

**Estrategia de comunicación  
para el conocimiento, puesta  
en valor y conservación del  
Centro Histórico Urbano  
de Cienfuegos.**

**Autora: Lilian Teresita Pérez Fernández**

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

**2011 - 2012**



*Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas*

*Título: Estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.*

*Autora: Lilian Teresita Pérez Fernández*

*Tutora: MSc. María de los Angeles Álvarez Beovides*

*Curso: 2011-2012.*



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de estudios de la Licenciatura en Comunicación Social, autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos, ni publicado sin la aprobación del autor.

---

Firma del autor.

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdo de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de este envergadura, referido a la temática señalada.

---

Firma del tutor.

---

Computación. Nombres y Apellidos.

---

Información Científico Técnica. Nombres y Apellidos.

*Dedicatoria.*

*A mi padre,  
para que desde el cielo  
disfrute este momento conmigo.*

*Agradecimientos.*

*A Dios,  
por permitirme llegar hasta aquí.*

*A mi familia,  
por apoyarme siempre, a pesar de las dificultades.*

*A mi tutora,  
por su ayuda incondicional en mostrarme el camino y no  
permitir que me rindiera nunca.*

*A mis compañeros de grupo, en especial a Alex,  
por llevarme siempre de la mano.*

*A todos los profesores, a mis amigos y a todos aquellos  
que pusieron un granito de arena para construir este sueño  
que hoy se hace realidad.*

*Resumen.*

Investigar la comunicación desde el Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos, teniendo en cuenta el Centro Histórico Urbano declarado patrimonio cultural de la humanidad en Durban 2005, fue el trabajo realizado por la autora como ejercicio de culminación de estudios de la licenciatura en Comunicación social de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos. El problema científico declarado ¿Cómo contribuir al conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos por parte de sus públicos? es su razón de ser. Para solucionar lo anterior se expresa el objetivo general elaborar una estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos. Se emplearon diversos métodos del nivel teórico y empírico que permitieron tanto la selección de sustentos teóricos para esta investigación, como la recopilación de información en el campo. El desconocimiento de las razones que favorecieron la declaratoria hecha por el Comité mundial del patrimonio, los valores patrimoniales presentes en el referido contenedor y las regulaciones en vigor para su conservación sirvieron como punto de partida para la elaboración de una estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos. La metodología empleada es factible de utilizarse en contextos similares y el producto de investigación debe aprobarse e implementarse por la alta dirección de la institución investigada.

*Summary.*

Investigating communication from the “Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos” having in mind the Urban Historical Centre, declared cultural patrimony of mankind in the year 2005 in Durban, was the work made by the author as an exercise for culminating the studies of degree in Social Communication in the University Carlos Rafael Rodríguez.

Its reason for being is the declared scientific problem: ¿How to contribute to the knowledge, use and preservation of the Cienfuegos Urban Historical Centre from the side of the public? The general objective is expressed to find a solution in the above mentioned: To elaborate a communication strategy for the knowledge, use and preservation of the Cienfuegos Urban Historical Centre.

Several methods of theoretical and empirical level were used allowing the selection of theoretical supports for this research and the compilation of information in the field. The lack of knowledge of the reasons that favored the declaratory made by the World Patrimony Committee, the patrimonial values present in the Urban Historical Centre and the validity regulations for its preservation worked as a starter point for the elaboration of a communication strategy for the knowledge, use and preservation of the Cienfuegos Urban Historical Centre.

The used methodology can be used in similar contexts and the investigation product must be approved and implemented by the high direction board of the investigated institution.

*Índice.*

	Pág.
Introducción.	1
Capítulo I: De la comunicación institucional a la estrategia para el conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano.	6
1.1. La comunicación institucional. Referentes teóricos.	6
1.2.- La estrategia. Del concepto, surgimiento y aplicación en la comunicación.	10
1.3.- Públicos destinatarios de la comunicación.	15
1.4.- El Centro Histórico Urbano de Cienfuegos, patrimonio cultural de la humanidad.	18
Capítulo II. Investigar la comunicación del patrimonio. Contacto con los públicos.	21
2.1. Diseño de investigación.	21
2.2.1. Resultados de los instrumentos de investigación aplicados. Primera etapa.	31
2.2.2. Caracterización del Centro Provincial de Patrimonio Cultural.	31
2.2.3. Caracterización del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.	36
2.2.4. Diagnóstico de comunicación del Centro Provincial de Patrimonio Cultural.	37
2.3. Resultados de los instrumentos de investigación aplicados. Segunda etapa.	37
2.4. Conformación del grupo de especialistas que validarán la estrategia propuesta.	41
Capítulo III: Validación de una estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU de Cienfuegos.	42
3.1. Estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU de la ciudad de Cienfuegos.	42
3.2. Objetivos estratégicos.	48
3.3 Planificación de algunas acciones para público interno.	51
3.4. Planificación de algunas acciones para público externo.	53
3.5. Temporalización.	54
3.6. Evaluación.	54
Conclusiones.	55
Recomendaciones.	56
Bibliografía	
Anexos	

# *Introducción.*

El patrimonio cultural está formado por los bienes culturales que la historia le ha legado a la nación, a los que la sociedad les otorga una especial importancia histórica, científica, simbólica o estética. El estudio y visualización del patrimonio cultural se convierte cada día en una forma de legitimar el conocimiento humano y desde una perspectiva integradora, educar a las comunidades y sus actores sociales en el reconocimiento de sus espacios ambientales, físicos y recreativos.

Las entidades que identifican y clasifican determinados bienes como relevantes para la cultura de un pueblo, o de una región, velan también por la salvaguarda y protección de esos bienes, de forma tal que sean preservados debidamente y que puedan ser objeto de estudio y fuente de experiencias emocionales para todos aquellos que los usen, disfruten o visiten.

Una de las cuestiones fundamentales en el objetivo de la puesta en valor y conservación del patrimonio consiste en esclarecer y estimular la formación de una conciencia colectiva, respecto a la significación del mismo. Por más que exista un buen marco legal y que estén bien implementados otros mecanismos para la conservación y protección del patrimonio cultural, si el ciudadano no se siente comprometido, igualmente no se alcanzarán logros.

La ciencia debe conducir como manifestación cultural a la reflexión social, al desarrollo de facultades que le permitan aportar, manejar y emplear de forma eficaz y coherente los más diversos contextos y dimensiones; posibilidad brindada por la **comunicación** como componente de la cultura a la relación ciencia tecnología y sociedad, para ejercer su institucionalidad e influencia social. Comunicar el patrimonio, su valor y forma de protegerlo es de vital importancia para su conservación.

Por tal razón deben trazarse estrategias de comunicación para la puesta en valor y conservación del mismo, en cualquiera de los espacios donde estos bienes estén presentes.

Los primeros estudios de la gestión e interpretación del Patrimonio Cultural se realizaron en los Parques Nacionales en la década del 80 del siglo XX, en los Estados Unidos e Inglaterra, tras producirse un vuelco en la perspectiva social de la ciencia y del empleo del conocimiento, en especial del patrimonial. Éstos, en la década del 90 comienzan a tener un papel indispensable, pues las demandas de ocio de la sociedad comienzan a cambiar aceleradamente sustentadas en la satisfacción de la calidad de una experiencia que combina la apetencia, el conocimiento, la vivencia y la comunicación de sensaciones con las poblaciones locales y la necesidad creciente del conocimiento cultural.

Cuba cuenta con un amplio repertorio en el campo investigativo referente al patrimonio, sustentado por la política cultural trazada debido a la importancia concedida por el estado a la conservación del patrimonio cultural, con el auxilio y enriquecido por las disímiles instituciones culturales.

En Cienfuegos se ha abordado el estudio patrimonial desde varias dimensiones, vinculado al rescate de los valores patrimoniales, a las tradiciones orales como patrimonio intangible, a su aprovechamiento en el sector turístico. Desde el campo de la comunicación, las investigaciones patrimoniales no están favorecidas debido al déficit de comunicadores sociales en las instituciones. Cienfuegos cuenta con una estrategia de comunicación realizada en el poblado de Palmira, que se encuentra en estos momentos en la fase de implementación.

El Centro Provincial de Patrimonio Cultural proyecta una estrategia de comunicación para el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos, la cual no fue elaborada por un especialista en el tema de comunicación. Confeccionada de manera empírica, la estrategia existente carece de una base científica sólida y no le da tratamiento a los públicos.

El Centro Histórico Urbano de Cienfuegos cuenta con un gran número de instituciones puntuales con fines gubernamentales, culturales, religiosos, contribuyendo a que sea un espacio de gran afluencia de públicos, tanto locales, nacionales como internacionales.

Los trabajadores y pobladores que conviven en esta zona cienfueguera no conocen la historia del inmueble que ocupan, ni la importancia patrimonial que los mismos poseen. No están al tanto de las regulaciones vigentes para la conservación del Centro Histórico Urbano, lo cual se pudo comprobar en una encuesta realizada a los diferentes públicos (ver anexo 1), evidenciándose la carencia de conocimiento acerca de los valores patrimoniales lo que no favorece su cuidado y conservación.

Es interés de este estudio, a partir de las reflexiones teóricas y metodológicas, introducirse en el diagnóstico de comunicación para la proyección futura del patrimonio cienfueguero. De esta forma contribuir al mejoramiento de los conocimientos de la gestión del patrimonio, de su sistema social e institucional y proveer a la comunidad de los mecanismos necesarios para la puesta en valor y conservación de los recursos patrimoniales del Centro Histórico Urbano.

La investigación científica se realizó durante los meses de Diciembre a Mayo del presente año y la implementación de su producto se realizará en el trienio 2012- 2015. Será materializada en tres etapas a concluir con un proceso evaluativo que permitirá flexibilidad en la toma de decisiones, tanto en las acciones a realizar con sus públicos, canales, mensajes, así como cambios en la vida social, económica y cultural que lo requieran.

Los sustentos teóricos de la investigación parten de autores como Pedro Oliver y Bravo, Enrique Edo, Pablo Rosseau y Pablo Diaz de Villega de donde se toman tanto los preceptos históricos de Cienfuegos como sus significantes arquitectónicos y patrimoniales. Se adscribe la autora, dentro del tema comunicación institucional, a conceptos dados por las estudiosas cubanas Irene Trelles Rodríguez y Yamirla Martínez Nocedo.

El estudio fue completado con las actas y documentos del ICOMOS, cartas sobre políticas culturales, los proyectos de la Asociación de Planificación e Interpretación de Gestión del Patrimonio Cultural de la UNESCO, del Instituto Latinoamericano de Patrimonio (ILAM), la Cátedra Regional de la UNESCO para América Latina, así como las propuestas de diagnóstico y estrategias de varios proyectos latinoamericanos y cubanos.

La importancia del trabajo científico consiste en que constituye una de las necesidades y exigencias de la UNESCO para los países firmantes de la Convención de París y en especial de su organización principal el ICROM a partir de un documento rector denominado la Carta de ENAME, que desde el punto de vista legal, teórico y metodológico orienta todo el trabajo a los países firmantes y en especial a las zonas declaradas patrimonio cultural en cualquiera de las modalidades y en aquellas con posibilidades de vincularse al turismo.

Cienfuegos es una ciudad cubana, capital de la provincia del mismo nombre. Está ubicada en la llamada península de Majagua, a la orilla de la bahía de Jagua, de 88 km<sup>2</sup>, al fondo de la misma. Esta bahía de nombre aborigen (significa origen, fuente, manantial, riqueza) está abierta al Mar Caribe por un estrecho canal y cuenta con el segundo puerto más importante del país.

La ciudad de Cienfuegos fue fundada el año 1819, llamada entonces Fernandina de Jagua y con el correr del tiempo se convirtió en un centro comercial de productos como la caña de azúcar, el tabaco y el café. Bañada por las aguas del Caribe y situada en la parte centro-sur de la isla. Cienfuegos se halla en medio de una región productora de café, tabaco, mango y caña de azúcar. Su arquitectura, neoclásica en un principio, evolucionó hacia formas más eclécticas, sin que por ello el paisaje urbano perdiera nunca su armonía de conjunto. Los edificios más notables son: el Palacio de Gobierno, el Colegio San Lorenzo, el Obispado, el Palacio Ferrer, el antiguo Liceo y algunas mansiones. Es una de las ciudades de mejor trazado que existen en Cuba, de calles anchas y rectas, de paseos y parques, de edificios modernos y antiguos que responden totalmente al conjunto exterior que la rodea.

La provincia cuenta con varios Monumentos Locales y Nacionales como son: el Jardín Botánico de Cienfuegos, el Cementerio de Reina, la Fortaleza de Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua, el Cementerio Tomás Acea, el parque "José Martí" y el teatro Tomás Terry, por mencionar algunos.

El siglo XIX dejó en Cienfuegos las huellas del desarrollo que condicionaron los siglos venideros , convirtiéndola hoy en testimonio excepcional del urbanismo iberoamericano de esa época histórica, mostrando un importante intercambio de influencias basadas en la ilustración española y un ejemplo excepcional y adelantado de su implementación en el planeamiento urbano en América Latina. Caracterizado por su estructura de retícula ortogonal regular del trazado urbano orientado hacia los ejes cardinales, en forma de tablero de ajedrez, sus calles rectas y amplias con líneas de elegantes fachadas corridas a manera de bloques sin portales; las plazas, plazuelas y paseos arbolados rodeados de portales, grandes bloques urbanos donde el valor arquitectónico se subordina al conjunto haciendo trascender una ciudad homogénea, constructiva y estilística.

A lo largo de 187 años de existencia, en el Centro Histórico Urbano se produce un ensamble armónico y coherente de las diferentes épocas, donde reina el código formal clásico, primero el Neoclásico, después el Eclecticismo en las primeras décadas del XX. Dotado de edificaciones puntuales que se distinguen e integran a la armonía constructiva y ambiental del Centro y buen estado técnico – constructivo e integridad formal y estilística se evidencia como contenedor histórico de la vida cultural, política, administrativa y social de la ciudad desde sus inicios. Declarado Monumento Nacional en 1995 por Resolución No. 122 de la Comisión Nacional de Monumentos, es la única ciudad fundada en el siglo XIX que ostenta esta categoría.

El 15 de Julio de 2005, en la 29 sesión del Comité del Patrimonio Mundial, celebrada en Durban, Sudáfrica, se declaró Patrimonio Cultural de la Humanidad al Centro Histórico Urbano de Cienfuegos. La declaratoria lo recoge categóricamente: “Cienfuegos es el primer y excepcional ejemplo de un conjunto arquitectónico representativo de las nuevas ideas de modernidad, higiene y orden, en el planeamiento urbano desarrollado en América Latina del siglo XIX”.

# *Capítulo I.*

## **Capítulo I: De la comunicación institucional a la estrategia para el conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano.**

### **1.1. La comunicación institucional. Referentes teóricos.**

La comunicación ha constituido desde la época prehistórica una necesidad del hombre, presente en todas las esferas de la vida, de ahí su extrema importancia. El término comunicación ha sido estudiado y conceptualizado por diferentes autores en pos de entender y abarcar todas las aristas que lo integran. Es una categoría que ha sido abordada desde numerosas disciplinas y desde la óptica que cada objeto de estudio presupone: para la lingüística lo primordial es el lenguaje, para la biología es genética gracias a la transmisión de características, para la neurofisiología es sensorial y así sucesivamente se podrían seguir enumerando diferentes disciplinas, pero, a pesar de la aparente diferencia, todas le dan a la comunicación el mismo sentido: el de transmitir y conectarse.

La comunicación es entendida como acto, como objeto y como medio, ya que constituye una acción, tiene una finalidad y se desarrolla a través de una vía o canal de transmisión. Esta triple comprensión transmite la idea de cómo se desarrolla, cómo se articula y su carácter de proceso formador de interacciones multidireccionales, unidireccionales, o bidireccionales, entre emisores y receptores de la información.

Refiriéndose a la comunicación humana se podría vincular este concepto al intercambio de mensajes entre personas, entre organizaciones y personas, entre organizaciones y entre organizaciones y la sociedad. Este proceso promueve el intercambio de roles, donde cada uno es emisor al mismo tiempo que receptor de uno o múltiples mensajes. Siendo un fenómeno que se produce de forma natural, la comunicación se ha situado en el eje de las actividades sociales, económicas y políticas.

Entendiendo la comunicación como intercambio de mensajes se afirma que en toda institución existe comunicación. Ello no implica que esté siempre en

función de las tareas y las metas institucionales. Solo tendrá lugar en la medida en que esa comunicación se gestione, o sea, se planifique, se administre y tenga finalidades concretas, es decir, que exista un manejo consciente de la comunicación a nivel gerencial (Martínez Nocedo, 2009).

Vinculado a las instituciones, y en consecuencia con el desarrollo de esta investigación científica se hace necesario un acercamiento al concepto de organización. En este aspecto la autora se apropia del concepto dado por Yamirla (Martínez Nocedo, 2009), quien considera a la organización como un entretejido de acciones humanas y materiales con una finalidad, una tarea que tendrá un propósito social específico (lucrativo, de bien público o puramente institucional). Esta agrupación social existe y coordina sus acciones dentro de un entorno histórico concreto que le permite desarrollarse, del que depende para realizar en gran parte su tarea, adquiriendo personalidad jurídica propia. La coherencia del concepto anterior con la realidad investigada permite su empleo pues el Centro Provincial de Patrimonio Cultural tiene como propósito social el conocimiento, puesta en valor y conservación del patrimonio tanto tangible como intangible lo que desarrolla a través de su programación, investigaciones y la difusión de los valores identificados.

