



**UNIVERSIDAD JOSÉ MARTÍ PÉREZ**  
**Facultad de Humanidades**  
**Departamento de Psicología,**  
**Comunicación social y Ciencias de la Información**

*Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en*  
*Comunicación Social*

**EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA**  
**FISCALÍA PROVINCIAL DE SANCTI SPÍRITUS**

*Autora: Maidenly Toledo Gavilla*

*Tutora: MSc. Yudisney Brito Mayea*

**Sancti Spíritus, 2019**

*“El tema de la comunicación no es un campo totalmente desconocido, inexplorado o de una incomprensible complejidad. Lo que resulta desconocido, quizás, sea el hecho de gestionarla de forma estratégica”*

**Yarmila Martínez Nocado**

**Dedicatoria**

*A mi princesa preciosa Mia Roxet.*

*A mis padres por su imperecedero amor, la vida no me alcanza para compensarlos.*

*A mi hermana por su apoyo incondicional, te amo TATA.*

*A mi rey precioso, mi esposo, ni la distancia hizo que estuvieses lejos amor.*

*A Yudi, tengo la certeza que nos volveremos a ver.*

## **Agradecimientos**

*A mi princesa preciosa Mia Roxet, por ser la fuerza que me inspira a mirar siempre adelante, por recordarme cada noche ¡Yo te quiero mucho MAMÁ!, por tener la magia de hacerme sonreír, aún cuando estoy llorando... Ay bebé te idolatro.*

*A mi mamá Mercedes y mi hermana Madainy por ser, tomar y formar parte de este proceso, por darme fuerzas e impulsarme sin duda alguna al éxito, por confiar en mí,  
las AMO.*

*A mi papá por tener la magia de mimarme con su mirada y demostrarme infinitamente que daría la vida por mí y por ti Maday si fuese necesario.*

*A mi REY PRECIOSO, mi esposo Pedro Julio, por su sensibilidad, comprensión, confianza... Por elevarme y hacer de mí una mujer completa, por regalarme la dicha de ser MAMÁ y formar una familia preciosa. Porque la distancia no constituyo barrera entre nosotros. Por dedicarse a este proceso como si fuese suyo.*

*A mi tío Chichino, por estar a mi lado en cada proceso de preparación en mi vida, por estar al pendiente de todo siempre y por entregarse sin recibir absolutamente nada a cambio.*

*A toda mi extensa familia por nutrirme siempre de felicidad y de una unión indestructible.*

*A Yudisney, mi tutora, por su dedicación y largas horas de trabajo, por confiar en mí y brindarme todo un caudal de conocimientos.*

*A Mary Lourdes, por construir en tan poco tiempo una bella amistad. Por su naturalidad, sencillez y disposición de apoyarme siempre.*

*A Dayli, Ketia, Yosday y Frank porque siempre fuimos un equipo con la fuerza y la visión de concluir estos seis años de carrera victoriosos. Gracias por su amistad y constituir parte de mi vida.*

*A los profes Elsa Ramos Ramírez, Lisandra Gómez Guerra y Bertha Valdivia Obregón porque son además de buenos profesores y amigos, excelentes comunicadores.*

*A Dislayne y Ariadna por su apoyo y por nutrirnos de sus conocimientos.*

*A todos los que hicieron realidad este sueño, eternamente mi agradecimiento.*

## **RESUMEN**

La presente investigación enmarca su accionar en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, tiene como objetivo evaluar el estado actual de la comunicación interna en dicha entidad.

Como paso necesario para la evaluación de la comunicación interna se realiza el diagnóstico a partir de métodos y técnicas que, desde la perspectiva cualitativa, permiten la recogida y análisis de la información.

Dentro de los métodos empleados se encuentra el histórico lógico, inducción deducción y el analítico-sintético y las técnicas fueron: análisis de documentos, la encuesta en forma de cuestionario, entrevista semiestructurada y observación participante.

El resultado del diagnóstico constata que, el estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus está determinado por: alto sentido de pertenencia, profesionalismo del público interno, predominio de mensajes de tarea en su mayoría con calidad y precisión, prevalencia de utilización de redes formales, flujo de comunicación vertical descendente, utilización de canales mediatizados además de los directos, empleo positivo de un boletín interno y como canales de retroalimentación los despachos.

Luego de valorar el criterio de medida aplicado, la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus se evalúa de Regular.

Se hicieron recomendaciones sustanciales y se anexaron aquellos elementos que permiten una visión más completa del fenómeno estudiado.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Comunicación Organizacional. . . . .	6
1.2 Comunicación Interna. . . . .	9
1.2.1 Indicadores de la Comunicación Interna.....	13
1.3. Evaluación de la comunicación . . . . .	21
1.3.1 Procedimiento para la evaluación de la comunicación interna.....	22
CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	24
2.1 Diseño Metodológico.....	27
2.2 Análisis de resultados.....	31
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es una actividad inherente al hombre debido a que su evolución como especie estuvo marcada, entre otros factores, por el desarrollo de sus capacidades comunicativas y del lenguaje como máxima expresión de ésta, donde símbolos e imágenes representan ideas y sonidos. Con los años las relaciones entre las personas se fueron complejizando y surgen las organizaciones de hombres y mujeres con un mismo objetivo.

La concepción de la comunicación en las organizaciones evolucionó de su estado primario, en el que se definía como mero accesorio, para asumir ahora un rol relevante en la política de las mismas. Deja, por tanto, de ser una actividad que se descarta o se relega a un segundo plano, para reafirmarse como “vector estratégico de la entidad en aras de fortalecer las relaciones e interacciones con los públicos de interés y generar así un posicionamiento consistente y armónico con la mayor eficiencia, al tiempo de generar un entorno positivo en la proyección de la identidad de la institución”. (Rivero, 2010)

Según Rivero, (2010) “la comunicación en las organizaciones hay que tenerla en cuenta desde dos perspectivas: como un subsistema dentro del sistema general que es la organización, que le permite gestionar todas sus acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización. Es en este sistema donde tienen lugar procesos de construcción de significados compartidos mediante la interacción de sus integrantes, y la relación de esta con su entorno externo. En la creación de este escenario compartido de significación, es vital incorporar la mirada y las necesidades de los públicos relacionados con la entidad. A la postre, serán estos significados compartidos los que posibiliten el otorgar coherencia a las acciones coordinadas a fin de lograr los objetivos organizacionales.

Por otra parte, asume la perspectiva que la comunicación es el eje de toda organización, lo que está dado precisamente por su carácter transversal; la comunicación es copartícipe de todas y cada una de las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aún cuando el objetivo o propósito de cada una de estas no

sea la comunicación en sí misma. Y es que no hay gestión ni acción que no implique en sí misma comunicación en la organización.”

