gaitán, J. A. (1995). *Metodología general*. Síntesis.
- Quintana Ohallarans, G. (2014). *Diagnóstico de comunicación externa de la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos* [tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Cienfuegos].
- Rebeil Corella, M. A. (2014). Para una comprensión de la teoría práctica de la comunicación. *Razón y Palabra*, 18(87). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505002.pdf>
- Rebeil Corella, M. A., y Del Castillo Vega, M. (2015). Principios filosóficos y procesos internos como reflejo de la responsabilidad social organizacional. Casos Grupo Bimbo y La Costeña. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 6(2), 109-120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101142>
- Rebeil Corella, M., Arévalo Martínez, R., Moreno Moreno, M. (2012). Comunicación aplicada: ciencia y aplicación al servicio de la sociedad. *Diálogos de la Comunicación*, 85, 1-30.
- Resik Aguirre, M. (2010). *Medios para comunicar el patrimonio: la experiencia de la oficina del historiador de la ciudad de La Habana* [tesis de maestría no publicada, Universidad de Granada].
- Resik Aguirre, M. (2017). *Medios para comunicar el patrimonio: entramados comunicativos en la rehabilitación integral del centro histórico habanero* [tesis de doctorado, Universidad de Granada]. <http://hdl.handle.net/10481/48790>
- Reyes Piña, O. L., y Bringas Linares, J. A. (2006). La modelación teórica como método de la investigación científica. *Varona*, 42, 8-15.
- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (60). <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Saladrigas Medina, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la comunicación organizacional* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de La Habana].

Sánchez Ruiz, E. E. (2006). Industrias culturales, diversidad y pluralismo en América Latina. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 11, 207-221.

Sánchez Torres, F. (2015). *El proceso de recepción de la publicación digital “Bitácora de Jagua” de la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos* [tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Cienfuegos].

Scheinsohn, D. (2010). Comunicación estratégica. *Cuaderno 33*, 17-22.

https://www.academia.edu/40452703/Comunicaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica

Tilden, F. (1957). *Interpreting our Heritage*. University of North Carolina Press.

Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones* [tesis de doctorado no publicada, Universidad de La Habana].

AUTORAS:

Marianela Dávila-Lorenzo

Doctora en Ciencias de la Comunicación Social (2019). Máster en Ciencias de la Comunicación (2014), Licenciada en Comunicación Social, 2012. Diplomada de: Comunicación del Patrimonio, Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología e Inglés Comunicativo. Se destaca como coordinadora del Grupo de Investigación de Estudios de comunicación y cultura patrimonial desde donde ha rectorado un número significativo de estudios de pregrado y posgrado. Tiene en su haber publicaciones científicas y la participación en eventos nacionales e internacionales. Ha sido premiada en varias ocasiones por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente en su provincia y la Universidad de Cienfuegos por los resultados en la línea de investigación que trabaja. Se desempeña actualmente como jefa de Carrera de Comunicación Social en la Universidad de Cienfuegos.

mdavila@ucf.edu.cu

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5651-958X>

Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=ADK_J6kAAAAJ

Hilda-María Saladrigas-Medina

Licenciada en Filosofía Marxista Leninista en 1988. Máster en Ciencias de la Comunicación Social en el 2002, Doctora en Ciencias de la Comunicación Social en el 2005 e Investigadora de Medios de Comunicación y Opinión Pública (1988-1995). Actualmente se desempeña como Decana de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, donde además es profesora e Investigadora Titular. Es la presidenta de las Comisión Nacional de la Carreras de Comunicación Social. Fue durante 10 años presidenta del Comité Académico de la Maestría en Ciencias de la Comunicación. Vicepresidenta y miembro del Tribunal Permanente de Grados Científicos en Información y Comunicación Social. Ha sido profesora invitada a impartir cursos en universidades mexicanas, dominicanas, haitianas, venezolanas, angolanas y ecuatorianas. Ha publicado alrededor de 100 artículos en revistas nacionales e internacionales, ha participado en numerosos eventos nacionales e internacionales, es coautora de nueve libros relacionados con la investigación en comunicación y autora de uno. Tiene en su haber Premios Nacionales e Internacionales por su labor investigativa y ha obtenido importantes reconocimientos institucionales por su quehacer docente.

saladrigas@fcom.uh.cu

Índice H: 12

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5601-8267>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=u7mFNqwAAAAJ>