La organización es atravesada por diversas dimensiones que le atribuyen rasgos específicos: dimensión social, dimensión económico - financiera, dimensión espacial, dimensión histórica, dimensión jurídica y dimensión ética. Disímiles son las denominaciones que utiliza la literatura para referirse al fenómeno de la comunicación en las organizaciones, algunos autores hacen referencia a la comunicación organizacional, otros la trabajan como comunicación institucional o comunicación corporativa, también se encuentra como comunicación de empresa, en consecuencia a los múltiples enfoques en que ha sido trabajada.

Una de las primeras definiciones presentadas por la literatura internacional concibe la comunicación organizacional como una "actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos

planificados", la cual sirvió de plataforma a formulaciones más complejas e integradoras (Van Riel, s/f).

Según Fernández Collado la comunicación organizacional es "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", y se entiende también como el grupo de "técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández Collado, 1997).

El holandés Cees Van Riel en su libro Comunicación Corporativa la define como "un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende" (Van Riel, 2003).

Las empresas actuales asumen nuevos retos institucionales que las colocan en posiciones competitivas y que hacen de la comunicación un proceso estratégico que ayuda a conformar las relaciones de la entidad con su entorno y la interacción con sus públicos tanto internos como externos.

La comunicación institucional reúne y coordina todas aquellas áreas que de manera independiente planifican, actúan y evalúan determinados procesos de comunicación y dentro de ellas se encuentran: las Relaciones Públicas, la Publicidad, las comunicaciones integradas del Marketing, entre otras. De ahí su carácter transdisciplinar y su función globalizadora, pues mantiene a la organización en continua relación con su entorno, la provee de la información necesaria para su desarrollo, así como emite los mensajes que transmiten su imagen institucional.

Irene Trelles Rodríguez propone la comunicación institucional “como un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional” (Trelles Rodríguez, S/f).

Este enfoque analiza la comunicación como un proceso que trasciende el mero intercambio de información y niega su conceptualización como un simple medio de influencia, para fundamentarlo como proceso social de interacción que marca una identidad corporativa, una cultura y manera de hacer de la institución, afirmando dicho carácter integrador de la comunicación institucional. Irene Trelles afirma que la comunicación “es un conjunto de mensajes, pero no sólo eso; es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es sólo esto; influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento” (Trelles Rodríguez, S/f).

Teniendo en cuenta todo lo antes expuesto como referente teórico, la autora se adscribe a los conceptos dados por Yamirla Martínez e Irene Trelles, considerando la comunicación institucional como la comunicación de la organización o institución con sus públicos. Es un proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de ésta, entre personas que juegan diferentes roles y ocupan posiciones específicas; y que tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno (Martínez Nocado, 2009). La razón de esta adscripción se debe a que ambas teóricas sustentaron su definición en la realidad cubana, su sistema empresarial e institucional.

“Es la disciplina de las ciencias sociales que centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa y al fortalecimiento de su

identidad” (Trelles Rodríguez, Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba., 2000).

## **1.2. La estrategia. Del concepto, surgimiento y aplicación en la comunicación.**

El término estrategia es de origen griego y surge en el campo militar. Es sinónimo de rivalidad, competencia. Está vinculado al año 300 a.n.e, con el libro de Tzun Tzu “El Arte de la Guerra”, que establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra. En 1944 se introduce esta terminología en el campo académico con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962.

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, situado con disímiles matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por autores como Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Labarrere S. A. (1996).

Otros autores como Quinn (1991), Harper (1994), y Wright (1996), aportan definiciones que vinculan el surgimiento de la estrategia a la necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a su entorno y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes. Koontz (1992), y Lambin (1994) en el concepto hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Estos últimos evidencian la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas institucionales.

Una estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, espiritual y psicológico, y en el plano empresarial la concatenación de todos los componentes, herramientas y recursos de la organización.

Según el Dr. Francisco Lamolla, la estrategia es la suma de objetivos políticos y planes de acción a largo plazo de una organización, es la expresión de, a dónde vamos y cómo llegamos hasta allí (Lamolla, 2005).

La estrategia puede entenderse como “una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas” (Arellano, 1998).

A partir de los conceptos anteriormente expuestos y de acuerdo con las concepciones de la autora y los objetivos de esta investigación, se entenderá la Estrategia de Comunicación como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en función del desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Marca el cómo tomar decisiones y el cómo comunicarlas a los miembros de la misma, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempo, o sea, el proceso de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, garantizando una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

De la estrategia de comunicación y sus tres dimensiones (institucional, organizacional y mercadológica) parte la forma en que se suceden las relaciones de la empresa y sus públicos. Según el modelo de Laswell, dichas relaciones nacen de cuatro parámetros: quién comunica, qué comunica, a quiénes y a través de qué medios lo hace. Joan Costa ha convertido estos cuatro parámetros en tres preguntas esenciales: ¿con qué objetivos?, ¿con qué inversión?, y ¿con qué resultados?, las cuales posibilitan el diseño de un plan

estratégico de comunicación que permita verificar los efectos y medir los resultados detalladamente (Costa, 2001).

Puyal señala que “la Estrategia de Comunicación adquiere condición articuladora y transversal, actúa en conjunto y apoya técnicamente todas las actividades y productos desarrollados por los otros componentes para asegurar que las modalidades, el lenguaje, los diseños, etc. respondan a un discurso unívoco y distintivo, a fortalecer la identidad de la intervención o programa y a una orientación centrada en la búsqueda de "sintonía" entre las necesidades y los intereses del público destinatario. O sea, debe responsabilizarse de encontrar el modo y establecer los vínculos para que cada actividad y producto llegue a sus destinatarios potenciales, sea identificado, comprendido, apropiado y bien utilizado” (Pluyal, 2001).

La estrategia de comunicación tiene como punto de partida la definición de públicos estratégicos (ya sean públicos internos o externos) y de los objetivos, derivando de ahí las líneas de acción y los medios a emplear. Todo ello, en estrecha relación con las condiciones del entorno en que ha de desarrollarse dicho proceso y los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles por parte de la organización. Los objetivos se derivan de la misión, visión y objeto social de la organización y guardan relación con las funciones informativa, educativa, movilizativa o persuasiva del proceso de influencias. Por tanto, al referirlas a los efectos de alcanzar en el receptor, se expresan en términos de conocimientos, habilidades, sentimientos, convicciones y actitudes.

En toda organización es imprescindible estudiar la manifestación del macro y microentorno, por lo que se hace imprescindible realizar un diagnóstico de comunicación aplicando la Matriz DAFO, para determinar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Esto permitirá evaluar la organización y su capacidad para protegerse o aprovechar dicho impacto.

Para diseñar e implementar una estrategia de comunicación se necesita una forma especial de pensar, conocimiento profundo de las relaciones humanas, correctos procedimientos organizativos, y mucha habilidad. Estos requisitos

son básicos para que las empresas tengan éxito en el control de sus comunicaciones. Se debe tener en cuenta una serie de factores a considerarse en toda estrategia de comunicación:

- El factor más importante es el tamaño de la empresa: según su amplitud y complejidad, el tiempo y el esfuerzo que dedicar al diseño de una estrategia eficaz de comunicación, especialmente si requieren comunicar con eficacia e interrelacionar entre sí a todo su personal disperso geográficamente.

- Si se invita al personal a participar en el proceso de toma de decisiones la resistencia al cambio será menor. Si se necesita comunicar cualquier decisión con consecuencias importantes para la institución, que suponga un cambio sustancial en la gestión, se debe prestar especial atención a la forma y momento de enfocar el proceso de comunicación.

- Las expectativas y aptitudes del personal (reflejadas en la cultura organizativa de la institución): a medida que la organización mejora en sus técnicas de comunicación, más, deben acostumbrarse los equipos de trabajo a los nuevos niveles de organización, de lo contrario, se generaría nuevos problemas de comunicación.

Toda estrategia de comunicación obedece a propósitos generales como: colaborar en el logro de los objetivos de la organización, beneficiar su integración interna y su adaptación externa a través de la sistematización y optimización de los flujos comunicacionales, desplegar una serie de significados compartidos que favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización, además de responder a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización.

“La estrategia debe estar compuesta por la lógica informativa y comunicativa. **La función de la información** consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimientos donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes. Mientras que, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de

calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre él o los que emiten un mensaje y entre él y los que reciben el mismo. La intención de compartir una misma visión o modelo de acción - representación de la realidad es la finalidad de la comunicación” (Arellano, 1998).

El diseño del plan estratégico abarca desde la definición de objetivos, la selección de medios, la planificación de acciones, la temporalización, hasta el establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios es conveniente tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar, integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo o informar) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Se debe tener en cuenta que la utilización de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. En múltiples casos los problemas de comunicación responden a la predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización propicia el cambio de actitudes. El compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito de la misma.

La implantación de la estrategia debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima organizacional y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones de los objetivos con sus causas y poder diseñar acciones correctoras (Pluyal, 2001).

Se debe destacar la importancia de la estrategia de comunicación en el logro de la coherencia entre ambos tipos de comunicación: la externa y la interna, partiendo de que todo lo que se comunica hacia fuera a través de los medios y diversos canales repercute en el público interno, por lo que las incongruencias en el proceso pueden producir focos de conflictos. Esta doble dimensión de la estrategia comunicativa hacia lo externo y lo interno requiere de la coherencia entre ambas y de un denominador común, así garantiza la correspondencia en

los programas, el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de una auténtica comunicación organizacional.

Además de la coherencia antes citada, la funcionalidad de los ejes conceptuales y metodológicos de la política y de la intervención diseñada, la estrategia se refiere al conjunto de prácticas e instrumentos de intercambio comunicacional dirigidos a mostrar una realidad nueva (informar), cuestionar y revisar lo previo (generar opinión), modificar prácticas y actitudes (tomar decisiones (Pluyal, 2001).

Luis Arroyo Martínez expresa: un párrafo y tres palabras son suficientes para definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Porque definir quiénes somos y qué ofrecemos de manera distintiva, clara, simple y persuasiva, es una tarea que solo los grandes logran desarrollar con éxito (Arroyo Martínez, 2003).

### **1.3. Públicos destinatarios de la comunicación.**

La comunicación es un proceso complejo y en su desarrollo intervienen varios componentes. Para su total comprensión es necesario abarcar, además de los conceptos expuestos anteriormente, el concepto de público, ya que su análisis es fundamental debido al impacto que tiene su correcta segmentación en el éxito de las acciones comunicativas.

Los protagonistas de los procesos comunicativos son las personas, quienes, indistintamente, asumen el rol de emisor y receptor de los mensajes. Se clasifica como público, al conjunto de personas que participan de las mismas aficiones o concurren a un determinado lugar, al individuo o grupo de sujetos a quienes están dirigidos los mensajes.

La teórica cubana Yamirla Martínez plantea que los públicos son grupos de personas definidos por un criterio de interés para la organización, por lo que existe una segmentación clara de acuerdo con el nivel de control de la

institución sobre los mismos, clasificándolos en: públicos internos y públicos externos (Martínez Nocedo, 2009).

Los públicos internos son los que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo. “Están constituidos por todas las personas que forman parte del sistema a manera de componentes individuales de su estructura. Por formar parte de dicha estructura, los públicos internos representan a la institución frente a su medio ambiente” (Trelles Rodríguez, Comunicación organizacional., 2001).

Los públicos externos o extra-institucionales “son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)” (Trelles Rodríguez, Comunicación organizacional., 2001). Abarca todo el personal, instituciones y organismos que se relacionan con la organización, con quienes se puede negociar, influir, pero no decidir en las políticas, ni en su comportamiento, quedan fuera del control de la organización, así por ejemplo, se encuentran los organismos superiores de cada organización, los clientes, proveedores, la localidad y los medios de comunicación masiva.

Esta clasificación general de públicos no permite apreciar los matices diferentes de la cantidad de personas que integran estas dos divisiones, por lo que se hace necesario realizar un proceso de segmentación, identificando las necesidades específicas que nos permitan agrupar, de forma que al emitir un mensaje se diseñe de acuerdo con las expectativas, conocimientos y necesidades de cada subgrupo.

Este proceso de segmentación de públicos es nombrado por muchos autores como elaboración del mapa de públicos, quedando como resultado final el mapa de públicos internos y el mapa de públicos externos de la organización, viabilizando la gestión de la comunicación de una forma más eficaz, ya que en cada subgrupo se actualizan y movilizan necesidades específicas, que se canalizan adecuadamente cuando se atienden de forma diferenciada. De ese

modo se podrá lograr de cada segmento de público los comportamientos deseados de cara a la institución y alcanzar las metas con mayor eficacia.

Los públicos internos pueden ser clasificados teniendo en cuenta su jerarquía dentro de la estructura formal y por su capacidad de decisión, de este modo se dividen en: directivos o jefes y subordinados o empleados. Los primeros, establecen las políticas y lineamientos a seguir para el funcionamiento de la organización, de sus percepciones y actitudes depende, en gran medida, el ambiente laboral. Los segundos son todos los “demás componentes individuales del sistema que realizan el trabajo determinado por los directivos” (Trelles Rodríguez, Comunicación organizacional., 2001). En nuestro país, también forman parte de estos públicos internos las organizaciones políticas y de masas como el PCC, la UJC y el Sindicato, sector importante a considerar a la hora de la planificación de las acciones con el público interno, pues su respaldo agiliza la irradiación de las informaciones y garantiza en algunos casos el compromiso de los trabajadores.

Yamirla Martínez (Martínez Nocedo, 2009) presenta una clasificación para el mapa de públicos de acuerdo con una tipología de organización, a partir de los públicos externos e internos:

### **Públicos internos.**

Primer grupo: Directivos del primer nivel.

- Director general.
- Directores de área.
- Reguladores a nivel de dirección (jurídico, auditorías, seguridad informática...)

Segundo grupo: Directivos de segundo nivel.

- Intermedios.
- Reguladores a nivel sindical y políticos (organizaciones políticas y de masas)

Tercer grupo: Los trabajadores.

- (Aquí se puede hacer una distinción por roles, según sea la organización, entre obreros, técnicos o especialistas.)

### **Públicos externos.**

Primer grupo: Background de la compañía.

- Proveedores
- Finanzas
- Reguladores (estado, comunidad...)

Segundo grupo: Clientes.

- Intermediarios (canales de distribución: mayoristas, minoristas, etc.)
- Finales (comprador-usuario-prescriptor).

Tercer grupo: Los medios de comunicación e información.

- (Rol: generadores de opinión pública.)

Una vez caracterizados los públicos de la organización, el comunicador estará más capacitado para fungir como mediador o facilitador de las relaciones entre los directivos y los subordinados. De este modo, podrá contribuir a que los trabajadores eleven los niveles de satisfacción de sus necesidades, alcancen sus aspiraciones y se sientan más motivados, lo que constituye una incidencia directa sobre los índices de rendimiento del personal y los resultados de la organización.

### **1.4. El Centro Histórico Urbano de Cienfuegos, patrimonio cultural de la humanidad.**

Se conoce como patrimonio la propiedad heredada de los ancestros, pero también se denomina patrimonio a las riquezas pertenecientes a los individuos como miembros de comunidades más amplias, tales como: los patrimonios regionales y/o nacionales, se puede citar Patrimonio Nacional, Patrimonio Histórico y Patrimonio Cultural.

**Patrimonio cultural** es el conjunto de todos los bienes, materiales (tangibles) e inmateriales (intangibles: las tradiciones, costumbres), que poseen un especial interés histórico, artístico, urbano, social y las manifestaciones, los productos y las representaciones de la cultura popular, que, por su valor propio, deben ser considerados de interés relevante para la permanencia de la identidad y la cultura de un pueblo; es la herencia cultural propia del pasado, con la que un pueblo vive hoy y es transmitida a las generaciones futuras.

El estado es el principal responsable de salvaguardar el patrimonio cultural mediante la política cultural. En el caso de Cuba existe una legislación vigente desde 1976 sobre el patrimonio cultural y natural. En la Constitución de la República, Artículo 39 se plantea que: el Estado defiende la identidad de la cultura cubana y vela por la conservación del patrimonio cultural y la riqueza artística e histórica de la nación. Protege los monumentos nacionales y los lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico o histórico. Promueve la participación de los ciudadanos a través de las organizaciones de masas y sociales del país en la realización de su política educacional y cultural.

En 1977, la Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó la Ley No. 1 o Ley de Protección al Patrimonio Cultural y la Ley No. 2 o Ley de los Monumentos Nacionales y Locales, ambas tienen entre sus objetivos comunes la determinación de los bienes que por su especial relevancia integran el patrimonio cultural y natural de la nación, estableciendo los medios idóneos de protección de los mismos (ver anexo 2 y 3). En la ley No 2 aparece....” Se entiende por **Centro Histórico Urbano** el conjunto formado por las construcciones, espacios públicos y privados, calles, plazas y las particularidades geográficas o topográficas que lo conforman y ambientan y que en determinado momento histórico tuvo una clara fisonomía unitaria, expresión de una comunidad social, individualizada y organizada”. En 1979 se pone en vigor el Decreto Ley 55 del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros que ampara el cuidado y protección de éstos.

Se promulgaron además otras disposiciones legislativas como: la ley de Organización de la Administración del Estado, modificada por el Decreto Ley

147 de 1994 y el Decreto Ley 272, de las contravenciones en materia de ordenamiento territorial y urbanismo.

No solo es reconocida la importancia de la conservación del patrimonio a nivel nacional, sino que se ve al mismo como riqueza a atesorar mundialmente. La "Convención para la protección del Patrimonio Cultural y Natural del Mundo" fue adoptada por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, el 16 de noviembre de 1972 y su objetivo es promover la identificación, protección y preservación del patrimonio cultural y natural de todo el mundo.