La primera perspectiva de análisis de la comunicación en las organizaciones es su función estratégica, lo que implica asumirla como un compromiso de todos, como parte de su filosofía y cultura. Supone entonces una comunicación enfocada, intencional, planificada, gestionada, lejos de la improvisación, y sobre todo sustentada a partir de la dinámica de interacciones a lo interno y externo de la organización.

Desde el segundo enfoque se entiende la comunicación en su dimensión de planificación transversal, presente en cada escenario de la organización y parte integral de todos los procesos organizacionales.

La comunicación organizacional en estos momentos más que una opción a elegir es una necesidad. En el mundo de hoy, la identidad, la imagen, la calidad, el control ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la innovación, la creatividad y la inteligencia organizacional son factores que inciden notablemente en la eficiencia de las organizaciones.

Las organizaciones cubanas no están ajenas a estos desafíos. En este contexto la comunicación institucional se va abriendo lugar progresivamente dentro de las Estrategia de Informatización y Comunicación de la Fiscalía General de la República, que se fundamentan en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, los Objetivos de la Primera Conferencia del PCC y en las políticas aprobadas para el trabajo de Comunicación Social y para el Perfeccionamiento de la Informatización de la Sociedad en Cuba.

En la implementación de ambas estrategias, se parte de que la informatización constituye un recurso estratégico de dirección para el desarrollo de la actividad de comunicación en el órgano. La información, la comunicación y el conocimiento constituyen bienes públicos y derechos ciudadanos que se ejercen responsablemente; preservando la soberanía tecnológica, con observancia de la legislación establecida en materia de defensa y seguridad nacional.

La actividad de comunicación en la Fiscalía General de la República data del año 2010, al entrar en vigor la Resolución 26/2010 del Fiscal General que aprobó la Estrategia de Comunicación para la Fiscalía General, en el año 2011 se creó un Departamento de Comunicación Institucional con carácter experimental. Posteriormente se actualiza la estrategia de comunicación institucional de la Fiscalía General de la República a partir de la Resolución 62/2014 y en el 2015, a través de la Resolución 244/2015, se crea la Dirección de Comunicación Institucional como estructura encargada de dicha actividad. A su vez entra en vigor la Resolución 205/2016, que aprueba las indicaciones metodológicas de la Dirección de Comunicación Institucional, con el objetivo de continuar perfeccionando el trabajo que realiza esta dirección, para así orientar, facilitar y garantizar el desarrollo del trabajo de la especialidad tanto en el Órgano Central como en las fiscalías provinciales.

A partir del año 2014 cuando se actualiza por primera vez la Estrategia de Comunicación de la Fiscalía General de la República, se implementa la actividad de Comunicación en los órganos provinciales. Las demandas del país y de todos los ciudadanos condujeron a que la Estrategia de Comunicación de la Fiscalía General se evaluara nuevamente, con la finalidad de otorgarle mayor calidad e integralidad a la gestión de comunicación, por lo que se aprueba esta vez para el período 2017-2021, a fin de evaluarse a los dos años de aprobada. Esta estrategia se efectuó a través de un estudio realizado a nivel nacional y los resultados se adecuaron a las problemáticas de cada órgano provincial. Por su parte, es válido resaltar que se aprueba la plaza de Comunicador Institucional, la cual en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus ha presentado inestabilidad en su completamiento y actualmente no se encuentra cubierta. El directivo que atiende Formación y Desarrollo ha expresado recientemente que la Estrategia de Comunicación de la entidad debe ser actualizada.

La evaluación es la última fase del proceso de gestión de comunicación, la cual implica hacer una valoración de todos los programas y actividades realizadas desde el área de comunicación interna; evaluaciones del impacto de los mensajes, la eficacia y eficiencia de la actividad comunicativa.

Por tales motivos la institución muestra interés por la vinculación entre el trabajo científico de la universidad y la búsqueda de solución para las necesidades del órgano. Este estudio proporciona resultados científicos, investigativos, bases metodológicas y normativas en materia de comunicación que ayudan a organizar y afianzar su efectiva gestión en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, al tiempo que otorga mayor credibilidad y legitimidad al profesional de la comunicación que ejerza esta actividad.

A partir de los análisis realizados se determinó el siguiente **problema de investigación**:

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus?

Para dar respuesta a esta interrogante se propone como **objetivo general** de la investigación:

Evaluar el estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus.

### **Objetivos específicos**

- 1- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la evaluación de la comunicación interna.
- 2- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus.
- 3- Valorar el estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus.

### **Tipo de investigación**

Esta investigación se desarrolla bajo la perspectiva cualitativa, con un enfoque descriptivo. Es además una investigación comunicológica, ya que comprende la evaluación de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, desde una perspectiva teórico-aplicada.

## **Premisa científica**

La evaluación del estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus permitirá actualizar la estrategia de comunicación en función de sus públicos internos en cuanto a: tipos de mensajes, canales, redes, flujos comunicativos y retroalimentación, lo cual influye en la efectividad de la comunicación en la entidad objeto de estudio.

El principal aporte, sin dudas, es su valor teórico aplicado. Se le ofrece a la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus una evaluación de la Comunicación Interna que posibilita la actualización de la Estrategia de Comunicación del órgano en función de los públicos internos.

Este informe se estructura en dos capítulos. El primero recoge los postulados teóricos abordados en la investigación en el que se exponen las consideraciones de investigadores destacados en el tema. Entre ellos resaltan Justo Villafañe (1999), Joan Costa (2001) las investigadoras cubanas Irene Trelles (2002), Hilda Saladrigas (2005), Yarmila Martínez Nocado (2009), Magda Rivero (2010), Glenda García (2015), de la cual se asume la definición de la categoría de análisis objeto de estudio.

En el segundo capítulo se refieren los supuestos metodológicos desde los que se estudia el escenario de investigación y el análisis de los resultados. Se desarrolla bajo la perspectiva cualitativa, con un enfoque descriptivo. También se exponen los instrumentos empleados para la recogida de información (Revisión de Documentos, Observación participante, Entrevista Semiestructurada y Encuesta), los tipos de muestreos atendiendo al público y el análisis de los resultados.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

## **Capítulo 1: MARCO TEÓRICO**

En esta época de la modernidad, el tiempo juega un papel importante en la gestión institucional, demandándose velocidad en sus procesos, por lo que una buena planeación de la comunicación interna viene a ser una estrategia para el eficiente funcionamiento de las organizaciones. Para lograr complementar la efectividad en las organizaciones se hace imprescindible el proceso de evaluación, el cual ha cobrado interés en los últimos años por su función de medir la eficacia y eficiencia de la gestión de comunicación organizacional. Este capítulo expone de forma coordinada y coherente las principales teorías o tendencias conceptuales que existen sobre la comunicación interna y el procedimiento para evaluar su efectividad en las organizaciones.