## *Capítulo II.*

## **Capítulo II: Investigar la comunicación del patrimonio. Contacto con los públicos.**

En este aparte aparece el diseño metodológico de investigación y el resultado de los instrumentos aplicados. Se muestran, por etapas desarrolladas de acuerdo a los objetivos específicos del estudio. Una etapa primera ofrece la historia del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos y el diagnóstico de comunicación de dicha institución. La segunda etapa expresa la identificación de los diferentes públicos del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos. Como colofón del proceso investigativo, en la última y tercera etapa se valida, por especialistas, la estrategia de comunicación propuesta. Los resultados se reflejan en el tercer capítulo de este informe.

### **2.1. Diseño de investigación.**

La ciudad de Cienfuegos, por su estratégica posición como centro sur de la isla y acompañada de las bellezas que atesora, se ha convertido en una atracción turística. El Centro Histórico Urbano de Cienfuegos abre hoy sus puertas a un gran número de visitantes. La presencia en él de numerosos espacios de importancia para la vida social y cultural como el Teatro Tomás Terry, la sede de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba, el Gobierno Provincial, el Museo Provincial y la Catedral (por solo citar algunos que rodean el parque), hacen que exista una activa interacción de los públicos con el espacio.

En encuesta aplicada a diferentes públicos del lugar (ver anexo 1), se pudo comprobar el nivel de desinformación general que poseen en relación con el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad en el 2005.

La población desconoce los valores patrimoniales e históricos de la declaratoria que lo elevan a la condición de Patrimonio Cultural de la Humanidad y las regulaciones urbanísticas vinculadas con el plan de manejo y conservación del contenedor declarado, por tanto, esto impide su cuidado y conservación.

Es insuficiente el conocimiento científico en la proyección e implementación de estrategias de comunicación para el Centro Histórico Urbano en la ciudad de Cienfuegos.

Se carece de una estrategia de alfabetización patrimonial dirigida al conocimiento y empleo de dichos valores desde la comunicación, por lo que se declara como **Problema científico:**

**Tema:** Comunicación institucional.

¿Cómo contribuir al conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos por parte de sus públicos?

**Objetivo General:**

Elaborar una estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.

**Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico de comunicación con los públicos del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.
- Caracterizar el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.
- Identificar los públicos del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.
- Diseñar una estrategia para incidir en los diferentes públicos del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.

**Idea a defender:**

La elaboración de una estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad favorecerá la protección y empleo del patrimonio por parte de sus públicos.

**Población y muestra:** Del universo de públicos del Centro Provincial de Patrimonio Cultural se tomó como muestra la totalidad del público interno, lo que representa el ciento por ciento de sus trabajadores y directivos.

En el público externo la muestra total utilizada fue de 95 personas divididas en: 25 estudiantes de la Enseñanza Primaria, 25 estudiantes de Secundaria Básica y 45 adultos, dentro de ellos, 25 directivos de instituciones pertenecientes a la zona en estudio y los 20 restantes entre pobladores y visitantes de la misma. Esta muestra representa un 0,9% del total del público del Centro Histórico Urbano. Los directivos entrevistados como parte de la muestra pertenecen a 25 instituciones ubicadas en el Centro Histórico Urbano de la ciudad, lo que representa un 2% de las edificaciones del lugar.

El área de 70 Ha. cuenta con 1521 edificaciones. El municipio de Cienfuegos tiene una extensión de 338.0 Km<sup>2</sup> con una población total de 152,744 habitantes, de los cuales 10,479 habitan en la zona declarada, representando un 7% del total de la población del municipio. (**Programa de Desarrollo Cultural del Centro Provincial de Patrimonio Cultural Cienfuegos. 2011-2013**) Para calcular la muestra se empleó el programa **Sample Size Calculator** con un margen de error de 10% y un nivel de confiabilidad del 95%.

### **Métodos del nivel teórico.**

- **Histórico – lógico:** se empleó para recopilar información acerca de la fundación y evolución del Centro Provincial de Patrimonio Cultural y el Centro Histórico Urbano<sup>1</sup> de la Ciudad de Cienfuegos.

---

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

- **Analítico – sintético:** fue de utilidad en el estudio y selección de documentos y bibliografía referente a la comunicación institucional y las estrategias.
- **Generalización:** en la elaboración del sustento teórico del estudio, así como en la elaboración de instrumentos, la propia estrategia, conclusiones y recomendaciones.

### **Métodos del nivel empírico**

- **Revisión bibliográfica, normativa y documental:** se empleó en la búsqueda y recopilación de información acerca de la fundación del CHU de Cienfuegos, lo referente a la declaratoria del mismo como Patrimonio Cultural de la Humanidad y la legislación vigente para ello.

Se realizó teniendo en cuenta la ubicación del fenómeno en los diferentes contextos (Europa, América, Cuba, Cienfuegos), siendo éste un elemento importante en las búsquedas realizadas en Internet, libros de textos, la revisión bibliográfica y documental de los documentos y archivos de la institución a los que se tuvo acceso. Se utilizó en el estudio de los documentos legislativos, normativos, técnicos y metodológicos que rigen el trabajo con el patrimonio cultural, su programación estratégica, difusión y divulgación que faciliten el empleo y conservación de patrimonio existente en los Centros Históricos Urbanos declarados.

Se consultó además el Programa de Desarrollo Cultural, proyectos socioculturales, textos, documentos de la Comisión Municipal de Monumentos, documentos políticos, administrativos y proyectivos sobre el Centro Histórico Urbano como de Planificación Física, Asamblea Municipal del Poder Popular y Comité Municipal del Partido, inventarios del patrimonio cultural,

investigaciones efectuadas del tema y estrategias de programación cultural y turística del territorio.

- **Análisis de contenido:** se revisó todo el material audiovisual, plegables, volantes, y demás productos de comunicación elaborados a través de la historia de la institución. Se realizó un recorrido para analizar el contenido de los mensajes que aparecen en vallas en determinados lugares de la ciudad.
- **Observación directa:** resultó de gran utilizar para apreciar la información que se brinda al público del CHU a través de señales, carteles y otras en la zona antes mencionada (ver anexo 4).

La observación es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano. Para que tenga validez, es necesario que sea intencionada e ilustrada (con un objetivo determinado y guiada por un cuerpo de conocimiento).

La primera consideración consiste en determinar con precisión y sin ambigüedades lo que se va a observar, o sea, definir el constructo a valorar en términos de conductas observables, por lo que la principal tarea práctica del observador consiste en asignar conductas a las categorías.

Será preciso también delimitar el cómo o instrumentos que vamos a emplear en la observación; así como el cuándo y dónde y, en el momento de definir la muestra, a quién.

La literatura hace referencia a tres modos de observación: dependiendo de la sistematicidad, dependiendo de la situación observada (escenarios naturales o artificiales) o dependiendo de la forma de participación.

La observación directa permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. Posibilita investigar el fenómeno en su manifestación más externa de desarrollo, aunque no siempre resulta suficiente

para entender la esencia y causas del mismo, por eso, se utiliza en distintos momentos de la investigación y suele ser contrastada con otras técnicas como la entrevista y la encuesta.

Para garantizar los resultados correctos se debe prestar atención a la hora de elegir los niveles de análisis adecuados, utilizar categorías homogéneas y con el suficiente nivel de detalle, así como emplear categorías exhaustivas (recoger todos los fenómenos que son relevantes) y excluyentes (un fenómeno no puede estar en dos categorías diferentes) y depurar el sistema de categorías elaborado.

En el caso del presente estudio la observación fue realizada con el objetivo de recopilar información acerca de la calidad y contenido de la comunicación en la organización en estudio acerca de los valores patrimoniales del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos. Se utilizó por la fiabilidad que le imprime al proceso investigativo, sobre todo a la validez interna, favoreciendo el análisis y registro de comportamientos, de las realidades de hechos y actividades a comprobar, las visualizaciones de opiniones, constatación real del fenómeno estudiado, en especial para los estudios de puesta en valor del Patrimonio Cultural.

Se utilizó en varios momentos; durante el proceso de aplicación del cuestionario, durante la realización de las entrevistas y permitió conocer el área de estudio y corroborar informaciones ya existentes así como diagnosticar conductas inadecuadas, para lo cual se siguió la guía de observación confeccionada para este fin (Sampieri, 2000).

- **Taller diagnóstico:** (ver anexo 5) reconocida herramienta de la Educación Popular que permite el análisis de la práctica de los sujetos, tiene como premisa la participación y los diversos saberes de cada integrante del grupo o comunidad en cuestión. Se utilizó para realizar el diagnóstico de comunicación en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural, la identificación de los públicos del CHU. Se empleó además

para la determinación de los indicadores que permiten declarar como especialistas en comunicación a los participantes en la validación.

- **Encuestas:** se aplicó para la búsqueda de información con los diversos públicos del CHU de la ciudad de Cienfuegos (ver anexo 6).

La encuesta convencional es un procedimiento contrario a un planteamiento participativo: el entrevistado responde lo que se le pregunta, siendo inútil que trate de explicar su punto de vista (si lo hace, no se le tendrá en cuenta); por supuesto, el entrevistador no informa al entrevistado sobre quién es el cliente de la encuesta o cuáles son los fines que éste persigue. La encuesta puede abarcar a un círculo muy grande de personas y resulta más cómodo procesar la información, más si se trata de preguntas cerradas.

En los movimientos sociales de base, la encuesta suele utilizarse como instrumento no solo de recogida de información sino de participación y movilización de los colectivos a los que se dirige. Para ello se intenta desbordar el marco de las encuestas convencionales en diversos sentidos: no solo se hacen preguntas (con frecuencia de respuesta libre) sino que se informa a éste y, eventualmente, se le invita a participar en otros actos (actividades de la asociación, asambleas para informar de los resultados de la encuesta, etc.); el entrevistador sabe muy bien el fin que se persigue y se lo explica al entrevistado, lo que permite entablar un diálogo abierto con él.

En los cuestionarios elaborados se utilizó variedad de preguntas, cerradas, semicerradas, abiertas y semiabiertas, en tales casos, el encuestado tuvo la oportunidad de expresar sus criterios y argumentarlos y su resultado se tuvo en cuenta.

Se utilizó este método para determinar el nivel de información y percepción que tienen los diferentes públicos del lugar donde habitan o laboran. El cuestionario fue aplicado a los públicos que interactúan con la institución. En el análisis de los datos obtenidos se han empleado métodos de cuantificación y análisis estadísticos que caracterizan los nuevos enfoques de investigación

interpretativos y cualitativos (Ezequiel, 2000).

- **Entrevistas:** se empleó para recopilar información con directivos y especialistas de instituciones, organizaciones y empresas del CHU de la ciudad de Cienfuegos (ver anexo 7).

La entrevista es un método de nivel empírico que consiste en una conversación profesional de carácter planificado. Su objetivo fundamental es obtener información confiable sobre hechos y opiniones y enriquecer, completar o constatar la información obtenida por el empleo de otros métodos de investigación.

Su valor esencial se debe a la comunicación interpersonal que se establece entre el entrevistador y el sujeto entrevistado lo que favorece profundizar en sus opiniones, criterios y valoraciones. No permite abarcar gran cantidad de personas y se dificulta el procesamiento de la información, por lo que hay que recoger con mucho cuidado las opiniones de los entrevistados. No obstante es un método más flexible y operativo, además de que permite penetrar en la esencia y las causas de los fenómenos estudiados. Puede ser útil en los distintos momentos de la investigación: en la etapa previa, durante la recopilación de datos y en la etapa final de la investigación.

Por su estructura las entrevistas pueden clasificarse en directivas y no directivas, respondiendo al objetivo se dividen en informativa y de orientación.

Antes de realizar una entrevista es necesario que el investigador elabore una guía para relacionar los aspectos principales a tratar durante su desarrollo, los que están en dependencia de los objetivos que se desean alcanzar.

Para lograr el buen desarrollo y resultado de la entrevista es necesario garantizar un ambiente agradable y tranquilo, desarrollar la entrevista del modo

más natural posible, estimulando a los entrevistados a colaborar adoptando una actitud de sinceridad, confianza y cooperación, así como evaluar los hechos objetivamente, sin prejuicios (Martín, 2002).

- **Consulta a especialistas:** se empleó en la validación de la estrategia de comunicación propuesta para el conocimiento, puesta en valor y conservación de los valores patrimoniales (ver anexo 8 y 9).

La consulta a expertos, como todo método de investigación, posee sus experiencias, las que deben cumplirse con rigor para disminuir el nivel de subjetividad intrínseco en él. Una de las formas más generalizadas de aplicar este método es la identificada como método Delphi que se caracteriza por un minucioso procesamiento estadístico para la selección, evaluación y discriminación de los expertos.

A estos expertos se les envía copia de los resultados a validar para garantizar que las respuestas se dirijan a los aspectos esenciales y de mayor interés para el investigador, se les entrega un cuestionario o instrumento que deben responder. Este instrumento es elaborado a partir de indicadores que permiten medir el grado de factibilidad o impacto de la propuesta, sus ventajas, desventajas y su viabilidad, los posibles inconvenientes que se puedan presentar en su introducción en la práctica.

Las respuestas de los especialistas se someterán a un análisis cualitativo y cuantitativo por el investigador, aspecto que respaldará sus decisiones futuras.

Las opiniones de los expertos o especialistas permiten perfeccionar o remodelar la propuesta antes de introducirla en la práctica, de esta manera se evita o reduce al máximo el riesgo de cometer errores. Es recomendable que la muestra de expertos seleccionada esté integrada por profesionales de varios centros o territorios (Alvarez Beovides, 2007).

**Confeción del cuestionario o instrumento:**

En este se formularán de 10 a 15 preguntas referentes a la factibilidad de introducir la propuesta en la práctica a partir de indicadores predeterminados.

Siempre debe darse la opción no tengo criterios, evitando así que el experto deje preguntas en blanco lo que hace más subjetivo el análisis, en todos los casos debe dársele, además la posibilidad de dar su opinión abierta.

El método de consulta a especialista en la presente investigación se caracterizó por el cumplimiento riguroso de sus pasos. Se ofrecen los juicios de selección utilizados para determinar quienes serían los especialistas, donde la autora precisó de manera intencional los criterios para la selección del grupo que tendría a su cargo la validación de la propuesta, se dan a conocer a continuación:

- 1-.Más de 5 años de experiencia de labor vinculado a la comunicación.
- 2-.Más de cinco años realizando investigaciones sobre el tema en cuestión.
- 3-.Más de cinco años socializando el resultado de sus investigaciones en publicaciones y/o eventos.
- 4-.Graduado de nivel superior.

### **Estructura de la tesis:**

**Introducción:** Ofrece elementos de aproximación al tema. Importancia del estudio, necesidad y su factibilidad.

**Capítulo I: De la comunicación institucional a la estrategia para el conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano.** Sustentos teóricos del estudio.

**Capítulo II: Investigar el patrimonio. Contacto con los públicos.** Diseño metodológico de investigación y aplicación de los instrumentos de investigación (por etapas)

**Capítulo III: Validación de una estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU de Cienfuegos.**

Aplicación y resultados de la consulta a especialistas.

Aparecen conclusiones, recomendaciones como ideas generalizadas del estudio. El aparte bibliográfico y los anexos que demuestran la cientificidad del estudio, sin paginar.

### **2.2.1. Resultados de los instrumentos de investigación aplicados. Primera etapa.**

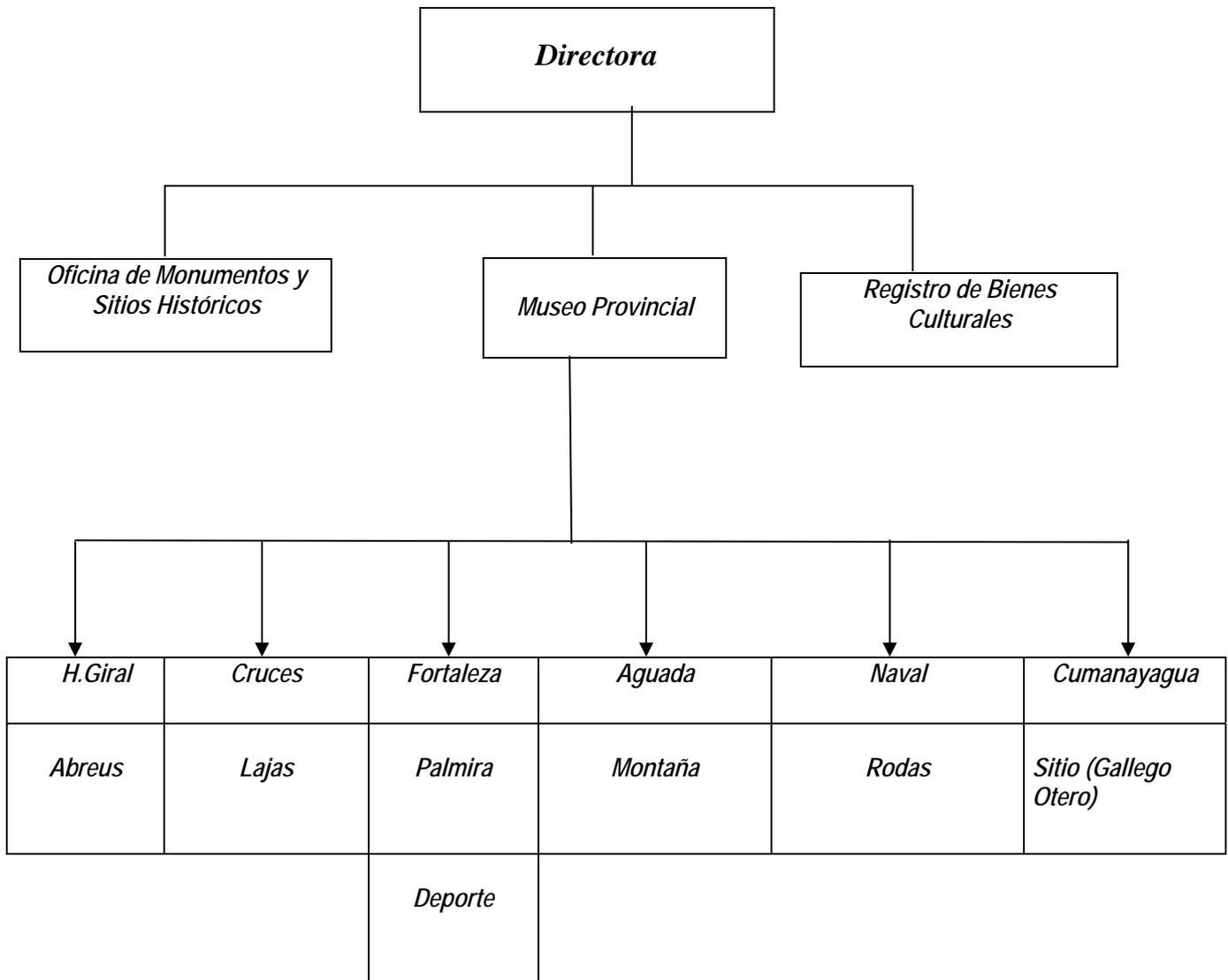
El Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (CNPC), perteneciente al Ministerio de Cultura de la República de Cuba con sede en La Habana, es la instancia encargada de precisar y declarar los bienes que deben formar parte del patrimonio cultural de la nación, los que estarán sujetos a los preceptos de la Ley No. 1, Ley de Protección al Patrimonio Cultural, y su Reglamento, el decreto No. 118 del Consejo de Ministros. Su misión es regir metodológicamente la investigación, el enriquecimiento, el rescate, la difusión y la protección del patrimonio cultural cubano, en defensa de los valores esenciales de la identidad nacional, para lo cual coordina y orienta los programas que desarrollan las entidades subordinadas a ella.

El CNPC ejerce sus funciones a nivel nacional a través de los Centros Provinciales de Patrimonio Cultural, a ellos se adscriben museos, equipos técnicos de monumentos y Registros Provinciales de Bienes Culturales. Su acción se extiende no solo al sistema institucional de la cultura, sino también hacia el resto de los organismos que poseen patrimonio cultural o que requieren información, asesoramiento y control dentro y fuera de Cuba.

### **2.2.2. Caracterización del Centro Provincial de Patrimonio Cultural.**

#### **Organigrama.**

## Centro Provincial de Patrimonio Cultural Cienfuegos



### Historia de la institución.

El Centro Provincial de Patrimonio Cultural surge en Cienfuegos en el año 1976 como consecuencia del proyecto de institucionalización cultural y la creación del MINCULT, tras producirse la división político administrativa ese año y vinculada a un proceso de organización de las estrategias del trabajo patrimonial puesto en marcha para el cumplimiento de la Ley No. 1 y 2 del Patrimonio Cultural.

En 1982 alcanzó una nueva dimensión al surgir, por la ley No. 23, la red de museos en la provincia, que requería nuevas formas de organización del trabajo para el desarrollo de los montajes, acciones de animación cultural, rescate, inventarización y socialización del patrimonio. Las labores se centraban en el orden del trabajo metodológico y funcionaban como un departamento de la Dirección Provincial de Cultura liderado por la figura de Inés Suao Bonet (graduada de Historia del arte) y un pequeño equipo integrado por: el Lic. Marcos Rodríguez Matamoros, el Lic. Irán Millán Cuétara y la Lic. Teresa Chepe, entre otros.

En la década del 90 del Siglo XX la organización crece en correspondencia con el número de instituciones patrimoniales, aparece la Oficina de Monumentos y Sitios Históricos así como otras instituciones dedicadas a la comercialización del Patrimonio: el Registro de Bienes Culturales y el departamento Económico del centro con las exigencias requeridas por las nuevas funciones comercializadoras de los museos y las nuevas instituciones, así como el prestigio alcanzado por el Centro Provincial de Patrimonio Cultural en el orden investigativo, metodológico y socializador, que tuvo continuidad con la declaratoria del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos como Patrimonio Cultural de la Humanidad, expresión de una labor multidisciplinaria. Tras la declaratoria, y respondiendo a la política del estado cubano, surge en la provincia, la Oficina del Conservador de la ciudad. A partir de ese momento, todo el personal técnico de la Oficina de Monumentos y Sitios Históricos, perteneciente hasta entonces al Centro Provincial de Patrimonio Cultural, pasa a ser plantilla de esta nueva organización.

El inmueble ocupa una edificación doméstica del siglo XIX, rehabilitada en función del desarrollo del sistema institucional de Patrimonio Cultural. El Centro Provincial de Patrimonio Cultural, la Oficina de Monumentos y Sitios Históricos y el Registro de Bienes Culturales son organizaciones creadas para implementar el objeto social de la institución, lo que define sus funciones, por lo que el proyecto de rehabilitación respondió a las necesidades y funciones de la organización y cuenta con: recepción, oficinas para trabajo técnico, áreas

expositivas y polivalente, oficinas para tratamiento de comercialización y locales para el trabajo de economía e informática.

El Centro Provincial de Patrimonio Cultural y su Oficina de Monumentos y Sitios Históricos ha ganado varios premios nacionales en las categorías de conservación y restauración, otorgados por el Consejo Nacional, tal es el caso de:

- ❖ Premio en Restauración 2005, Club Cienfuegos.
- ❖ Premio en Conservación 2005, Jardín Botánico
- ❖ Premio en Conservación 2007, Paseo del Prado

Tiene como objetivo fundamental perfeccionar la estrategia de rescate, investigación, conservación, programación, promoción y difusión del Programa de Desarrollo Cultural en defensa de los valores culturales auténticos de nuestra identidad.

El status jurídico de la organización dispone según la Resolución No 10 del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural que el Centro Provincial de Patrimonio Cultural tenga las funciones comerciales siguientes:

- Cobro de los asociados de los eventos y exposiciones que se realicen en museos y sitios patrimoniales.
- El derecho a fotografías, fotocopias, literatura especializada relacionada con el patrimonio cultural y para el sistema en ambas monedas.
- Ofrecer servicios de certificación para la exportación de bienes culturales en ambas monedas.
- Brindar servicios de inspección, autorización y sellaje de los bienes culturales que se comercializan en ambas monedas y en las instituciones autorizadas.

- El cobro de entrada a los museos y otras instalaciones patrimoniales en ambas monedas.
- Cobrar los servicios que prestan los museos y sitios patrimoniales, las visitas especializadas. la filmación de vídeos, los servicios de ejecución de obras de bienes inmuebles de valor patrimonial, licencias, consultorías, control de autor y labor constructiva.
- Comercializar de forma minorista y en ambas monedas bienes culturales en museos según nomenclatura aprobada para los mismos.

Los servicios que brinda esta institución están en correspondencia con su objeto social y son:

Inventarización y empleo científico del patrimonio cultural mueble	Área de información de la red de museos	Centro Provincial de Patrimonio Cultural Registro de Bienes Culturales Museo Provincial de Cienfuegos.
Investigación y desarrollo	Todas las áreas de museos y el Registro de Bienes Culturales	Centro Provincial de Patrimonio Cultural.
Conservación y documentación del patrimonio inmueble y natural	Oficina de monumentos y red de museos.	Centro Provincial de Patrimonio Cultural Oficina de monumentos.
Exhibición, promoción y programación del patrimonio cultural y natural	Área de servicios educacionales de la red de museos, RRPP e informática y comunicación Registro de Bienes Culturales	Centro Provincial de Patrimonio Cultural. RRPP, informática y comunicación Museo Provincial, red de museos Registro de Bienes Culturales
Conservación del Patrimonio Mueble	Área de Conservación de la red Museos	Centro Provincial de Patrimonio Cultural .Área de restauración Museo Provincial,
Gestión Económica y Administrativa de CPPC	Área de Economía y Admón de la red de museos .	CPPC. Área de economía
Trabajo metodológico	Dirección del Centro Provincial de Patrimonio y su Consejo de Dirección	Centro Provincial de Patrimonio Cultural , Museo Provincial de Cienfuegos, Registro de Bienes Culturales
Defensa del País	Dirección del Centro Provincial de Patrimonio Cultural y red de insituciones	Centro Provincial de Patrimonio Cultural, Registro de Bienes Culturales, Museo Provincial de Cienfuegos.

La institución está subdividida en tres áreas centrales: la dirección, que abarca subdirección y promoción; el área técnica conformada por el Centro de Patrimonio Cultural, que cuenta en su interior con la Oficina de Monumentos y Sitios Históricos, Registro de Bienes Culturales y el área de apoyo, donde confluyen el departamento de economía, el departamento de informática y recursos humanos. Este último encargado de la defensa y seguridad de la institución. Cuenta con un total de 34 trabajadores, de los cuales 19 son ejecutivos y 15 personal de apoyo. El 42 % de los trabajadores del centro culminaron sus estudios universitarios, el 33% lo ocupan los técnicos medios, el 8% son graduados de 12º grado y el 17% posee 9º grado. En estos momentos el centro cuenta con dos adiestradas cumpliendo el servicio social y el 66% de los trabajadores que aún no son graduados de nivel superior se encuentran cursando estudios con ese fin.

Las investigaciones científicas ocupan en la institución un papel predominante ya que la misma cuenta con personal calificado para el asesoramiento y materialización del trabajo científico.

### **2.2.3. Caracterización del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.**

El Centro Histórico Urbano de Cienfuegos fue declarado en Durban, Sudáfrica 2005, Patrimonio Cultural de la Humanidad, por ser el ejemplo excepcional de la trama urbana de las ciudades modernas iberoamericanas del siglo XIX.

El área declarada como Centro Histórico Urbano Patrimonio Cultural de la Humanidad posee 70 Ha. por ser estas las de mayor valor histórico, arquitectónico y ambiental, encontrándose en ellas las primeras 25 manzanas del plano fundacional de la ciudad, el Paseo del Prado, la vía más importante de la ciudad, la zona portuaria con el edificio de la Aduana, sus almacenes y los muelles por donde en otras épocas entró a Cienfuegos su desarrollo, el Parque José Martí y su entorno, núcleo original de la Villa. La zona queda delimitada por el Oeste con la calle Velazco (calle 23) y por el Este con la calle de Cristina (calle 39). Por el Norte con la Avenida Santa Elena (Ave 60) y por el Sur con la calle La Mar (calle 46). Por su significación vial y sociocultural

también está incluido el Paseo del Prado desde las calles Padre las Casas (Ave 68) hasta Campomanes (Ave 40) (ver anexo 10).

Para su estudio y clasificación, el área del centro fue dividida convencionalmente en 4 zonas: A, B, C y D atendiendo a que las mismas poseen características históricas, tipológicas y funcionales que las singularizan dentro del propio espacio; lo que permite el establecimiento de lineamientos y regulaciones urbanas más objetivas para su rescate. Las zonas A, B y D, incluidas en esta declaratoria juegan un decisivo papel en el Plan de Rehabilitación, en tanto conservan el mayor número de edificaciones con valores excepcionales (Grado de Protección I) y de alto valor monumental (Grado de Protección II), incluyendo las de valor de conjunto o ambiental que constituyen mayoría en la zona, otorgándole su sello identitario.

#### **2.2.4. Diagnóstico de comunicación del Centro Provincial de Patrimonio Cultural.**

Se encuentra diseñada y organizada la comunicación con flujos descendentes y ascendentes, estos últimos en menor medida. Priman los mensajes de tarea y mantenimiento, aunque están presentes mensajes de contenido humano. Se explotan diversos canales tales como reuniones, contactos, murales, teléfono, correo electrónico, asimismo la comunicación informal y horizontal juega un rol determinante durante el trabajo en equipos, modalidad muy empleada en la organización. Existe una estrategia diseñada sin previa investigación científica que no se extiende a todos los públicos del CHU. Existe un especialista de comunicación pero su labor está dedicada a la programación cultural.

Se realizó un taller diagnóstico que trajo como resultado la Matriz DAFO en la comunicación. Al terminarla se aplicó la técnica lluvia de ideas para la reducción de la misma y aparece su versión final en la estrategia propuesta en el capítulo siguiente del presente estudio.

### **2.3. Resultados de los instrumentos de investigación aplicados. Segunda etapa.**

El primer método empleado para la recolección de datos en esta segunda etapa fue la observación, método que se puso en práctica durante un recorrido que abarcó toda el área cienfueguera declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Se pudo comprobar que la ciudad no cuenta con información que delimite el contenedor declarado. No se observó ninguna señalización que marque el inicio y fin del Centro Histórico Urbano.

Referente a la declaratoria Patrimonio de la Humanidad, en el área estudiada se encuentran 13 vallas patrocinadas por la Oficina del Conservador de la Ciudad. En un inicio sumaban 14, pero ya no existe la que se encontraba en calle 37 (Prado) y Avenida 40 (Campomanes). La información que en ellas se ofrece cambia según la ubicación de las mismas. La estructura que muestra el diseño de las vallas es similar en todas, por una cara ofrece el mapa de la zona donde se encuentra ubicada y al dorso se visualizan imágenes de monumentos locales e instituciones enclavadas en las manzanas que se representan en el mapa, con una breve reseña histórica de cada una.

En el encabezado de las vallas es donde único se hace referencia de tan importante titulación recibida, que abarca, según la información que se ofrece, a Cienfuegos en general, no se especifica que es el Centro Histórico Urbano el que recibe la declaratoria.

La valla que se encuentra en calle 29 y Avenida 50 incluye dentro de las reseñas históricas que ofrece, una descripción del Centro Histórico Urbano que contiene el nombramiento en 1995 como Monumento Nacional, pero no hace referencia a lo sucedido posteriormente, quedando fuera de la información expuesta la declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad en el 2005.

Es necesario resaltar que la valla ubicada en calle 29 y Avenida 52 es la única que resalta la importancia de la conservación de los valores patrimoniales, delimita el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos y ofrece información acerca

de las características que posibilitaron dicha categoría, así como fecha y lugar del nombramiento.

Con el cuestionario aplicado a niños y adolescentes, se comprobó que en su totalidad desconocen los valores patrimoniales que posee el contenedor declarado, identifican al Parque Martí como la zona declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad y no al Centro Histórico Urbano y desconocen las causas de dicho nombramiento. Refieren haber conocido la información el 70 % a través de la familia, el 30 % en la escuela. El 27 % considera beneficiosa la declaratoria para la ciudad cienfueguera.

En la encuesta aplicada a directivos de instituciones, el 50 % conoce que el inmueble que ocupa su centro laboral posee valor patrimonial, el 25% lo desconoce y el otro 25% niega el valor patrimonial de su institución. El 75% de los encuestados conocen la historia de su institución y el año de la declaratoria, aunque la totalidad ignora las causas de dicho nombramiento. El 50 % conoce alguna de las regulaciones vigentes para la conservación del contenedor declarado.

En cuanto a las instituciones responsables del cuidado, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano, el 50% menciona al Gobierno y a la Oficina del Historiador, el 25% al Centro Provincial de Patrimonio Cultural. Los encuestados no conocen acciones encaminadas al conocimiento y puesta en valor y el 50 % hace referencia a la restauración para la conservación del Centro Histórico Urbano. En su totalidad refieren que la información que conocen fue a través de la radio, la televisión cienfueguera y el periódico local.

Se encuestaron visitantes, trabajadores y habitantes de las viviendas que se ubican en el centro histórico y se pudo comprobar que conocen en su mayoría la declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad al CHU, pero desconocen en un 100% las causas que contribuyeron al nombramiento, así como las leyes vigentes para su cuidado, puesta en valor y conservación. Todos refieren haber recibido la información a través de los medios de comunicación masiva. El 5% conoce con exactitud la zona declarada y todos concuerdan en que no se les ha brindado la información necesaria en

correspondencia con la importancia de la declaratoria, no solo importancia local sino también nacional.

### **Identificación de públicos del CHU de Cienfuegos.**

Los públicos identificados en el CHU son:

Instituciones pertenecientes a Educación: centros de Enseñanza Primaria (2), centros de enseñanza Secundaria Básica(2).

Dirección Provincial de Trabajo, Dirección Provincial de Servicios Comunes, Dirección Provincial de Justicia.

Instituciones pertenecientes a Organizaciones no gubernamentales (sede de los Comités Provincial y Municipal de los CDR, UNEAC, ANIR, CTC municipal, AHS, ACRC).

Sede de la Asamblea Provincial del Poder Popular (Oficina del Conservador de la ciudad).

Red de tiendas de ARTEX.SA, tiendas TRD,

Instituciones religiosas (Santa Iglesia Catedral La Purísima Concepción, Obispado, Iglesia Bautista, Iglesia Metodista).

Instituciones pertenecientes al sector de la cultura (Centro Provincial de Casas de Cultura, Centro Provincial de la Música y los Espectáculos Rafael Lay, Dirección Municipal de Cultura, Consejo Provincial de las Artes Escénicas, Consejo Provincial de las Artes Plásticas, Centro Provincial de Superación para la Cultura, Taller de grabado del Consejo Provincial de las Artes Plásticas, Teatro Tomás Terry, Casa de la Cultura Benjamín Duarte, Museo Provincial, Museo Histórico Naval, Galería Boulevard, Fondo Cubano de Bienes Culturales filial Cienfuegos).

Instituciones pertenecientes a la Dirección Provincial de Comercio y Gastronomía.

Instituciones pertenecientes a la Dirección Provincial del Banco.