### **1.1. Comunicación Organizacional**

La comunicación en las organizaciones es una realidad compleja y multidimensional. Como afirma Saladrigas (2005), precursora de estos estudios en el país, “la comunicación organizacional es fenómeno y/o proceso, a la vez que actividad profesional reconocida desde 1978 y disciplina académica (...) del campo de estudios de la comunicación social” (Saladrigas, 2005: 15).

Y a pesar del hecho demostrado que la comunicación en las organizaciones ha crecido en popularidad como área de investigación y enseñanza, su desarrollo continúa siendo relativamente modesto y un campo que aún experimenta muchos de los problemas de una disciplina de reciente aparición. Se caracteriza además por su carácter transdisciplinar, por lo que requiere de una óptica concebida desde la perspectiva conjunta de disciplinas diversas para entenderla en sus reales dimensiones.

Trelles (2000) “centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la irrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la institución y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles 2000: 25).

Saladrigas (2005), expresa que la Comunicación Organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo, actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social (Saladrigas, 2005).

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general. En la base del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano, se encuentra el hombre, y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Para lograr la realización plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación, aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de nuestra cultura.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. En algunas organizaciones se concede un valor creciente a la comunicación, considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la

política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometiéndose el error de identificar “comunicación” con “información”.

A partir del análisis de las posiciones teóricas manejadas se considera a la Comunicación Organizacional como la actividad inherente humana que implica la interacción, sentidos y la puesta en común de mensajes con la comunidad, a través de diversos canales y medios para influir en el comportamiento y la emisión-recepción de “proceso” en la organización tanto al interior como al exterior de esta.

Una vez conceptualizada la Comunicación Organizacional es preciso abordar sobre sus diferentes funciones. Existen autores que la tramitan como acciones para mejorar la imagen pública, relaciones de colaboración con los medios, elaborar la estrategia de comunicación de la organización, lograr que la comunicación sea clara, transparente, real. Estas son actividades que deben realizarse en la gestión de comunicación.

En tal sentido Katz y Kahn (1998), proponen una tipología que las enmarcan en dos contextos diferentes: a nivel de organización y en el nivel de las relaciones interpersonales, primando un enfoque hacia lo interno de la organización, donde un nivel se complementa con el otro.

Según Trelles (2001), la comunicación organizacional realiza tres tipos de funciones:

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

"Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la cantidad de incidencias, influencia y públicos de todas las acciones de comunicación" (Marín, 1997, citado en Arzuaga, 2003: 28).

En esta época de la modernidad el tiempo juega un papel muy importante en la organización de las instituciones, demandándose velocidad en sus procesos, por lo que una buena planeación de la comunicación interna viene a ser una estrategia para el eficiente funcionamiento de las organizaciones.

## **1.2. Comunicación Interna**

Si se analiza el concepto de comunicación interna en el ámbito organizacional, la comunicación interna en la organización no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderar la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje (feedback) está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial (Losada, 2004).

La labor de crear este ambiente de confianza y apertura mediante el libre flujo informativo es un trabajo conjunto que debe dar inicio por las áreas directivas y administrativas pero debe abarcar a todos los niveles y miembros que conforman la organización.

La eficacia de la comunicación interna está garantizada en parte por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la organización. Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras

empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito organizacional, ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo. Es necesario considerar también que las estructuras formales y las informales coexisten dentro de la misma organización, por lo tanto, deben actuar juntas, de lo contrario la una se volvería contra la otra (Losada, 2004).

Desde la perspectiva de este estudio se considera a la comunicación interna como una estrategia fundamental en la organización. Es necesario ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión de la necesidad del conocimiento compartido.

Bland y Jackson (1992) afirman que es indudable que una comunicación interna bien planificada constituye un elemento esencial de cualquier organización, ya que las deficiencias en la comunicación con el personal conducirán a:

- Falta de comprensión de los objetivos de la organización.
- La incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles.
- Carencia de percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia.
- Malas relaciones con los superiores inmediatos.
- Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- Deficiente apreciación de la necesidad de la calidad y excelencia.
- Preferencia por recursos rápidos en la acción industrial, en lugar de la utilización de una discusión más prolongada que conduzca a soluciones más armoniosas.
- Una disminución general del estado de ánimo del personal.

Si bien la comunicación externa constituye un patrón importante en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, por su función de atender las reclamaciones que presenten los ciudadanos sobre presuntas violaciones de sus derechos; incluyendo la labor de control de la legalidad que desarrolla el órgano en escuelas de conducta, escuelas de formación

integral, Hogar para niños sin amparo familiar, Hogar de ancianos, centros penitenciarios, así como la vinculación con instituciones académicas y otras vinculadas a la actividad del órgano y por último y no menos importante, la constante vinculación con los medios de comunicación a fin de divulgar la misión, visión, objeto social e instruir a la población en general de las diversas especialidades que ostenta el órgano, para incrementar la conciencia jurídica ciudadana; no constituye objeto de análisis en esta investigación.

Es vital que, como expresa Bartoli, (citado en García, 2015: 33), “el empleado se sienta mínimamente identificado con la organización, de manera que la promoción externa sea para él fuente de valoración personal y a la vez de contribución voluntaria a resultados colectivos”. Por tal motivo es imprescindible evaluar la Comunicación Interna de la Fiscalía Provincial, lo cual permite actualizar la Estrategia de Comunicación implementada en el ámbito interno y servirá de base para estudios posteriores referentes a la comunicación externa, que depende en gran medida de este estudio.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 1997).

Trelles (2001) a partir del análisis de Kreps refiere que, la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Está determinada por la interrelación de los procesos comunicativos de las personas que integran la organización por medio de la cual las personas acopian la información necesaria, tanto para su propio desempeño como para el organizacional. Se infiere entonces que es todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, dígame trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

García (2015) expresa que la comunicación interna es el proceso mediante el cual se le da respuesta a las nuevas necesidades de la institución de movilizar y retener los mejores miembros de su equipo humano en un entorno donde impera la velocidad de los cambios. Su principal propósito es dar a conocer la visión, misión, filosofía, objetivos estratégicos y las iniciativas de la institución, así como apoyar que se promueva en los empleados un alto sentido de pertenencia para suscitar su adhesión a los objetivos planteados por la dirección” (García, 2015:21).

Este concepto es el que asume la investigadora para este estudio por ser el que más relación guarda con el objetivo de la presente investigación.

Es importante, una vez conceptualizada la comunicación interna, conocer sobre sus objetivos. Borrel (2002) plantea sus objetivos deben estar encaminados a:

- Lograr un flujo de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales que sean tomados en cuenta por todos los protagonistas y que responda a las necesidades.
- Garantizar la dignidad de las personas en todos los procesos relativos a Gestión de Personal.
- Impregnar al conjunto de la organización de los mensajes importantes (por ejemplo objetivos de la organización).
- Cohesionar los equipos humanos.
- Procurar procedimientos ágiles, participación eficaz y decisiones dinámicas.