Instituciones pertenecientes a la Dirección Provincial de Salud (Área I, Farmacias, ópticas, casa de la maternidad)

Visitantes locales, nacionales y extranjeros.

Al entrevistar a algunos directivos de organizaciones enclavadas en la zona declarada se pudo constatar que el 95% conoce que el inmueble que ocupa posee valor patrimonial sin referir razones y conocen la historia de la misma. En cuanto a las regulaciones solo expresan que no se puede modificar la fachada, ni realizar actividades festivas en el área del parque. Esto se puso en conocimiento de los trabajadores a través de matutinos, reuniones y vespertinos. El 57% declara se acercó al Centro Provincial de Patrimonio Cultural donde recibió información, el otro 43% ha solicitado a la institución visitas dirigidas al CHU. La mayoría conoce que su inmueble posee valor patrimonial pero no puede argumentar en qué radica este, escasamente conocen alguna regulación constructiva y de utilización del área y no todos poseen la información correcta en cuanto a valores y regulaciones. El 100% reconoció como responsable de la conservación a la Oficina del conservador de la ciudad.

#### **2.4. Conformación del grupo de especialistas que validarán la estrategia propuesta.**

A partir de las sugerencias realizadas por algunos de los entrevistados y miembros del público interno del Centro Provincial de Patrimonio Cultural, se decide elaborar una estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU de la ciudad de Cienfuegos. La misma se validó por especialistas de la comunicación seleccionados por su experiencia y conocimiento en esta área.

Después de aplicar el primer cuestionario se seleccionaron seis especialistas, todos con más de 5 años de experiencia vinculados a la comunicación, más de cinco años realizando investigaciones sobre el tema y más de cinco años socializando el resultado de sus investigaciones en publicaciones y/o eventos. Todos son graduados de nivel superior.

## *Capítulo III.*

### **Capítulo III: Validación de una estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU de Cienfuegos.**

El grupo de especialistas seleccionados recibió un segundo cuestionario para validar la propuesta, donde emitió criterios y sugerencias (ver anexo 11). Se analizó la información recogida y se tuvo en cuenta las sugerencias realizadas por el 50% o más de los expertos. Los cambios realizados aparecen en negritas a continuación.

#### **3.1. Estrategia de comunicación para el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU de la ciudad de Cienfuegos.**

El Centro Provincial de Patrimonio Cultural está ubicado en el corazón del CHU de Cienfuegos, asentado en ave. 54, entre la calle 25 y la calle 27 **No 2504**. Tiene como objetivo fundamental perfeccionar la estrategia de rescate, investigación, conservación, programación, promoción y difusión del Programa de Desarrollo Cultural en defensa de los valores culturales auténticos de nuestra identidad.

Su objeto social está implementado en correspondencia con la importancia que tiene la conservación del patrimonio como testimonio del pasado, el cuidado de los valores patrimoniales permitirá transmitir la historia para las generaciones presentes y futuras.

Su estructura organizativa está conformada por 4 directivos y 30 subordinados. Dentro del sistema institucional de Patrimonio Cultural se encuentra: el Centro Provincial de Patrimonio Cultural, la Oficina de Monumentos y Sitios Históricos y el Registro de Bienes Culturales.

Dentro del Patrimonio Cultural declarado se encuentra el CHU de Cienfuegos, que comienza su historia, con la fundación de la colonia en 1819. Abarca toda la zona que se fue desarrollando a partir de las primeras 25 manzanas, hasta completarse en 90 Ha, de las cuales 70Ha recibieron la declaratoria Patrimonio

Cultural de la Humanidad en Durban, Sudáfrica 2005, por ser el ejemplo excepcional de la trama urbana de las ciudades modernas iberoamericanas del siglo XIX.

El contenedor declarado está delimitado por el Oeste con la calle Velazco (calle 23) y por el Este con la calle de Cristina (calle 39). Por el Norte con la Avenida Santa Elena (Ave 60) y por el Sur con la calle La Mar (calle 46), además de la avenida 37, desde las calles Padre las Casas (Ave 68) hasta la de Campomanes (Ave 40). Comprende el Paseo del Prado, la zona portuaria y el Parque José Martí y su entorno, siendo estas zonas las de mayor valor histórico, arquitectónico y ambiental en la ciudad. Es importante destacar que no contiene señaléticas que delimiten la zona.

Dotado de edificaciones puntuales que se distinguen e integran a la armonía constructiva y ambiental y buen estado técnico – constructivo e integridad formal, el CHU es caracterizado por su estructura de retícula ortogonal regular del trazado urbano orientado hacia los ejes cardinales, sus calles rectas y amplias con líneas de elegantes fachadas corridas a manera de bloques sin portales, las plazas, plazuelas y paseos arbolados rodeados de portales, grandes bloques urbanos donde el valor arquitectónico se subordina al conjunto haciendo trascender una ciudad homogénea, constructiva y estilística. Por sus características Cienfuegos adquiere gran Importancia en el desarrollo turístico, aunque, sus visitantes y pobladores desconocen las causas que lo hacen merecedor de la titulación Patrimonio Cultural de la Humanidad, así como las regulaciones vigentes para la conservación del mismo.

Para su estudio y clasificación, el CHU fue dividido en 4 zonas: A, B, C y D, de acuerdo a las diferentes características históricas, tipológicas y funcionales que cada una posee, facilitando así el establecimiento de regulaciones urbanas más objetivas para su rescate. Las zonas A, B y D, conservan el mayor número de edificaciones con valores excepcionales (Grado de Protección I) y de alto valor monumental (Grado de Protección II) y juegan un decisivo papel en el plan de rehabilitación, incluyendo las de valor de conjunto o ambiental, que constituyen mayoría en la zona.

El Centro Provincial de Patrimonio Cultural asume como **visión**: lograr que la red de instituciones patrimoniales y de actores sociales perfeccionen y profundicen en sus políticas y planes de acciones en el proceso de investigación, preservación, inventarización, exhibición y promoción del patrimonio cultural y natural, en especial los declarados por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Tiene como fundamento un profundo proceso interventor con un carácter sistemático y sistémico, basado en la labor multidisciplinaria, donde se introducen con rapidez los resultados científicos, técnicos, metodológicos, culturales y patrimoniales en función de la eficacia de la organización en relación con la red de actores. Se asienta en los mejores valores de su público interno, idoneidades, y responsabilidades para con las comunidades, sus identidades, tradicionales, herencias, símbolos, significantes, diversidades y pluralidades e ideologías. Sus especialistas y técnicos tienen una sistemática capacitación, para su cargo y desde el perfeccionamiento de la acción que crea valores sociales y existencias y transforman la dimensión institucional y comunitaria de la gestión y explotación eficiente del patrimonio cultural y natural.

Para lograr esa meta, el Centro Provincial de Patrimonio Cultural y la red de instituciones a él adscriptas, tienen como **misión**: la investigación, rescate, inventarización, exhibición, conservación, promoción, programación y empleo de las diversas manifestaciones del patrimonio cultural y natural a través de la gestión y educación estética de las diferentes comunidades de nuestro pueblo, como expresión de diversidad, pluralidad, identidad, herencia y conservación de los valores sustentados en la memoria individual y colectiva de los pueblos y comunidades; enfatizando en el perfeccionamiento institucional y profesional de los dirigentes, especialistas y técnicos, desde la capacitación sistemática, para el logro de la eficacia de la organización.

En el Centro Provincial de Patrimonio Cultural de la provincia Cienfuegos se desarrolló la presente investigación y del análisis matricial resultaron:

#### Fortalezas:

1. La institución cuenta con un profesional que realiza las funciones de comunicación.
2. Alto nivel de preparación de los especialistas de la institución.
3. Se conocen y explotan los canales de comunicación y la comunicación formal se desarrolla a partir de un sistema de reuniones planificadas.
4. Los flujos de comunicación predominantes son los descendentes.
5. Ubicación de la institución, lo que favorece su comunicación con el entorno (CHU).
6. Existe la señalética correspondiente a cada espacio de la institución.

#### Debilidades:

1. Los murales no son atractivos ni poseen información con inmediatez.
2. La información mediática de la institución acerca del cuidado, puesta en valor y conservación acerca del CHU de Cienfuegos es escasa.
3. Insuficiente información cultural de los vecinos de la comunidad en especial de las familias y administraciones de las entidades sociales y económicas que radican en el Centro Histórico Urbano.
4. Poca participación de los vecinos del lugar en las actividades conjuntas realizadas en la comunidad estudiada.
5. La ausencia de estrategias comunicativas para potenciar el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU.

#### Amenazas:

1. Crisis económica mundial y crisis que atraviesa el país.
2. Incorrecto manejo de la divulgación sobre ofertas de las instituciones culturales.
3. Pobre desarrollo de la Comunicación institucional en el país.

#### Oportunidades:

1. Existencia de Centros de Enseñanza Superior en el territorio donde se forman comunicadores sociales.
2. Existencia de la filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en la provincia.
3. Desarrollo del Centro Histórico Urbano como un polo turístico.
4. Existencia de instituciones gubernamentales para el cuidado y conservación del patrimonio (Oficina del conservador) y su emisora Fernandina Radio.

Problema estratégico general:

**Si se acrecientan las amenazas que gravitan sobre el entorno en que se desenvuelve la filial:** crisis económica mundial y crisis que atraviesa el país, incorrecto manejo de la divulgación sobre ofertas de las instituciones culturales, pobre desarrollo de la Comunicación institucional en el país **y se tienen en cuenta las debilidades que afectan la organización:** los murales no son atractivos ni poseen información con inmediatez, la información mediática de la institución acerca del cuidado, puesta en valor y conservación acerca del CHU de Cienfuegos es escasa, insuficiente información cultural de los vecinos de la comunidad en especial de las familias y administraciones de las entidades sociales y económicas que radican en el Centro Histórico Urbano, poca participación de los vecinos del lugar en las actividades conjuntas realizadas en la comunidad estudiada, la ausencia de estrategias comunicativas para potenciar el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU. **Aunque contemos con:** la institución cuenta con un profesional que realiza las funciones de comunicación, alto nivel de preparación de los especialistas de la institución, se conocen y explotan los canales de comunicación y la comunicación formal se desarrolla a partir de un sistema de reuniones planificadas, los flujos de comunicación predominantes son los descendentes, ubicación de la institución, lo que favorece su comunicación con el entorno (CHU), existe la señalética correspondiente a cada espacio de la institución. **No podremos aprovechar plenamente las oportunidades que ofrecen:** existencia de Centros de Enseñanza Superior en el territorio donde se forman comunicadores sociales, existencia de la filial de la Asociación Cubana de

Comunicadores Sociales en la provincia, desarrollo del Centro Histórico Urbano como un polo turístico, existencia de instituciones gubernamentales para el cuidado y conservación del patrimonio (Oficina del conservador) y su emisora Fernandina Radio.

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

**Si se utilizan las oportunidades que posee el Centro Provincial de Patrimonio Cultural:** existencia de Centros de Enseñanza Superior en el territorio donde se forman comunicadores sociales, existencia de la filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en la provincia, desarrollo del Centro Histórico Urbano como un polo turístico, existencia de instituciones gubernamentales para el cuidado y conservación del patrimonio (Oficina del conservador) y su emisora Fernandina Radio **para embestir las debilidades inherentes a la organización:** los murales no son atractivos ni poseen información con inmediatez, la información mediática de la institución acerca del cuidado, puesta en valor y conservación acerca del CHU de Cienfuegos es escasa, insuficiente información cultural de los vecinos de la comunidad en especial de las familias y administraciones de las entidades sociales y económicas que radican en el Centro Histórico Urbano, poca participación de los vecinos del lugar en las actividades conjuntas realizadas en la comunidad estudiada, la ausencia de estrategias comunicativas para potenciar el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU **apoyándonos en las fortalezas que representan:** la institución cuenta con un profesional que realiza las funciones de comunicación, alto nivel de preparación de los especialistas de la institución, se conocen y explotan los canales de comunicación y la comunicación formal se desarrolla a partir de un sistema de reuniones planificadas, los flujos de comunicación predominantes son los descendentes, ubicación de la institución, lo que favorece su comunicación con el entorno (CHU), existe la señalética correspondiente a cada espacio de la institución ; **podremos minimizar o atenuar las amenazas crecientes que gravitan sobre la filial:** crisis económica mundial y crisis que atraviesa el país, incorrecto manejo de la divulgación sobre ofertas de las instituciones culturales, pobre desarrollo de la Comunicación institucional en el país.

### 3.2. Objetivos estratégicos:

1. Perfeccionar la preparación a los miembros del público interno de la institución sobre el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU de la ciudad de Cienfuegos.
2. Mantener flujo de información constante a los diversos públicos del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos sobre sus características, puesta en valor y conservación de este, por todos los canales posibles.
3. **Elaborar productos de comunicación con información sobre los resultados investigativos acerca del CHU y sus valores patrimoniales.**

Público interno:

#### Estrategias generales

1. Realizar entrenamiento en gestión de la comunicación.
2. Recopilar y seleccionar información sobre el Centro Histórico Urbano de la ciudad de Cienfuegos.
3. Preparar productos de comunicación acerca del Centro Histórico Urbano para su conocimiento, puesta en valor y conservación teniendo en cuenta los diversos públicos.
4. Identificar canales a emplear con los diversos públicos.
5. **Desarrollo y coordinación de investigaciones sobre los inmuebles del CHU partiendo de una estrategia.**
6. **Coordinar con la Dirección Provincial de Educación a través del programa de Educación estética.**

Criterios de medida:

1. Especialistas y directivos preparados en la gestión de la comunicación.
2. La comunicación es planificada, organizada y evaluada en diferentes períodos del año.

3. Se realiza un proceso de investigación de la comunicación con sistematicidad y acerca del Centro Histórico Urbano.
4. Se mantienen identificados e informados a los públicos de la organización.
5. La relación con los medios es asertiva y se planifica y diversifica teniendo en cuenta sus características y alcance.
6. Se emplean todos los canales de comunicación con que se cuenta para informar al público interno y externo.
- 7. Evaluar semestralmente la estrategia de investigación.**
- 8. Planificación de visitas al CHU de escuelas del municipio y enviar información digital a todos los centros de educación del resto de los municipios.**

No.	Indicadores	UM	2013	2014	2015
1.	Recibir taller de Gestión de la comunicación	%	100	100	100
2.	Cumplimiento del Plan anual de comunicación.	%	100	100	100
3.	Auditoría de comunicación	X	X	X	X
4.	Información sistemática a todos los públicos externos.	%	80	100	100
5.	Conocimiento acerca del CHU y sus edificaciones	%	50	80	100
6.	Realización de contacto con todos los medios de forma planificada y con periodicidad.	%	80	100	100
7.	Elaboración de carteles identificativos para delimitar el CHU.	X	X	X	X
8.	<b>Elaboración de productos de comunicación con información sobre los inmuebles y su valor patrimonial.</b>	X	X	X	X
9.	<b>Elaborar calendario de visitas de estudiantes con instituciones educativas.</b>	%	50	80	100

Público externo:

#### Estrategias generales.

1. Ofrecer información sobre conocimientos, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de la ciudad de Cienfuegos con sistematicidad y por todos los medios **y canales** posibles.
2. Explotar todos los canales posibles **para lograr la participación** de los públicos del CHU.

#### Criterios de medida:

1. La comunicación es planificada, organizada y evaluada en diferentes períodos del año.
2. Brindar información acerca de las edificaciones del CHU, características, valor y su conservación.
3. Se explotan todos los espacios posibles para brindar información sobre valor y conservación del CHU (programación cultural).
4. Presencia en todos los medios de comunicación de la provincia para informar sobre valor y conservación del CHU de Cienfuegos.
5. Incidencia en la formación ciudadana de niños y jóvenes para favorecer su comportamiento ante los valores patrimoniales y su conservación.
6. **Visitas dirigidas a todas las instituciones del entorno pertenecientes al CHU.**

No.	Indicadores	UM	2013	2014	2015
1.	Cumplimiento del Plan anual de comunicación.	%	100	100	100
2.	Auditoría de comunicación	X	X	X	X
3.	Utilización correcta de símbolos de Identidad Visual Logotipo, uniforme, slogan, colores corporativos.	X	X	X	X
4.	Se informa constantemente a los públicos a través de diversos canales (mural, correo, reuniones, teléfono, páginas web)	X	X	X	X
5.	Realización de contacto con todos los medios de	X	X	X	X

- forma planificada y con periodicidad.
6. **Elaborar calendario de visitas al CHU con todas las Instituciones de su entorno.**      %      50      80      100

Selección de canales:

1. Reuniones: Dirección Provincial de Cultura, Programa de Educación estética (implicados, Dirección Provincial de Educación y la Dirección Provincial de Cultura) , Comité Provincial de la Unión de Jóvenes Comunistas y Comité Provincial de la CTC.
2. **Comparecencias y entrevistas de miembros de la institución.**
3. **Visitas dirigidas al CHU.**
4. Programación cultural **que se realiza en el CHU.**
5. **Sitio web** (Revista digital Patrimonio Numem, etc.)