Quiroga (1990), expresa que para una mayor eficiencia de los objetivos institucionales debe existir una clara política de comunicación a partir de los siguientes elementos:

- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la organización.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización.
- Establecer un clima de comprensión entre organización y trabajadores.

- Crear una disposición favorable hacia la organización, por parte de la familia del trabajador.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la organización, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.

Losada (2004), expresa que hay que tener presente una serie de elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna:

1. La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personas y estructuras de la organización.
2. La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas.
3. Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno, pasando por los cursos de formación continuada que se organicen para el personal.
4. El responsable de comunicación interna no es una persona que se inmiscuye en las competencias profesionales de otros trabajadores, sino que es un profesional que aporta sus conocimientos comunicativos como experto en la materia.

La comunicación interna es una actividad que abarca a la globalidad de la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización, por lo que resulta necesario identificarla a partir de sus diferentes indicadores para lograr entender su funcionamiento.

### **1.2.1. Indicadores de la Comunicación Interna.**

Para esta investigación resulta fundamental entender la comunicación como un proceso, donde todos los elementos mantienen una relación interdependiente, continua y dinámica. No obstante, con vistas a poder gestionar la actividad comunicativa en una

organización, es preciso detener este proceso y separar sus indicadores. Conceptualizar en torno a estos indicadores resulta necesario para entender su funcionamiento y las oportunidades y desventajas que cada uno ofrece. El conocimiento de las partes garantizará, en gran medida, el éxito del objetivo primordial de toda comunicación: lograr que el receptor comprenda el mensaje tal cual lo concibió el emisor, con la menor distorsión o ruido posible. Estos componentes son: públicos, mensajes, flujos, canales, redes y retroalimentación.

## **Públicos**

El público interno está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales (Trelles, 2001). Tienen un papel rector en la comunicación organizacional pues determinan en alguna medida el funcionamiento de cada uno de los indicadores de la comunicación interna.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos: los directivos o jefes , que son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos; y el resto de los componentes individuales de la organización que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos, que se denominan empleados o subordinados (Trelles, 2004).

El público externo está constituido por 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 (...) se incluyen los clientes, los proveedores, el gobierno, la prensa, etc. (Trelles, 2001).

## **Mensajes**

Otro elemento importante dentro del proceso de comunicación son los mensajes, que “serán entendidos en esta investigación como información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (Goldhaber, 1974: 44).

Los mensajes pueden ser verbales y no verbales. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum. A los efectos de esta investigación la autora se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Redding (citado en Trelles y Cols, 2006), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

**Mensajes de tarea:** Están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, es decir, con los productos, servicios y actividades que realiza. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y generación de nuevas ideas.

**Mensajes de mantenimiento:** tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la organización para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.

**Mensajes humanos:** tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la organización.

Lo ideal sería que las organizaciones logaran un balance entre los diferentes tipos de mensajes expuestos anteriormente para lograr un desempeño eficiente, acompañado de un clima organizacional armonioso y de cooperación mutua. Está ampliamente demostrado mediante las investigaciones sociales que la óptima organización de la producción por sí sola no constituye la clave del éxito organizacional, sino que es imprescindible prestar atención a la implicación y satisfacción de los trabajadores con la labor que realizan y con la organización en general.

## **Flujos**

De acuerdo con la dirección o el sentido que adopten los flujos comunicativos dentro de los márgenes de una organización, estos pueden clasificarse en vertical, horizontal o transversal.

El flujo vertical puede ser ascendente y descendente. La comunicación vertical ascendente son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback, o hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados; por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración.

La comunicación vertical descendente es el conjunto de mensajes provenientes de la dirección o máxima jerarquía que fluyen hacia el público interno. Esta puede estar identificada de varias formas:

- Resoluciones laborales, cartas y circulares internas.
- Comunicación e información sobre planes, misión y visión de la organización.
- Formas y destrezas laborales.
- Retroalimentación.
- Mensajes con el fin de incentivar a los empleados.

La comunicación descendente tiene como objetivos asegurar el conocimiento de la misión y meta de la organización por el público interno, lograr confianza y credibilidad, agilizar los canales de transmisión de mensajes, fortalecer los roles jerárquico y facilitar la operatividad y la comunicación.

La comunicación horizontal es el intercambio de mensajes entre los públicos internos de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía en la estructura organizativa. Usualmente, estos mensajes están relacionados con las tareas o factores humanos.

Sus objetivos radican en coordinar tareas, resolver problemas y conflictos entre colegas, favorecer la comunicación entre las personas y entre las distintas áreas de la organización, facilitar cumplimiento de la misión y metas de la organización, favorecer la cohesión interna y mejorar el desarrollo organizacional.

El flujo horizontal responde evidentemente a la comunicación horizontal la cual consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización (Massie, 1960).

Como se mencionó anteriormente, otro de los flujos es el transversal que permite la comunicación en todos los sentidos y desde todos los niveles. Propicia además la cooperación entre las diferentes áreas que conforman la organización que favorece a su vez la integración e incide en el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Es necesario resaltar la alta connotación que posee el flujo respecto al funcionamiento de la organización pues cualquiera de las direcciones que adoptan son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

## **Canales**

Los canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos (Muriel y Rota, 2000).

Los canales de comunicación mediatizados son aquellos que se basan en el uso de la tecnología para la transmisión de los mensajes, por tanto, no se pone de manifiesto la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto físico externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación.

La aparición de Internet ha revolucionado los procesos de comunicación en general y la comunicación organizacional no escapa a su impacto. En la actualidad entre los canales de comunicación más utilizados en las organizaciones, tanto nacionales como internacionales, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales. Estos mayormente se identifican por reuniones, asambleas y matutinos.

## **Redes**

"Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas) por los que pasa, pudiendo estar constituidas tan solo por dos personas, por unas pocas o por toda una organización" (Trelles, 2001: 99). A nivel organizacional este flujo de mensajes se presenta en función del tipo de comunicación que prime en la relación comunicativa, de ahí se clasifiquen en redes de comunicación formales y redes de comunicación informales.

Las redes formales son, evidentemente, aquellas en las que los mensajes fluyen por las vías oficialmente establecidas por la dirección: " son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; (...) es la que sigue las

líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización" (Marín citado en Trelles, 2001:25).

Por su parte las redes informales vinculan a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una red informal no sólo prescinde del organigrama, sino que incluso, de modo solapado, emerge otra jerarquía, una jerarquía "paralela" (Trelles, 2004).

El manejo adecuado de las redes informales permite el fortalecimiento de las redes formales, la adecuación de las estructuras formales a las necesidades individuales y grupales de los miembros de la organización, y la formalización de algunos canales informales que emergen como nuevos canales de comunicación.

La existencia de ambos tipos de redes propicia el desarrollo de las relaciones entre el público interno de la organización, determinan el carácter de las relaciones entre subordinados y directivos, así como entre el personal que se encuentra en el mismo nivel de jerarquía. Aunque cada una presenta sus particularidades, se resalta que se dan de forma simultánea.