### 3.3. Planificación de algunas acciones para público interno.

No	Acción	Canal	Tipo de público	Frecuencia	Presupuesto
1	Presentación de la estrategia de comunicación.	Consejo de Dirección.	Alta dirección	Septiembre 2012	\$ 60.00
2	Entrenamiento en Gestión de la comunicación.	Taller	Miembros del CD, especialistas, técnicos.	Septiembre, Octubre, Noviembre	\$ 500.00
3	<b>Elaboración de estrategia de investigación acerca de valores patrimoniales muebles del CHU</b>	Revisión documental y bibliográfica	Adiestrados, especialistas, técnicos.	Constante	-

4	Selección de información sobre el CHU	Trabajo de mesa	Adiestrados, especialistas, técnicos.	Anual	-
5	Elaboración de plegable sobre fundación del CHU y sus declaratorias.	Plegable	Especialistas e informáticos.	Anual	\$ 500.00
6	Preparación de material sobre cada inmueble del CHU y sus valores patrimoniales.	Dossier	Especialistas e informáticos.	Anual	\$ 500.00
7	Preparación de información para visitas.	Volantes	Especialistas e informáticos.	Anual	\$ 500.00
8	Preparación y elaboración de artículos sobre el CHU y sus valores patrimoniales.	Revista Patrimonio Numem, sitio web.	Especialistas, informáticos e investigadores	Semestral	\$ 500.00
9	Orientación acerca de donde encontrar y cómo utilizar información sobre el CHU	Reunión Educación estética, CD del Sistema institucional de la Cultura.	Directivos de Educación, Directivos de la Cultura	Bimensual.	-
10	Preparación de información sobre el CHU.	Fernandina Radio, Radio Ciudad del Mar, Perlavisión, periódico 5	Especialistas.	Semanal	\$ 100.00

		de Septiembre			
11	Spot televisivo sobre el CHU y sus valores	Perlavisión	Especialistas	Anual	\$ 5000.00
12	Spot radial sobre valores del CHU y su cuidado.	Radio Ciudad del Mar, Radio Fernandina	Especialistas	Anual	\$ 500.00
13	Elaborar notas de prensa sobre valores del CHU.	Periódico 5 de de Septiembre, Radio Ciudad del Mar, Fernandina Radio	Especialistas	mensual	\$ 50.00
14	<b>Intercambio con CPPC que posean CHU declarados patrimonio Cultural de la Humanidad</b>	<b>CPPC de la provincia seleccionada</b>	<b>Especialistas y directivos.</b>	<b>Bienal</b>	<b>\$1000.00</b>

#### 3.4. Planificación de algunas acciones para público externo.

No	Acción	Canal	Tipo de público	Frecuencia	Presupuesto
1	Conmemoración de aniversario de declaratoria	Visita	Turismo nacional e internacional	Mes Julio	\$ 60.00
2	Vivir el patrimonio	Matutinos, vespertinos	Trabajadores de instituciones del CHU de Cienfuegos	Mensual	\$ 500.00

3	Intercambio de conocimientos	Encuentro en CPPC Cfgos	Autores de artículos del CHU.	Semestral	\$ 30.00
4	Evocación de la ciudad Cfgos.	Jornada de la cultura cienfueguera	Externo	Anual	\$ 500.00
5	Una visita al CHU de Cienfuegos(caracterizar un edificación)	Programación cultural	Externo	Mensual	\$ 500.00
6	Información sobre valores patrimoniales del CHU.	Programación cultural, Fernandina Radio, Radio Ciudad del Mar, Perlavisión.	Externo	Mensual	\$ 500.00

### 3.5. Temporalización.

La presente estrategia debe implementarse desde Septiembre de 2012 hasta Septiembre de 2015. Se declaran algunas acciones para orientar a quienes han de implementarla, pero deben elaborarse muchas más partiendo de cada público y los canales para hacer contacto con este.

### 3.6. Evaluación.

Se aplicarán encuestas, entrevistas y otros instrumentos de investigación para recopilar información acerca del conocimiento, puesta en valor y conservación del público hacia el CHU de la ciudad de Cienfuegos.

Debe realizarse una acción evaluativa trimestralmente, una evaluación integral al final de cada año y una general al terminar la implementación de la misma en Octubre de 2015.

*Conclusiones.*

1. La utilización de variedad de instrumentos de investigación aplicados permitió la recopilación de gran cantidad de información.
2. La investigación de campo desarrollada favoreció el análisis de contenido de productos comunicacionales expuestos al público de la ciudad de Cienfuegos.
3. El proceder metodológico desarrollado por la autora tomó elementos de los paradigmas cuantitativo, cualitativo y sociocrítico.
4. Diagnosticar el proceso de comunicación del Centro Provincial de patrimonio Cultural favoreció la elaboración de una estrategia de comunicación aprovechando fortalezas y oportunidades para minimizar debilidades y amenazas.
5. El siguiente mensaje: el CHU de Cienfuegos declarado patrimonio cultural de la humanidad en 2005 por ser el ejemplo excepcional de la trama urbana de las ciudades modernas iberoamericanas del siglo XIX no se ha comunicado de manera completa, correcta y eficiente a sus públicos.
6. La diversidad de públicos que posee el CHU será favorecido con la presente estrategia para el conocimiento, puesta en valor y conservación del mismo.
7. La estrategia diseñada se basó en los resultados de los instrumentos aplicados, destacándose el amplio público contactado y el carácter participativo del taller diagnóstico, eficiente herramienta de la Educación Popular lo que permitirá la comunicación acertada con los diversos públicos del CHU.

*Recomendaciones.*

1. Presentar la estrategia de comunicación validada por especialistas a la alta dirección del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos para su aprobación e implementación.
2. Socializar el resultado de esta investigación a través de eventos y publicaciones especializadas.
3. Utilizar la estrategia metodológica elaborada en contextos similares.
4. Elaborar proyecto con la información de este estudio para proponerlo al grupo de proyectos de Asamblea Provincial del Poder Popular.

# *Bibliografía.*

- Alonso, María Margarita, & Saladrigas, Hilda. (2000). *Para Investigar en Comunicación Social. Guía Didáctica*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Alvarez Beovides, María de los Angeles. (2007). *Programa de superación en promoción y animación para los promotores culturales de Cienfuegos*. Tesis en opción al título de Máster en Educación, Universidad de Cienfuegos.
- Álvarez Álvarez, Luis. (2010). *El arte de investigar el arte*. Editorial Oriente.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1974). *Introducción a las Técnicas de Investigación social*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Ander-Egg, Ezequiel. (2000). *Métodos y Técnicas de investigación social III, ¿Cómo organizar el trabajo de investigación?* Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Arellano, Enrique. (1998). *Integración dentro de las organizaciones. La estrategia de comunicación como un Principio de Integración*. Revista Razón y Palabra.(9- enero-2012). Sitio:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Arroyo Martínez, Luis. (2003). Revista Estrategias No. 116. Sitio:  
<http://www.Apuntesgestion.com> (8- enero- 2012).
- Barreiro Pousa, Luis. (2000). *La comunicación en la administración empresarial*. Revista Espacio No. 2. La Habana.
- Cabanelas Omil, José. (1997). *Las bases de la dirección de empresas en un entorno abierto, dinámico y complejo*. Barcelona: Pirámides.
- Cardoso Milanés, Heriberto. (2009). *Diseño de Estrategias de comunicación*. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Castro Ruz, Fidel. (1999). *En la cultura está el porvenir*. Encuentro Nacional de Directores Municipales de Cultura.
- Colectivo de autores. (s/f). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea*. (Versión digital).
- Colectivo de autores. *Selección de lecturas de Comunicación Social. Volumen III. Planeación Estratégica*. Editorial Félix Varela. (s/f) (Versión digital).

- Colectivo de autores. Síntesis histórica provincial de Cienfuegos. (2010)  
Editorial del IHC. La Habana.
- Constitución de la República de Cuba. (2010). Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Costa, Joan. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones La Crujía.
- Delgado Esmorris, Alexis. (4 de Enero de 2012).Entrevista con motivo de “Investigación realizada acerca de la comunicación en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos y el Centro Histórico Urbano”. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Díaz Canel Bermúdez, Miguel. (2010). La Universidad por un mundo mejor. En el *7mo Congreso Internacional de Educación Superior* (p. 4). Conferencia Inaugural Universidad 2010, La Habana.
- Días de Villegas, Pablo y Rousseau, Pablo I. *Memoria descriptiva, histórica y biográfica de Cienfuegos y las fiestas del primer centenario de la fundación de esta ciudad*. (Material digital).
- Enríquez, Edo. (1861). *Memoria Histórica de la Villa de Cienfuegos y su jurisdicción*. Imprenta El telégrafo.
- El trabajo social y las ciencias afines: primera parte. (2003). In *Tabloide: Módulo 2, CFTS* (p. 19). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Fernández Bermúdez, Yuliet. 4 de Enero de 2012).Entrevista con motivo de “Investigación realizada acerca de la comunicación en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos y el Centro Histórico Urbano”. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Fernández Collado, Carlos. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fonseca Valido, Rafael. (2000). *Representación subjetiva y funcionalidad del Sistema Territorial de Información Social*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias de la Comunicación, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- García, V. M., & Alonso, Margarita. (2006). *Objeto de estudio de la comunicación, en Comunicología: Temas actuales*. La Habana: Félix Varela.

- Goldhaber, Gerald. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Guía de Fundamentos de la Comunicación Organizacional*. (2010). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Hall, Stuart. (1980). *Codificar y Decodificar, en Cultura, Media y Lenguaje*. Hulchinson: London.
- Hernández Sampieri, R. (2005). *Metodología de la Investigación 1*. La Habana: Félix Varela.
- Hernández Sampieri, R. (2005). *Metodología de la Investigación 2*. La Habana: Félix Varela.
- Ibarra Martín, Francisco. (2002). *Metodología de la Investigación Social*. La Habana: Félix Varela.
- Lamolla, Francisco. (2005). Módulo de Políticas de Empresas. Diplomado de Alta Dirección de Empresas. La Habana.
- Lorenzo García, Raquel. (2008). *Talento, Éxito y Liderazgo*. La Habana: Científico- Técnica.
- Lucas Marín, Antonio, & Martínez Quintana, Violante. (2001). *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Lugones, Dayana (4 de Enero de 2012).Entrevista con motivo de "Investigación realizada acerca de la comunicación en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos y el Centro Histórico Urbano". Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Marques De Melo, José. (2001, July). Estrategias para salir del gueto académico en *Diálogos de la Comunicación. Identidad del campo de la comunicación*, 62(2), 26-33.
- Martín Serrano, Manuel. (1982). *Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Madrid: A Corazón.
- Martín Serrano, Manuel. (1986). *La producción social de comunicación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Martínez Nocado, Yamirla. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Logos.
- Mejías Verona, Yanara. (4 de Enero de 2012).Entrevista con motivo de "Investigación realizada acerca de la comunicación en el Centro

- Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos y el Centro Histórico Urbano". Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Metodología de la Investigación*. (1999). (2º ed.). Palma Soriano: Fusilada: Empresa Gráfica Haydee Santamaría.
- Muriel, María Luisa, & Hilda Rota. (2000). *Comunicación institucional, enfoque social de relaciones humanas*. Quito, Ecuador: Editora Andina.
- Noguero, A. (2000). *Programación y técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: PPU.
- Portal Moreno, Raysa. (2003). *Comunicación y Sociedad. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Portal Moreno, Raysa, & Recio Silva, Milena. (2005). *Comunicación y Comunidad*. La Habana: Félix Varela.
- Pluyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. En: 5campus.com. Sitio: <http://www.5campus.com/leccion/comui> (8-enero-2012).
- Rajadel, Robin. (4 de Enero de 2012).Entrevista con motivo de "Investigación realizada acerca de la comunicación en el Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Cienfuegos y el Centro Histórico Urbano". Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Robbins, Estephen. (2007). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Rodrigo Alsina, Miguel de. (1989a). *La noticia como construcción de la realidad*. México: Paidós.
- Rodrigo Alsina, Miguel de. (1989b). *Los modelos de la comunicación*. Madrid: Tecnos.
- Rodríguez Gómez, Gregorio, Javier Gil Flores, & Eduardo García Jiménez. (2004). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Román Portas, Mercedes, & Aurora García González. (2008). *La globalización impone un nuevo orden mundial de la comunicación*. España: Universidad de Vigo.
- Rubio Domínguez, P. (2006) *Introducción a la gestión empresarial: fundamentos teóricos. Tema 15: Estrategia de la comunicación*. La Habana.

- Saladriga Medina, Hilda. (2006). *Teoría de la Comunicación. Una introducción a su estudio*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Saladriga Medina, Hilda. (2007). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. La Habana: Félix Varela.
- Saladriga Medina, Hilda. (2009). *Apuntes para una reflexión epistemológica en torno a la comunicación social*. La Habana: Félix Varela.
- Selección de lecturas. Comunicación y Grupo González*. (2003). (Asociación de Pedagogos de Cuba, Colectivo de Investigación Educativa Graciela Bustillos). La Habana.
- Sierra Lombardía, Virginia. (1998). *Metodología de la Investigación Científica*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Soler Salvador, David. (2001). Antecedentes de la región de Jagua. Oficina de Historia del Partido Comunista de Cuba.
- Timoteo Álvarez, Jesús. (2006). *Historia y Modelos de Comunicación en el Siglo XX*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Trelles Rodríguez, Irene. (2000) *Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba*. Revista Espacio. No. 3. La Habana.
- Trelles Rodríguez, Irene. *Comunicación Organizacional, ¿ciencia, disciplina o herramienta?* Revista Espacio. No. 3. La Habana.
- Trelles Rodríguez, Irene. (s/f). Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño. (Versión digital).
- Trelles Rodríguez, Irene. (2001). *Comunicación organizacional*. Selección de Lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Trelles Rodríguez, Irene. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Trelles Rodríguez, Irene. (2005). *Gestión de la comunicación institucional: reflexiones entorno a un concepto y una praxis*. Revista Espacio. No. 10. La Habana.
- Trelles Rodríguez, Irene. (2008). *Gestión de comunicación empresarial: vector indispensable para el mejoramiento continuo*. La Habana: Félix Varela.
- Van Riel, Cees. (2003). *Nuevas formas de la comunicación Organizacional*. Revista Razón y Palabra. (Material Digital).

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

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

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

*Anexos.*

## Anexo No 1

Lea detenidamente y responda con sinceridad. Sus criterios son importantes para el presente trabajo de investigación. Gracias por su colaboración.

1. Datos personales:

Edad: menor de 15    De 16 a 32.....    De 33 a 45....

De 46 a 60.....    Más de 60....

Sexo: F....    M.....    Nivel escolar:.....

Estudiante.....    Trabajador(a).....    Ama de casa.....    Jubilado(a).....

2. ¿Visita usted frecuentemente el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos?

Si.....    no.....

3. ¿Qué actividades realiza en el mismo?

Trabajo.....    Estudio.....    Recreación.....    Descanso.....

4. ¿En qué año la UNESCO declaró el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos Patrimonio Cultural de la Humanidad?

.....

5. Mencione 3 razones que favorecieron la anterior declaratoria de la UNESCO.

.....

.....

.....

6. Las ciudades, inmuebles y grupos culturales declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad deben hacer cumplir regulaciones especiales para su cuidado y conservación. Mencione algunas regulaciones en el caso específico de Cienfuegos.

.....

.....

.....

## **Anexo No. 2**

**Gaceta oficial de la República de Cuba edición ordinaria.**

**Año IXXV L a Habana, sábado 16 de agosto de 1977.**

**Número 29 pág. 285**

**Ley no. 1 Ley de protección al patrimonio cultural**

**Capítulo I: disposiciones generales.**

**ARTÍCULO 1:** La presente Ley tiene por objeto la determinación de los bienes que, por su especial relevancia en relación con la arqueología, la prehistoria, la historia, la literatura, la educación, el arte, la ciencia y la cultura en general, integran el Patrimonio Cultural de la Nación, y establecer medios idóneos de protección de los mismos.

**ARTÍCULO 2:** El Ministerio de Cultura es el organismo encargado de precisar y declarar los bienes que deben formar parte del Patrimonio Cultural de la Nación.

**Capítulo II: DEL REGISTRO NACIONAL DE BIENES CULTURALES**

**ARTÍCULO 3:** Se crea el Registro Nacional de Bienes Culturales de la República de Cuba adscrito al Ministerio de Cultura. En el Registro a que se refiere el párrafo anterior se hará constar, además de los datos que permitan identificar el bien, el lugar en que esté situado, la persona natural o jurídica que sea tenedora del mismo por cualquier título y la razón del interés cultural de dicho bien.

**ARTÍCULO 4:** El Registro Nacional de Bienes Culturales, para el mejor cumplimiento de sus funciones y para el establecimiento de las coordinaciones necesarias, cuenta con un cuerpo de delegados asesores, designados por los organismos siguientes: Comité Estatal de Finanzas, Banco Nacional de Cuba, Ministerio de Comunicaciones, Ministerio de Educación, Ministerio de Educación Superior, Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia, Ministerio de Relaciones Exteriores, Academia de Ciencias de Cuba, Instituto Cubano de Radio y Televisión, Instituto Nacional de Turismo, Dirección General de Aduanas del Comité Estatal de Finanzas y el Instituto de Historia del Movimiento Comunista y de la Revolución Socialista de Cuba. A propuesta de dichos delegados, el Ministerio de Cultura puede disponer que integren también el cuerpo de asesores, delegados designados por otros organismos que, por la índole de sus funciones, puedan coadyuvar a la consecución de los objetivos de esta ley.

**ARTÍCULO 5:** Toda persona natural o jurídica tenedora por cualquier título de bienes que constituyan Patrimonio Cultural de la Nación, viene obligada a declararlos, previo requerimiento, ante el Registro Nacional de Bienes Culturales de la República de Cuba, sin que ello implique modificación de título por el que se posee. Los que faltaren a esta obligación en el término que se les señale serán sancionados conforme a la legislación vigente.