### **Retroalimentación**

La retroalimentación es definida por Trelles (2004) como un conjunto dinámico que debe funcionar correctamente para obtener como resultado una eficiencia en este proceso, que constituye la columna vertebral de la funcionalidad de una organización.

Cuando se habla de retroalimentación o comunicación de retorno la autora se refiere a la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no, logrando la interacción entre los participantes. Esta interacción puede ser positiva (cuando se fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, solo hay información más no comunicación.

La retroalimentación es considerada como una de las tareas que deben aprender los miembros de una organización. Aunque hay dificultades para conseguirlo, no significa

que no haya un acuerdo general sobre algunos principios a tener en cuenta para lograr una comunicación de retorno eficaz, tanto por cauces formales como informales. Estos principios han sido concretados en: la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza (Marín citado en Trelles, 2004).

1 Prontitud: Permite la solución de problemas o conflictos con más efectividad y conocer los efectos de la comunicación en el receptor en el momento indicado.

2 Objetividad: Se propone reducirla al mínimo a través de la especificación del tipo de comunicación que se busca, intentando planteamiento generales y datos que ayuden a objetivar los problemas reduciendo en la medida de lo posible la subjetividad que rodea todos los procesos comunicativos

3 Utilidad: Se refiere a conseguir enfocar la comunicación a cosas específicas y a sus posibles soluciones. Se propone evitar la sobre información.

4 Confianza: Lograr que la retroalimentación provenga de una fuente confiable.

La retroalimentación es un indicador de vital importancia en la organización pues constituye el eje motivador que facilita la interacción y mejora las condiciones y conductas del grupo. Cuando el público interno encuentra espacios para el intercambio, se asumen posiciones tolerantes en la confrontación de las dificultades, se crean relaciones fuertes y estrechas en la comunicación interpersonal que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Cada uno de los indicadores de la comunicación interna conceptualizados anteriormente varían su funcionalidad en cada organización, por lo que resulta necesario conocer cómo se comportan pues nos aportan en su conjunto el estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, para luego efectuar una valoración que conlleve a su evaluación y posibilite la actualización de la Estrategia de Comunicación en la organización en función de los públicos internos.

### **1.3. Evaluación de la comunicación**

La evaluación es la etapa que constituye el final del ciclo de gestión de comunicación y a su vez el punto de partida (a pesar de que puede llevarse a cabo durante la implementación de las acciones). Medir los resultados obtenidos en las acciones desarrolladas a partir de los objetivos definidos en los planes, programas o campañas de comunicación, permite tomar futuras decisiones organizacionales para con los públicos de la institución.

“Uno de los factores que todavía limitan y problematizan la práctica de la comunicación institucional en América Latina consiste en que muchos de los profesionales que trabajan en este campo aún no se han convencido de la necesidad e importancia que tiene la investigación social aplicada a la prevención y resolución de problemas en esta área” (Muriel y Rota, citado en Trelles 2001:214).

El tema de la evaluación y medición ha cobrado interés en los últimos años, y a pesar de que muchos autores reconocen su importancia, no existe abundancia de modelos que le hayan dado un corpus teórico concreto a ésta necesidad (Rivero, 2010).

La evaluación realizada por medio de la investigación social permite obtener retroinformación sobre el impacto que este tipo de comunicación tiene en sus públicos en función del objetivo de coordinación entre ellos y la institución.

Con el fin de intentar conceptualizar la noción de evaluación, resulta necesario despejar algunos elementos que tienden a confundir su significado. Ello se debe básicamente a la existencia de diferentes visiones o paradigmas desde el cual se define.

Cohen y Franco (1991) señalan que “evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado” (Cohen y Franco, 1991: 73).

Briones (1991), a su vez, señala que el término evaluación se utiliza “para referirse al acto de juzgar o apreciar la importancia de un determinado objeto, situación o proceso en relación con ciertas funciones que deberían cumplirse o con ciertos criterios o valores, explicitado o no” (Briones, 1991:11).

A partir de estas definiciones es posible distinguir un elemento fundamental del proceso de evaluación y sobre el cual existe relativo consenso: la evaluación consiste en “juzgar y asignar un valor a algo”. Si bien es cierto que las definiciones mencionadas anteriormente no son congruentes, si coinciden en la importancia de la medición, la comparación y la calificación del objeto sometido a análisis.

Por su parte, las definiciones señaladas anteriormente, interrelacionan el proceso de la evaluación donde es concebida y practicada, por un lado, como medición y, por otro, como determinación de logros o resultados en comparación con objetivos propuestos en un programa, proyecto o estrategia.

Las evaluaciones desarrollan y enfatizan la objetividad, para lo cual se debe generar o contar con información suficiente para llegar a resultados válidos, sistemáticos y confiables.

Es por ello que teniendo en cuenta que en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus se encuentra implementada una estrategia, se considera necesario evaluar lo referente a su Público interno, es decir evaluar la comunicación interna.

### **1.3.1. Procedimiento para la evaluación de la comunicación interna**

Krohling (2003) sostiene que la evaluación “tiene una función de carácter permanente, iniciándose en el planteamiento y desenvolviéndose en el acompañamiento de las acciones en ejecución, con propuestas para las correcciones necesarias y procedimientos para verificar los resultados deseados” (Krohling, 2003: 53).

“La evaluación es el mecanismo para medir la eficacia de las acciones. Es para identificar el impacto de las decisiones que afectan al proceso. La brecha entre las oportunidades y los objetivos de cumplimiento establecido puede ser resultado de acontecimientos externos e internos a la organización” (Krohling, 2005: 87).

“La medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados” (Álvarez, 2011:75).

En términos de comunicación interna la autora se adscribe a la definición siguiente: la evaluación se refiere a “la comparación de la actividad realizada con los planes o normas; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado genéricamente objetivo debe básicamente asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido; con lo cual, la evaluación se facilita mucho cuando todo el personal de la organización conoce las principales metas que se pretenden y los objetivos inmediatos de su unidad de trabajo” (Álvarez, 2011:74).

En cuanto a la evaluación final de la comunicación interna se designaron tres clasificaciones: adecuada, en la cual todos los indicadores fueran evaluados de bien; regular, cuando cuatro de los indicadores fueran calificados de regular y dos de bien, o todos de regular; y desfavorable, en el caso de ser calificados de mal más de tres indicadores.

## **CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se describen los principios metodológicos que sustentan la investigación. Se presentan los principales elementos que caracterizan la organización; se exponen los fundamentos teóricos de la metodología seleccionada; se analizan las características de la muestra y los criterios delineados para su selección, así como las técnicas utilizadas para la recogida de información; se precisa los procedimientos utilizados para el procesamiento de los datos y los principios éticos que se han mantenido durante el proceso investigativo. Se dan a conocer además los resultados de la investigación.