**ARTÍCULO 6:** Cuando un bien se declare parte del Patrimonio Cultural de la Nación, se inscribe de oficio en el Registro Nacional de Bienes Culturales. Esta inscripción se notifica, dentro de un plazo no mayor de treinta días, al propietario, poseedor, usuario o tenedor por cualquier título o concepto, quien quedará obligado a garantizar su conservación y absoluta integridad

**Capítulo III DE LA PROTECCIÓN DE LOS BIENES CULTURALES**

**ARTÍCULO 7:** Se declaran de utilidad pública e interés social los bienes culturales a que se refiere la presente ley, los que no podrán ser destruidos, remozados, modificados o restaurados, sin previa autorización del Ministerio de Cultura.

**ARTÍCULO 8:** Los bienes comprendidos en esta Ley sólo podrán ser extraídos del territorio nacional con expresa autorización del Ministerio de Cultura y por el tiempo que éste determine.

**ARTÍCULO 9:** No podrá efectuarse la transmisión del dominio o posesión de ningún bien de los protegidos por esta Ley, si no se obtiene previa y expresa autorización del Ministerio de Cultura. Los que infringieran esta disposición serán sancionados conforme a la legislación vigente y se dispondrá el decomiso del bien correspondiente. Recibida la solicitud de autorización a que se refiere el primer párrafo de este artículo, el Ministerio de Cultura podrá hacer uso del derecho preferente a la adquisición del bien de que se trate, por el precio que corresponda.

**ARTÍCULO 10:** Cuando la transmisión a que se refiere el artículo anterior pretenda efectuarse a favor de una persona natural o jurídica que resida fuera del territorio nacional, el Estado Cubano podrá hacer uso del citado derecho de preferencia de adquirir el bien cultural de que se trate por el precio declarado por el vendedor o cedente, y si existieren dudas sobre la veracidad de dicho precio, por el que determinen los peritos designados al efecto.

**ARTÍCULO 11:** Los funcionarios y agentes de la autoridad encargados de fiscalizar las exportaciones que se hagan por cualquier vía, suspenderán la tramitación de las solicitudes de embarque cuando tengan conocimiento o abriguen racional sospecha de que se trata de la extracción de alguno de los bienes a que se refiere esta Ley, y darán cuenta por la vía reglamentaria al Ministerio de Cultura a fin de que éste, previa comprobación, determine lo procedente.

**ARTÍCULO 12:** La extracción o el intento de extracción del territorio nacional de bienes culturales protegidos por esta Ley sin haber obtenido previamente la autorización del Ministerio de Cultura, constituirá delito de contrabando y será sancionado conforme establece la Ley Penal. Dichos bienes serán siempre decomisados.

**ARTÍCULO 13:** Las personas naturales o jurídicas que introduzcan en el país, con carácter temporal, alguno de los bienes a que se refiere la presente ley, lo declararán en la Aduana correspondiente, la que expedirá un documento de admisión temporal que entregará al importador para su presentación en la Aduana en la oportunidad de la reexportación, sin cuyo requisito no podrá llevarla a efecto.

## **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA:** El Ministro de Cultura, dentro de un plazo no mayor de 180 días a partir de la promulgación de esta Ley, organizará y pondrá en funcionamiento el Registro Nacional de Bienes Culturales de la República.

**SEGUNDA:** El Ministro de Cultura queda encargado de elaborar y redactar un proyecto de reglamento de la presente Ley y someterlo a la aprobación del Consejo de Ministros en el término no mayor de un año contado a partir de la vigencia de esta Ley, y hasta tanto sea aprobado, queda facultado para dictar las resoluciones y demás disposiciones que considere necesarias para el cumplimiento de lo que se dispone en la presente Ley.

## **DISPOSICIONES**

**PRIMERA:** Los Ministros de Cultura, de Relaciones Exteriores y del Transporte, el Director General de Aduanas y demás jefes de los organismos que se mencionan en esta Ley o que tengan relación con las medidas que en ella se establecen, cuidarán de su cumplimiento, en la parte que a cada uno corresponde.

**SEGUNDA:** Se derogan cuantas disposiciones legales y reglamentarias se opongan al cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley, la cual comenzará a regir a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de La Habana, a los cuatro días del mes de agosto de mil novecientos setenta y siete.

### Anexo No 3

## LEY No. 2 LEY DE LOS MONUMENTOS NACIONALES Y LOCALES

### CAPÍTULO I DE LOS MONUMENTOS NACIONALES Y LOCALES

**ARTÍCULO 1:** Se entiende por **Monumento Nacional** todo centro histórico urbano y toda construcción, sitio u objeto que, por su carácter excepcional, merezca ser conservado por su significación cultural, histórica o social para el país y que, como tal, sea declarado por la Comisión Nacional de Monumentos.

Se entiende por **Monumento Local** toda construcción, sitio u objeto que, no reuniendo las condiciones necesarias para ser declarado Monumento Nacional, merezca ser conservado por su interés cultural, histórico o social para una localidad determinada y que, como tal, sea declarado por la Comisión Nacional de Monumentos.

Se entiende por **Centro Histórico Urbano** el conjunto formado por las construcciones, espacios públicos y privados, calles, plazas y las particularidades geográficas o topográficas que lo conforman y ambientan y que en determinado momento histórico tuvo una clara fisonomía unitaria, expresión de una comunidad social, individualizada y organizada.

Las **Construcciones** abarcan la obra o el conjunto de obras hechas por la mano del hombre desde la prehistoria hasta la época actual, pudiendo ser de carácter civil, conmemorativo, doméstico, industrial militar o religioso.

Los **Sitios** comprenden todos los espacios, lugares o áreas donde se haya desarrollado un significativo hecho o proceso de carácter histórico, científico, etnográfico o legendario, o que posean características de homogeneidad arquitectónica o una singular morfología del trazado urbano, y también aquellos donde la naturaleza presente aspectos que justifiquen su conservación y protección. Pueden ser de carácter arqueológico, histórico, natural o urbano.

Los **Objetos** son aquellos elementos que, por su excepcional significado histórico, artístico o científico, merezcan ser conservados y protegidos independientemente de que se encuentren en una institución oficial o en poder de una persona particular.

**ARTÍCULO 2:** La declaración de Monumento Nacional o Monumento Local puede disponerse:

- 1) por su valor histórico: aquellas construcciones, sitios y objetos dignos de ser preservados por su relación con un acontecimiento relevante de nuestra historia política, social, científica o cultural;
- 2) por su valor artístico: aquellas construcciones, esculturas monumentales y objetos que presenten por su estilo o detalles decorativos, valores dignos de ser preservados;
- 3) por su valor ambiental: aquellos centros históricos urbanos y construcciones que, debido a su forma o carácter arquitectónico, han llegado por el uso y la costumbre a representar un ambiente propio de una época o región;
- 4) por su valor natural o social: aquellos sitios que presenten características científicas o culturales en sí o que, por sus formaciones geológicas o fisiográficas, constituyan el habitat de especies animales o vegetales de gran valor o amenazadas de extinción.

### CAPÍTULO II DE LA COMISIÓN NACIONAL DE MONUMENTOS

**ARTÍCULO 3:** Se crea la Comisión Nacional de Monumentos, adscripta al Ministerio de Cultura.

**ARTÍCULO 4:** Corresponden a la Comisión Nacional de Monumentos las funciones siguientes:

- 1) preparar estudios y planes para la localización, conservación y restauración de construcciones, sitios y objetos declarados o que se declaren Monumentos Nacionales o Locales;
- 2) autorizar, inspeccionar y supervisar toda obra que deba realizarse en una construcción, sitio u objeto declarado Monumento Nacional o Local, así como declarar la necesidad de realizar en ellos cualquier tipo de obra;
- 3) declarar cuáles construcciones, sitios y objetos son Monumentos Nacionales o Locales de acuerdo con las

disposiciones de la presente Ley. La Comisión Nacional será el único órgano facultado para hacer esta declaración;

4) revisar las obras, objetos, instalaciones, edificaciones y construcciones y disponer, cuando fuere

necesario, que se les hagan las modificaciones requeridas para restaurarles su más rigurosa autenticidad y su verdadero sentido histórico en relación con los orígenes y hechos de nuestra nacionalidad;

5) custodiar los archivos y la documentación correspondientes a los Monumentos Nacionales y Locales;

6) orientar y supervisar el trabajo de las Comisiones Provinciales de Monumentos;

7) cumplir cualesquiera otras disposiciones u orientaciones que, sobre esta materia, dicte o trasmita el Ministerio de Cultura.

**ARTÍCULO 5:** La Comisión Nacional de Monumentos está integrada por un Presidente, un Secretario Ejecutivo y un representante de cada uno de los organismos siguientes:

Ministerio de la Construcción, Ministerio de Educación, Ministerio de Educación Superior, Academia de Ciencias de Cuba, Instituto Nacional de Turismo, Instituto de Planificación Física de la Junta Central de Planificación, Instituto Nacional de Desarrollo y Aprovechamiento Forestales, e Instituto de Historia del Movimiento Comunista y de la Revolución Socialista de Cuba. También integrarán la Comisión un representante de la organización que agrupe a los arquitectos de Cuba y representantes de cuantos más organismos estime necesarios el Ministerio de Cultura.

**ARTÍCULO 6:** El Presidente de la Comisión Nacional de Monumentos se designa y es removido por el Ministerio de Cultura; el Secretario ejecutivo lo es quien ostente el cargo de Director de la Dirección de Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura, y los miembros restantes son designados respectivamente por los jefes de los organismos mencionados en el artículo anterior, los que pueden removerlos libremente por propia iniciativa o a solicitud de la Comisión.

### **CAPÍTULO III DE LAS COMISIONES PROVINCIALES DE MONUMENTOS**

**ARTÍCULO 7:** Se crean las Comisiones Provinciales de Monumentos, adscritas a las Direcciones Sectoriales de Cultura de los Comités Ejecutivos de las Asambleas Provinciales del Poder Popular y subordinadas a la dirección técnica y metodológica del Ministerio de Cultura.

**ARTÍCULO 8:** Corresponden a las Comisiones Provinciales de Monumentos, las atribuciones y funciones siguientes:

- 1) adoptar las más estrictas medidas para la conservación de los Monumentos Nacionales y Locales de su territorio
- 2) velar por la conservación de los Monumentos Nacionales y Locales de su territorio y respecto a ellos desarrollar trabajos de investigación y divulgación;
- 3) custodiar y conservar el archivo y la documentación correspondientes a los Monumentos Nacionales y Locales de su territorio
- 4) tramitar y elevar a la Comisión Nacional las propuestas para la declaración de Monumento Nacional o Local.
- 5) controlar el mantenimiento de aquellas construcciones, sitios y objetos, de valor local, que no reúnan las condiciones para ser declarados Monumentos Locales;
- 6) cumplir las orientaciones de la Comisión Nacional de Monumentos.

**ARTÍCULO 9:** Las Comisiones Provinciales de Monumentos se integran de forma similar a la señalada en el artículo 5 de la presente Ley, por los representantes de las direcciones administrativas de los Comités Ejecutivos de las Asambleas Provinciales del Poder Popular que desempeñan las funciones de los organismos nacionales señalados en dicho artículo. No es indispensable que todas las actividades desempeñadas por los organismos relacionados en el propio artículo 5 estén representadas en las Comisiones Provinciales. En el caso de que las actividades de los organismos señalados en el artículo 5, no se correspondan con una de las citadas direcciones administrativas del Poder Popular en las provincias, y se estimare

indispensable la representación de dicho organismo, su delegado se designa por la instancia nacional correspondiente. El Presidente y Secretario Ejecutivo de las Comisiones Provinciales son designados y removidos por el Comité Ejecutivo de las Asambleas Provinciales del Poder Popular, a propuesta de la Dirección Sectorial correspondiente, y oído el criterio de la Comisión Nacional.

#### **CAPÍTULO IV DE LA PROTECCIÓN Y LAS RESTRICCIONES EN LOS MONUMENTOS NACIONALES, MONUMENTOS LOCALES Y ZONAS DE PROTECCIÓN**

**ARTÍCULO 10:** Declarado Monumento Nacional o Monumento Local una construcción, un centro histórico urbano, sitio u objeto, se considerará de interés social y quedará sujeto a la protección y a las restricciones que se establecen por esta Ley.

Realizada la declaración a que se refiere el párrafo anterior, la Comisión Nacional deberá comunicarla al propietario o poseedor del mismo. En caso de que el Monumento Nacional o Monumento Local pertenezca a un particular, el Estado se reserva el derecho de adquirirlo si fuere necesario para su preservación. Si no se llegare a un acuerdo con el propietario o poseedor, la Comisión Nacional iniciará, conforme a la legislación vigente, el correspondiente procedimiento para la expropiación forzosa.

**ARTÍCULO 11:** La Comisión Nacional, en coordinación con las Comisiones Provinciales, llevará un Registro de los Monumentos Nacionales y Monumentos Locales en el que se hará constar el lugar en que se encuentren situados, los nombres por los que son conocidos y una descripción pormenorizada de cada uno.

**ARTÍCULO 12:** La Comisión Nacional determina la zona de protección, que es el área contigua a un Monumento Nacional o Local, tanto si la declaración de esta condición ya se ha hecho como si se halla en proceso de investigación para declararla. Una vez fijada una zona de protección, la Comisión Nacional supervisará las construcciones que se realicen dentro de la misma, recomendará medidas, cuando sean necesarias, para eliminar o modificar las existentes y limitar y proscribir, si procediere, la actividad económica.

**ARTÍCULO 13:** Las direcciones administrativas de los Órganos Locales del Poder Popular deben trasladar a la Comisión Provincial de Monumentos correspondiente, toda solicitud de licencia de obra que pretenda realizarse en un Monumento Local o zona de protección para su aprobación o delegación por la Comisión Nacional. También puede la Comisión Nacional, cuando lo estime necesario, requerir y coordinar con los organismos pertinentes, la realización de cualquier obra de restauración o conservación de monumentos.

**ARTÍCULO 14:** No se permitirá la instalación de ninguna industria o comercio en los inmuebles declarados Monumento Nacional o Monumento Local o en zona de protección, sin la previa autorización de la Comisión correspondiente. La autorización de la Comisión Nacional o Provincial también será necesaria para la instalación de vallas anunciadoras, letreros y adornos, y la celebración de espectáculos públicos en los lugares antes mencionados.

**ARTÍCULO 15:** Mientras se lleve a cabo un proceso de investigación para determinar si procede declarar Monumento Nacional o Monumento Local a una construcción, centro histórico urbano, sitio u objeto, estos se consideran pendientes de declaración y, en consecuencia, protegidos contra cualquier destrucción y modificación, hasta tanto se adopte la resolución definitiva correspondiente.

**ARTÍCULO 16:** La Comisión Nacional orientará a las Comisiones Provinciales en el sentido de que designen delegados para atender especialmente los lugares de sus respectivos territorios que sean excepcionalmente valiosos por la naturaleza o elementos que los componen.

**ARTÍCULO 17:** Se prohíbe la exportación definitiva de todo bien declarado Monumento Nacional o Monumento Local. Únicamente, con la autorización de la Comisión Nacional después de realizadas las verificaciones necesarias, podrá exportarse, total o parcialmente y por tiempo

determinado, un Monumento Nacional o Monumento Local. A tal efecto, será requisito indispensable presentar ante los funcionarios de aduanas el certificado expedido por la Comisión Nacional que acredite que el traslado al extranjero del bien de que se trate, ha sido autorizado, y el tiempo que permanecerá fuera del territorio nacional.

#### **CAPÍTULO V DE LAS INVESTIGACIONES ARQUEOLÓGICAS**

**ARTÍCULO 18:** Los organismos y personas que se propongan realizar excavaciones o investigaciones arqueológicas, deben obtener la aprobación de la Comisión Nacional de Monumentos y, en su caso, darle cuenta del resultado de su trabajo. La Comisión, si las autorizare, lo comunicará al Ministerio de la Agricultura, Instituto Nacional de Desarrollo y Aprovechamiento Forestales, Asociación Nacional de Agricultores Pequeños o a cualquier otro organismo o persona que tenga asignado o posea terrenos donde existan o puedan existir sitios arqueológicos, los cuales estarán obligados al estricto cumplimiento de las regulaciones que a continuación se establecen.

Los hallazgos arqueológicos casuales deben comunicarse inmediatamente a la Comisión Nacional para que sean investigados por el organismo competente. La obligación de comunicar dichos hallazgos recae en el descubridor y en el organismo o institución al que está asignado el lugar en cuestión, o en la persona que lo posea.

No deben modificarse las condiciones existentes en el terreno de que se trate al producirse el hallazgo arqueológico a que se refiere el párrafo anterior, hasta tanto los especialistas enviados por la Comisión se constituyan en el lugar y determinen lo pertinente.

Todos los elementos u objetos arqueológicos resultantes de un hallazgo o investigación arqueológica son propiedad del Estado cubano y quedan sometidos a las regulaciones establecidas en la presente Ley.

#### **CAPÍTULO VI DE LAS RESTAURACIONES DE OBRAS DE ARTES PLÁSTICAS EN LOS MONUMENTOS**

**ARTÍCULO 19:** La Comisión Nacional de Monumentos es la única que puede autorizar restauraciones de obras de arte plástica en un Monumento Nacional o en un Monumento Local, las que serán realizadas bajo la dirección y supervisión de dicha Comisión.

La Comisión correspondiente dará cuenta a las autoridades competentes, cuando sin su previa autorización se efectúe o se haya efectuado una obra en un Monumento Nacional, Monumento Local o zona de protección.

#### **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA:** El Ministerio de Cultura queda encargado de redactar un proyecto de Reglamento y someterlo a la aprobación del Consejo de Ministros en término no mayor de un año, contado a partir de la publicación de la presente Ley; y hasta tanto sea aprobado, queda facultado para dictar las resoluciones y demás disposiciones que considere necesarias para el mejor cumplimiento de lo que se dispone en la presente Ley.