### **Escenario de investigación**

La Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus fue constituida en el mes de diciembre de 1973, comenzó sus funciones jurisdiccionales en la entonces región de Sancti Spíritus el día 7 de enero de 1974. Para la realización de sus funciones disponía de 2 fiscales, 1 secretaria y 1 mecanógrafo como fuerza laboral de apoyo a la gestión fiscal. Realizaban sus funciones de una forma mixta con el Tribunal Regional, pues ambas instituciones residían en un mismo local, ubicado en la calle Luz y Caballero No. 24 altos, en esta localidad de Sancti Spíritus. Posteriormente aumenta la dotación de fiscales hasta el mes de febrero de 1977 en que se crea la Ley No. 4 que organiza el sistema judicial acorde con la división político administrativa llevada a cabo en el país.

Actualmente se ubica en la calle Independencia Norte #112, Sancti Spíritus. Cuenta con una plantilla de 134 trabajadores no fiscales, cubierta 104, 84 Fiscales, cubiertas 68, para un total de 172 trabajadores.

La misión de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus es proteger el orden político y jurídico del Estado y la sociedad, procurando el restablecimiento de la legalidad quebrantada, promoviendo acciones y medidas contra los infractores.

Su visión: Un Órgano que cumpla su misión con eficiencia y eficacia contribuyendo a la protección jurídica de la sociedad, el Estado y la institucionalidad del país, sustentada

en el compromiso con la Revolución y su continuidad histórica, y ejercida sobre los principios éticos de los Cuadros del Estado cubano.

Tiene como objetivos además de los fundamentales que le asigna la Constitución, los siguientes:

- a. “Procurar el restablecimiento de la legalidad cuando sea quebrantada por disposiciones o decisiones contrarias a la Constitución y a las leyes o aplicación indebida o incumplimiento de estas;
- b. Promover la sanción de quienes atenten contra la independencia y la soberanía del Estado, así como contra los intereses políticos, económicos y sociales de este;
- c. Proteger a los ciudadanos en el ejercicio legítimo de sus derechos e intereses;
- d. Preservar los derechos e intereses legítimos de los Órganos, instituciones y dependencias estatales, y de las entidades económicas y sociales;
- e. Combatir toda manifestación de abuso del poder y corrupción;
- f. Contribuir a la prevención del delito y otras conductas antisociales, al fortalecimiento de la disciplina social y a la educación de los ciudadanos, en la observancia consciente de las normas jurídicas.”

Para el cumplimiento de sus objetivos tiene las funciones principales siguientes:

- a. “Velar por el cumplimiento de la Constitución, las leyes y demás disposiciones legales por los organismos del Estado, las entidades económicas y sociales y por los ciudadanos;
- b. Actuar ante violaciones de los derechos constitucionales y las garantías legalmente establecidas y frente a las infracciones de la legalidad en los actos y disposiciones de organismos del Estado y sus dependencias, las direcciones subordinadas a los organismos locales y demás entidades económicas y sociales exigiendo su restablecimiento;

- c. Atender las reclamaciones que presenten los ciudadanos sobre presuntas violaciones de sus derechos;
- d. comprobar el respeto de las garantías constitucionales y procesales durante la investigación de denuncias y otras informaciones sobre hechos delictivos o índices de peligrosidad y velar por la legalidad en la tramitación de procesos judiciales de conformidad con las leyes;
- e. Dictaminar a instancias de la ANPP o del Consejo de Estado acerca de la constitucionalidad de las leyes, decretos leyes, decretos y demás disposiciones generales;
- f. Promover y ejercitar la acción penal pública en representación del Estado;
- g. Ejercer en representación del Estado las acciones judiciales que correspondan conforme a la legislación vigente, en función del interés social y, en su caso, en representación de menores ausentes o incapaces;
- h. Instruir directamente expedientes de fase preparatoria u otras actuaciones previas en los procesos penales en conformidad con las leyes procesales vigentes y las disposiciones reglamentarias emitidas por el Fiscal General; realizar las diligencias que resulten necesarias en otros procesos judiciales en que deba intervenir;
- i. Sustanciar expedientes de orden administrativo según las regulaciones legales;
- j. comprobar el cumplimiento de las sanciones y medidas de seguridad detentivas conforme a lo dispuesto en la ley y en las correspondientes resoluciones judiciales y velar por el respeto de los derechos de las personas detenidas aseguradas o sancionadas;
- k. Comprobar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones sobre el tratamiento a menores de edad infractores o con trastornos de conducta y de los menores acogidos en instituciones asistenciales;
- l. Ejercer la iniciativa legislativa en materia de su competencia;

m. participar en las tareas de prevención del delito y en la lucha contra toda manifestación de delincuencia y conductas antisociales adoptando las medidas necesarias a ese efecto;

n. Contribuir al desarrollo de la conciencia jurídica ciudadana mediante actividades de divulgación y de carácter científicos.”

## **2.1. Diseño metodológico**

### **Tipo de estudio**

Para el desarrollo de esta investigación se ha utilizado el paradigma de investigación cualitativo con un enfoque descriptivo. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

Es además una investigación comunicológica, ya que comprende la evaluación de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, desde una perspectiva teórico-aplicada, teniendo en cuenta que su propósito y resultado está encaminado a la resolución de problemas concretos para la toma de decisiones, a partir de una estrategia de comunicación ya existente.

### **Fundamentación de la Investigación**

La Fiscalía General de la República aprueba por primera vez la Estrategia de Comunicación a partir del año 2010, pero no es hasta el 2017 que se implementa en los órganos provinciales, aprobada para el período 2017-2021. En la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus es necesario evaluar su implementación, pues hace dos años que se encuentra en práctica, y aún persisten las necesidades comunicativas en esta entidad.

El principal aporte, sin dudas, es su valor teórico aplicado. Se le ofrece a la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus una evaluación de la comunicación interna que posibilita la actualización de la Estrategia de Comunicación del órgano en función de los públicos internos.

## **Premisa científica**

La evaluación del estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus permitirá actualizar la estrategia de comunicación en función de sus públicos internos en cuanto a: tipos de mensajes, canales, redes, flujos comunicativos y retroalimentación, lo cual influye en la efectividad de la comunicación en la entidad objeto de estudio.

## **Conceptualización de la categoría de análisis**

En la presente investigación se utiliza la categoría de análisis: Comunicación interna. A continuación, se presenta su definición conceptual, real y operacional respectivamente.

**Categoría de análisis:** Comunicación interna

**Definición conceptual:** “Es el proceso mediante el cual se le da respuesta a las nuevas necesidades de la institución de movilizar y retener los mejores miembros de su equipo humano en un entorno donde impera la velocidad de los cambios. Su principal propósito es dar a conocer la visión, misión, filosofía, objetivos estratégicos y las iniciativas de la institución, así como apoyar que se promueva en los empleados un alto sentido de pertenencia para suscitar su adhesión a los objetivos planteados por la dirección”. (García, 2015:21)

**Definición real:** La comunicación interna se define como el conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, con el fin de orientar, regular y coordinar la actividad laboral, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la institución, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros.

### **Subcategorías:**

- 1- Públicos (Directivos o jefes Empleados o subordinados)
- 2- Mensajes (De tarea, Mantenimiento, Humanos)
- 3- Canales (Directos y mediatizados)

- 4- Flujos de comunicación (Horizontal, Vertical, Ascendente, Descendente y Transversal)
- 5- Redes (Formales e informales)
- 6- Retroalimentación (Vías)

### **Métodos y técnicas de investigación**

Los métodos utilizados son los siguientes:

El método *Histórico Lógico*, que a partir de las fuentes de información posibilita profundizar en la evolución y desarrollo sobre la comunicación interna.

*Inducción deducción* el cual permite establecer generalizaciones a partir del estudio de casos particulares de la comunicación interna.

El *analítico- sintético* que, se emplea con el propósito de determinar los elementos componentes de la comunicación interna.

Las técnicas utilizadas son:

Análisis de Documentos: Según Alonso y Saladrigas (2002) “es una técnica utilizada siempre en la investigación científica, e incluso puede constituirse en el método principal de indagación empleado” (Alonso y Saladrigas, 2002: 69).

Esta técnica constituye un medio de familiarización con el escenario de investigación, su objetivo radica en caracterizar la estrategia de comunicación de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus y su implementación. Caracterizar además el Boletín interno “El Yayabero” y el plegable “Psicofis”. También se pretende valorar el impacto de las acciones contenidas en la Estrategia y los demás soportes comunicativos antes mencionados en sus públicos internos.

Entrevista semiestructurada:

La entrevista: "es una técnica para la recopilación de información, cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o estímulos indirectos" (Alonso y Saladrigas, 2000: 42).

La entrevista semiestructurada, es un tipo de entrevista flexible y abierta, el investigador es el encargado de elaborar el contenido y darle un orden y profundidad de acuerdo a las características de los sujetos de estudio. Su objetivo es definir la concepción que poseen los trabajadores y directivos de la organización acerca del tema de la comunicación y la calidad de los espacios de retroalimentación. Se aplicaron dos entrevistas dirigidas al público interno: directivos y trabajadores.

Encuesta: "Consiste en una serie de preguntas dirigidas a un determinado número de personas para conocer una situación social, un hecho, una actitud, una opinión." (Alonso y Saladrigas, 2000: 41). El contenido de las preguntas puede variar de acuerdo a los aspectos que mida. Se puede hablar de tres tipos de preguntas: cerradas, abiertas y mixtas.

Las preguntas deben ser claras y precisas, acorde a las características del público al que está dirigido, tomando en consideración vocabulario que maneja, nivel de estudio, etc.

Se realizó la encuesta al público interno de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, con el objetivo de caracterizar los elementos relacionados con la comunicación interna.

La observación participante: La observación participante o participativa, es una método de las Ciencias Sociales, que culmina como acción participativa, haciéndola una de las técnicas más completas, pues además de realizar un proceso de observación, elabora propuestas y soluciones. Spradley, (1980: 58). La observación se realizó con el objetivo de valorar la identificación del público interno con la entidad, identificar los soportes comunicativos para visualizar la misión y visión de la entidad, además de observarse los intercambios en los matutinos.

### **Población y muestra**

Para la realización de la investigación, se tomó como población el público interno que integra los 172 trabajadores de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, que incluye directivos y subordinados.

La muestra está integrada por 76 trabajadores que representan el 44% del total de la población. Se realiza un muestreo no probabilístico de tipo intencional determinado por el tipo de estudio que no requiere tanto de una representatividad sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características que aporten a la investigación profundidad y calidad de la información.

Para la selección de la muestra se tuvo en cuenta los siguientes elementos: Antigüedad de los trabajadores: Se tuvo en cuenta escoger fiscales de más de 10 años de experiencia laboral en el órgano, así como trabajadores técnicos, administrativos y de servicio. Se determinó escoger al menos dos trabajadores por departamento para así recopilar criterios de toda la entidad.

Presencia tanto de directivos y subordinados: Este elemento se tuvo en cuenta principalmente en la entrevista para conocer el criterio tanto de directivos como de subordinados acerca de cómo conciben la comunicación y precisar sobre los soportes que utilizan en el proceso de retroalimentación, por lo que se tuvo en cuenta escoger cada jefe de departamento y al menos dos trabajadores para obtener información precisa sobre el objetivo en cuestión.

Trabajadores fiscales y no fiscales: Este elementos se tuvo en cuenta para identificar el dominio tanto del personal fiscal como no fiscal de los objetivos de la organización. Para ello es necesario destacar que en cada departamento de las especialidades del órgano existen al menos tres fiscales y tres trabajadores no fiscales. Se determinó escoger de cada departamento al menos dos fiscales y dos no fiscales.

Estos elementos permiten identificar detalladamente la muestra escogida, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, precisando los criterios de inclusión y exclusión que posibilitan tener claridad y precisión en la información obtenida.

## **2.2. Análisis de los resultados**

A continuación, se ofrece la interpretación integral de los resultados obtenidos de la información recopilada a partir de la aplicación de las diferentes técnicas. Para

proceder al análisis se toman como referentes los indicadores propuestos en el capítulo metodológico y posteriormente se efectúa una triangulación de los resultados.

A través de la técnica de **revisión de documentos** se estudió la Estrategia de Comunicación de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus y se pudo constatar que se encuentra implementada hace dos años. Tiene como objetivo general potenciar la gestión integrada de la comunicación institucional de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, mediante la consolidación de un sistema eficiente, en función del cumplimiento de los objetivos trazados y funciones asignadas por la Constitución y las leyes. Posee además 11 objetivos específicos, de los cuales 1 está dirigido al público interno, específicamente a temas sobre clima organizacional, motivación, identificación y permanencia de los trabajadores de la organización.

En cuanto al indicador: Público, específicamente el interno lo tiene correctamente identificado, aunque existen elementos que no son necesario especificar.

Las redes que utilizan mayormente son las formales reflejadas en las acciones comunicativas que están dirigidas al intercambio en reuniones, talleres o conferencias. No existen acciones planificadas desde las organizaciones políticas y de masas, como la UJC, el PCC y el Sindicato.

En los canales que tienen identificados a emplear solo utilizan los mediatizados (internet, plegables, carteles, correo electrónico).

Se pudo constatar también que cuenta con 41 acciones, de ellas 20 están relacionadas con el público interno. La mayoría de estas acciones carecen de fecha de cumplimiento solo se refiere a: permanente, periódico, trimestral, mensual, parcial, según planificación.