**SEGUNDA:** Se derogan cuantas disposiciones legales y reglamentarias se opongan al cumplimiento de lo dispuesto en la presente ley, la que comenzará a regir a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de La Habana, a los cuatro días del mes de agosto de mil novecientos setenta y siete.

## **Anexo No 4**

### **Guía de observación.**

**Lugar: Centro Histórico Urbano y zona de protección.**

**Técnica: recorrido.**

**Día: Mes: Año: Hora:**

**Observador:**

**Objetivo: Recopilar información acerca de los mensajes que se brinda al público en carteles, vallas y demás medios sobre el CHU sus límites, valor y cuidados.**

- **Ubicación.**
- **Mensaje (contenido en cuanto a límites, valor y cuidado).**
- **Lenguaje (imágenes, textos, su interpretación)**
- **Claridad, precisión.**

#### **Anexo No 5.**

#### **Taller Diagnóstico.**

**Preparación del local.**

**Nombrar observadores y relatores.**

**Objetivos: Recopilar información acerca del proceso de comunicación en el CPPC.**

**Tópicos:**

- **Mensajes.**
- **Canales.**
- **Emisores.**
- **Receptores.**
- **Retroalimentación.**
- **Preparación de los públicos.**
- **Fortalezas.**
- **Debilidades.**
- **Amenazas.**
- **Oportunidades.**

- **CHU (caracterización, públicos, mensajes, canales, etc.)**
- **Sugerencias de requisitos para declarar especialistas en la comunicación con conocimientos del patrimonio.**

**Anexo No 6.**

**Encuesta No. 1** Aplicada a público del CHU de Cienfuegos (niños y jóvenes).

Actualmente se realiza una investigación acerca del CHU de la ciudad de Cienfuegos. Sus criterios son de gran importancia para la misma. Con antelación ¡Gracias!

1. ¿Conoce cuándo y por qué el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos fue declarado Patrimonio cultural de la humanidad?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Argumente su respuesta.

---



---

2. A través de que vías conoció la información.

TV\_\_\_\_ Amigos\_\_\_\_ Periódicos\_\_\_\_ Radio\_\_\_\_ Escuela\_\_\_\_

Familia\_\_\_\_ Actividades culturales\_\_\_\_ Vecinos\_\_\_\_ Otras\_\_\_\_

3. Marque las zonas cienfuegueras declaradas patrimonio cultural de la humanidad.

Parque Martí\_\_\_\_ Boulevard\_\_\_\_ Punta Gorda\_\_\_\_ El Prado\_\_\_\_

Estación de ferrocarril\_\_\_\_ Calzada de Dolores\_\_\_\_ Parque Villuendas\_\_\_\_

Zona hospitalaria\_\_ Estadio 5 de Septiembre\_\_\_\_

4. ¿Conoce las regulaciones que existen para la zona declarada patrimonio cultural de la humanidad? Menciónelas.

---



---



---

5. ¿Considera que esta declaratoria es beneficiosa para la ciudad de Cienfuegos? Argumente su respuesta.

---



---



---

**Encuesta No 2.** Aplicada a público del CHU de Cienfuegos (directivos de Instituciones ubicadas en el mismo)

Compañero, actualmente se realiza una investigación acerca del CHU de la ciudad de Cienfuegos. Como parte del diagnóstico que se realiza en este proyecto es de vital importancia su sincera colaboración. La información que Ud. posee resultará de gran valor para el desarrollo exitoso del estudio.

¡Muchas gracias!

1. ¿El inmueble de su institución tiene valor patrimonial?

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

2. ¿Conoce la historia del inmueble que ocupa su institución?

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

3. ¿Conoce usted el año en el que el CHU de Cienfuegos fue declarado patrimonio cultural de la humanidad?

\_\_\_\_\_

4. Mencione la razón de dicha declaratoria.

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

5. Exponga alguna de las regulaciones vigentes para el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos Patrimonio Cultural de la Humanidad.

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

6. ¿Qué instituciones son responsables del cuidado, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos?

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

7. ¿Conoce alguna de las acciones encaminadas al conocimiento, puesta en valor y conservación del Centro Histórico Urbano, realizadas por dichas instituciones? Mencíonelas.

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

**Encuesta No. 3** Aplicada a público del CHU de Cienfuegos (pobladores y visitantes)

Compañero, actualmente se realiza una investigación acerca del CHU de la ciudad de Cienfuegos. Como parte del diagnóstico que se realiza en este proyecto es de vital importancia su sincera colaboración. La información que Ud. posee resultará de gran valor para el desarrollo exitoso del estudio.  
¡Muchas gracias!

1. ¿Qué zona cienfueguera recibió la declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad.
2. ¿Conoce usted las razones por las cuales fue declarada la zona Patrimonio cultural de la humanidad?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ en caso de ser positiva su respuesta, justifíquela.

---

---

3. Mencione a través de que vía conoció la información.

---

---

4. ¿Conoce usted las regulaciones vigentes para la zona declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad? Menciónelas.

---

---

5. ¿Considera esta declaratoria beneficiosa para la ciudad de Cienfuegos? Argumente su respuesta.

---

---

6. ¿Cree usted que se le ha brindado la información necesaria acerca del Centro Histórico Urbano, lo referente a su declaratoria y las regulaciones al respecto?

---

7. ¿Ha participado Ud. en alguna actividad donde se le informe acerca del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos y sus valores patrimoniales? De ser afirmativa la respuesta menciónelas.

---

---

8. Sugiera acciones, actividades u otras para dar a conocer información sobre el tema.

---

---

---

## **Anexo No 7.**

### **Entrevista a directivos de instituciones de la comunidad CHU de Cienfuegos**

#### **Tópicos.**

- **Conocimiento de valores patrimoniales del inmueble que ocupa la institución donde labora.(históricos, arquitectónicas, culturales, etc.)**
- **Regulaciones con respecto a la categoría de patrimonio cultural de la humanidad.**
- **Instituciones con que se relaciona que le orientan al respecto.**
- **Acciones realizadas en la institución para el conocimiento, puesta en valor y conservación del inmueble.**

## **Anexo No. 8**

### **Primer cuestionario a especialistas.**

Como parte de la culminación de estudios de la Licenciatura en Comunicación Social se realiza la presente investigación. Se requiere de profesionales con experiencia en la labor de comunicación y es por eso que solicitamos su colaboración. ¡Con antelación Gracias!

#### **1. Graduado de**

---

2. Años de experiencia laborando en el área de comunicación

\_\_\_ 5 años. \_\_\_ 7 años. 10 años. 12 años o más\_\_\_.

3. ¿Ha realizado Ud investigaciones sobre el tema en cuestión?

Si\_\_\_ No\_\_\_ De ser afirmativa la respuesta diga año y menciónelas.

---

---

---

---

---

4. ¿Ha socializando Ud el resultado de sus investigaciones en publicaciones y/o eventos? De ser afirmativa su respuesta mencione eventos y/o publicaciones y años en los que participó.

---

---

---

---

---

---

5. ¿Está Ud dispuesto a participar como experto en la presente investigación?

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

**Anexo No. 9**  
**Segundo cuestionario para especialistas.**

**Por sus conocimientos y experiencia en la comunicación Ud. ha sido seleccionado como experto para validar la estrategia que se le adjunta a este cuestionario. Sus opiniones y sugerencias son de gran valor para este trabajo. Con antelación ¡Gracias!**

1. La presente estrategia expresa inicialmente información sobre el Centro Provincial de Patrimonio Cultural y el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos. Este último declarado patrimonio cultural de la humanidad en el 2005. Considera Ud. que la información que se brinda es suficiente y la necesaria. Argumente.

---

---

---

---

2. Mediante la aplicación de diversos instrumentos se pudo realizar un **diagnóstico** de comunicación de la organización antes mencionada. Analice los componentes de la matriz DAFO y haga sugerencias de considerarlo oportuno.

---

---

---

---

3. Se enuncia como componente el **problema estratégico general** donde se establece una relación organizada basada en el análisis matricial. Analice la relación enunciada y haga sugerencias de considerarlo necesario.

---

---

---

---

4. La **solución estratégica** evidencia el camino a seguir por la investigadora. Declare su opinión al respecto.

---

---

---

5. Los **objetivos estratégicos** referencian las metas de la organización en el área de comunicación. Valore estos y emita su criterio.

---

---

---

6. Se elaboraron **estrategias generales, criterios de medidas e indicadores** para cada público en aras de cumplir los objetivos propuestos. Considera Ud. que aparecen correctamente enunciadas y contienen los aspectos necesarios.

---

---

---

---

7. La autora identificó los **canales** para la trasmisión de información a los diversos públicos sobre los que pretende incidir. Analícelos y brinde su opinión.

---

---

---

---

8. A continuación aparecen algunas **acciones planificadas** para los públicos. Exprese sus criterios.

---

---

---

---

9. La **temporalización** declara el tiempo durante el que se implementará la estrategia. ¿Lo considera adecuado? Argumente.

---

---

---

---

---

10. **Evaluar** la aplicación de esta estrategia ofrecerá la oportunidad de corregir cualquier equivocación. Asimismo será posible actuar correctamente ante cualquier imprevisto. Reflexione Ud. sobre esta y exprese su opinión.

---

---

---

---

---

11. Valore de forma integral la presente estrategia.

---

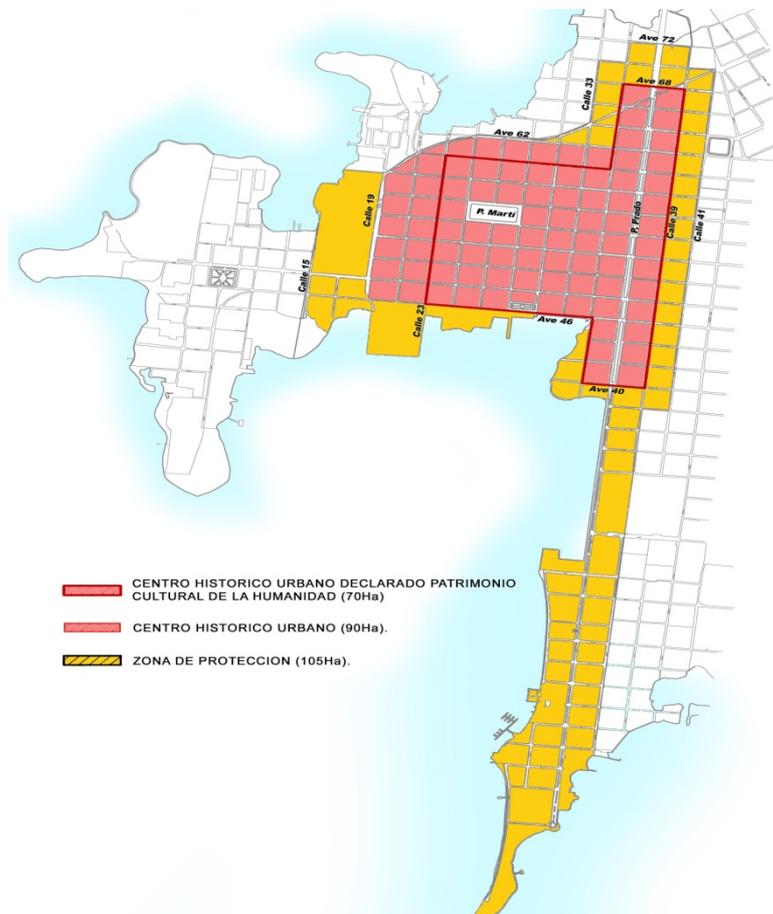
---

---

---

---

### Anexo No. 10



## Anexo No 11.

### Resultados del segundo cuestionario aplicado a especialistas.

**Especialista 1:** considera debe completarse la dirección del CPPC, pues falta el número del inmueble y se debe agregar en los objetivos estratégicos elaborar productos de comunicación con información de resultados investigativos acerca del CHU. En el epígrafe del **público interno** dentro de las estrategias generales debe incluir otra: desarrollo de investigaciones sobre inmuebles del CHU, incidir en la DPE a través del programa de Educación estética, en los criterios de medida agregar otro evaluar semestralmente el desarrollo de las investigaciones planificadas y como número ocho planificar visitas al CHU con los estudiantes de las escuelas del municipio cabecera y preparar información digital para enviar a las escuelas de los municipios restantes, en los indicadores entonces se debe agregar elaborar productos de comunicación con información sobre los inmuebles del >CHU y sus valores y como número 9 elaborar calendario de visitas para estudiantes de instituciones educativas. Dentro de las acciones modificar la número tres por elaboración de estrategias de investigación e incluir otra acción intercambio de especialistas de otros CPPC que posean CHU declarado patrimonio cultural de la humanidad. En el acápite de **público externo** se debe incluir dentro de la primera estrategia también **canales**, en la segunda estrategia sugiere modificar el objetivo de explotación de canales potenciando la participación de los públicos como meta, en los criterios de medidas en el número seis visitas dirigidas de todas las instituciones del entorno al CHU, en los indicadores elaborar calendario de visitas al CHU de los miembros de las organizaciones del entorno. En la selección de canales se deben incluir comparecencias y entrevistas , así como visitas dirigidas al CHU, además incidir dentro de la programación cultural especificar a la realizada en el CHU. Expresa un criterio general acertado acerca de la estrategia de forma integral, desataca la necesidad de la misma pues la población no se siente responsable del cuidado de este bien único que poseemos los cienfuegueros.

**Especialista 2:** coincide con el especialista anterior en cuanto a completar la dirección particular de la institución investigada. Reafirma la inclusión de un objetivo estratégico referente a la elaboración de productos de comunicación a partir de los resultados investigativos del CHU. Dentro del público interno agregar en estrategias generales la búsqueda de información sobre inmuebles del CHU y ampliar programas que incidan en niños y jóvenes. Dentro de los criterios de medida destaca la evaluación a la estrategia de investigación planificada y coordinar visitas al CHU de los diversos públicos especialmente niños, jóvenes y miembros de las organizaciones ubicadas en el CHU y preparar producto de comunicación sobre el CHU y enviarlo a todos los municipios de la provincia. Incluir en indicadores elaborar productos de comunicación sobre los inmuebles del CHU y sus valores y elaborar calendario

de visitas dirigidas para estudiantes de las instituciones educativas del municipio cabecera. En lo referente al público externo se debe modificar el objetivo referido a la explotación de los canales destacando como meta lograr la participación de los públicos, en los criterios de medidas incluir visitas dirigidas al CHU a miembros de las instituciones del entorno, en los indicadores elaborar calendario de visitas al CHU para instituciones de la comunidad. En la selección de canales agregar visitas dirigidas, comparecencias y entrevistas en la radio y en la programación cultural destacar la que se desarrolla en el CHU e incluir sitios web. Destaca la necesidad de involucrar a todos en el conocimiento, puesta en valor y conservación del CHU, bien que se debe conservar para generaciones futuras, asimismo declara la integralidad de la estrategia pues abarca a todos los públicos de diferentes edades partiendo de niños lo que potenciará el cuidado del contenedor declarado.

**Especialista 3:** coincide con los especialistas 1 y 2 en cuanto a completar la dirección del inmueble. Sugiere agregar objetivo estratégico referente a la elaboración de productos comunicacionales para la diversidad de públicos del CHU. En el público interno incrementar las estrategias con una estrategia de investigación sobre los inmuebles del CHU e incidir en niños y jóvenes a través de las vías existentes. Ampliar los criterios de medidas e indicadores de acuerdo a lo anterior. En el público externo modificar la meta de la segunda estrategia incorporando lograr la participación de los públicos e incluir en criterios de medidas visitas dirigidas a miembros de instituciones de la comunidad del CHU en los indicadores elaborar calendario de visitas dirigidas. En la selección de canales debe ampliarse con comparecencias y entrevistas, visitas al CHU, en la programación cultural distinguir la que se desarrolla en el CHU. Dentro de las acciones se debe reelaborar la número tres partiendo de la elaboración de estrategia de investigación e incluir intercambios con otros CPPC que posean CHU declarado patrimonio cultural de la humanidad. Da razones de la importancia de la estrategia y la considera muy acertada para el objetivo que se propone.

**Especialista 4:** sugiere completar dirección particular de la institución. Ampliar objetivos estratégicos incluyendo la elaboración de productos de comunicación para todos los públicos. Opina debe incluirse dentro de las estrategias para público interno la elaboración y planificación de una estrategia de investigación sobre el CHU y evaluar su desarrollo, dar a conocer los resultados de la misma en productos de comunicación, sensibilizar a los miembros de la comunidad en visitas dirigidas especialmente niños y jóvenes coordinando con la DPE, los estudiantes de otros municipios de la provincia deben recibir información digital sobre el CHU. Dentro de los canales incluir comparecencias y entrevistas, visitas dirigidas al CHU, programación cultural del centro histórico y los sitios web. A partir de la modificación de los objetivos estratégicos enriquecer

estrategias, criterios de medidas, indicadores y acciones para cada público (interno y externo). Declara evaluar de B la estrategia de forma integral pues siempre aparecen imprevistos que no contiene las investigaciones.

**Especialista 5:** recomienda ampliar objetivos estratégicos a partir de la elaboración de productos de comunicación con información recopilada en investigaciones. Se debe enriquecer entonces estrategias, criterios de medidas, indicadores y acciones para cada tipo de público del CHU de Cienfuegos. Su criterio sobre la estrategia de forma general es positivo.

**Especialista 6:** coincide con los especialistas anteriores en cuanto a completar la dirección particular del CPPC, ampliar objetivos estratégicos, asimismo estrategias, criterios de medidas, indicadores y acciones para cada tipo de público. Su valoración general acerca de la estrategia validada es que es un producto bien pensado y elaborado y que de aplicarse garantizará que se conserve el CHU para el disfrute de posteriores generaciones.