Las acciones fundamentalmente van dirigidas a: Intercambio con jóvenes, entre subordinados, circulación de boletines internos, plegables, interacción de los trabajadores en redes sociales, sin embargo, no existe ninguna acción dirigida a propagar entre los trabajadores la misión y la visión de la entidad, ni de celebración de cumpleaños de trabajadores, ni de aniversarios de la fundación de la institución. Por otra parte, se pudo constatar que no existe acompañamiento de organizaciones de

masas en estas acciones, como por ejemplo el sindicato. No se les da protagonismo a los trabajadores en ninguna acción. De modo general prevalecen solamente las planificadas a través de canales formales de comunicación. Es muy llamativa la situación de que siendo los matutinos un canal utilizado con frecuencia, esta actividad no aparece en la estrategia de comunicación.

Aunque no es objetivo de esta investigación evaluar la Estrategia de Comunicación de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, es necesario enfatizar en la contradicción entre los indicadores de la estrategia y las acciones planificadas, lo cual disminuye la efectividad de la gestión de comunicación de la organización.

Otros de los documentos revisados fue el boletín interno de la entidad denominado “El Yayabero” y el plegable “Psicofis”.

El boletín “El Yayabero” circula mensualmente por todos los departamentos y la Fiscalías Municipales a través del correo electrónico. Se pudo constatar que su objetivo principal es propagar las actividades fundamentales que se realizan tanto en la sede central como en los municipios.

Además el contenido que se trata en el mismo posee claridad en los mensajes, equilibrio tanto de textos como de imágenes. Su extensión es de aproximadamente 5 o 6 páginas en dependencia de la cantidad de actividades que se aborden.

Se refleja en el enfoque que asume cada actividad el protagonismo que se le asignan a los trabajadores, incluso en ocasiones se dedica una página dedicada a un trabajador resaltando su labor. Siempre se dedica la última página del boletín para resaltar la importancia de la comunicación a partir de reflexiones, frases, comentarios.

Por otra parte el plegable “Psicofis” también circula mensualmente por todos los departamentos y las Fiscalía Municipales a través del correo electrónico. Es preciso resaltar que este plegable comenzó a divulgarse hace un año cuando comienza a laborar la psicóloga de la organización, la cual ha mantenido en gran medida la actividad de comunicación en la entidad.

Se constata que el plegable está vinculado a la especialidad de Psicología y guarda estrecha relación con la comunicación en la organización.

Por otra parte, trata temas sobre motivación, técnicas de relajación, trabajo en equipo y diversas temáticas relacionadas a esta rama imprescindibles para que la comunicación sea efectiva en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus. Estos soportes les brindan protagonismo a los trabajadores y estimulan su sentido de pertenencia, su identidad por la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus.

Posee un lenguaje claro y preciso, con equilibrio en los textos e imágenes, utiliza frases motivadoras de diferentes teóricos que le brindan credibilidad al mensaje que se quiere transmitir.

Se constata que ambos soportes comunicativos aunque no se circulan a través de canales directos como matutinos, reuniones, y no se exponen en lugares visibles de la organización para su familiarización con los trabajadores, poseen aceptación por parte de los trabajadores, al ser una de las vías que se utilizan para resaltar labor que realizan.

Se utilizó además la técnica de **observación participante** para observar otros soportes comunicativos con que cuenta la entidad, identificación del público con esta e intercambios en matutinos.

Se constató que en el soporte comunicativo donde se les brinda información a los trabajadores (murales) no se refleja la misión y visión de la entidad, ni el plegable "Psicofis", ni el boletín "El Yayabero". Por otra parte, carece de información actualizada. Se comprobó que no existe otro espacio o soporte de comunicación que fortalezca la identificación de los trabajadores con la organización.

Además se comprobó que el nombre de la entidad no aparece en la señalética de cada departamento, en los murales centrales, ni en los solapines. Estos soportes comunicativos se identifican con el logotipo de la Fiscalía General de la República. Por su parte el cartel con el nombre de la entidad que se encuentra a la entrada, aunque se observa visualmente, no se emplea correctamente el nombre completo de la organización.

Se enfatiza que estos elementos contribuyen a disminuir lo verificado sobre la identificación que tiene el público interno con la organización, pues se pudo comprobar el alto sentido de pertenencia con la entidad, la entrega a la labor que realizan,

profesionalismo no solo con la especialidad en que se desenvuelven sino con todas en general, la dedicación empleando largas jornadas de trabajo.

Se verificó además que este público interno le brinda seguimiento sistemático a la labor que realizan, se emplean dos semanas en el mes para efectuar supervisiones a los municipios, al igual que se le brinda seguimiento a las instituciones a fines con la labor de control a la legalidad, (dependencia de la planificación) dígase Centros Penitenciarios, Hogar de niños sin amparo familiar, escuelas de conducta, así como a los integrantes del Círculo de Interés “Pequeños Fiscales”.

Se verificó además que, el personal fiscal depende en gran medida del personal no fiscal y que en la labor diaria de cada departamento se intercambian opiniones y se tienen en cuenta para la toma de decisiones.

Por su parte se comprobó también que el matutino es uno de los canales más utilizados. Este realiza semanalmente los lunes, donde es protagonista un departamento determinado para la ejecución del mismo. En este espacio se aborda sobre el acontecer local, nacional e internacional y siempre se hace alusión a una fecha histórica representativa según el día en que se efectúe. Además se comprobó que se aprovecha para intercambiar sobre cuestiones propias de la organización, para resaltar la labor de trabajadores destacados, transmitir felicitaciones en caso de que algún trabajador cumpla años. Se demostró que es un canal provechoso donde se logra fortalecer aspectos importantes que aumentan la identificación del público interno con la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus.

Se utilizó la **técnica entrevista semiestructurada** para conocer la importancia que le brindan los directivos y trabajadores de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus a la comunicación.

Ante la pregunta relacionada con la particularidad de los soportes comunicativos haciendo referencia al nombre de la Fiscalía General de la República, uno de los directivos alega: “Es válido enfatizar que, según la Ley No. 83, Capítulo I: Disposiciones Generales, Artículo 6 refiere que, el sello oficial de la Fiscalía General de la República es uniforme en todo el territorio nacional. Contiene el escudo de la palma real; en la parte superior de la orla la inscripción Fiscalía General de la República y en la parte

inferior la denominación del órgano de la fiscalía correspondiente”. Esta situación contradice lo que aparece reglamentado, pues según este artículo la identificación pudiera evidenciar mejor visualmente el nombre de la entidad provincial.

Al respecto otros directivos alegan que: *“el cartel que se visualiza a la entrada de la Fiscalía con el nombre de la misma fue situado por la Dirección Provincial de Tránsito, que claramente no coincide con los elementos identitarios del órgano.”*

Cuando se les preguntó a los trabajadores por la importancia que le confieren a la comunicación se encuentran expresiones como: *“es importante para que los trabajadores se lleven bien y se respeten”; “contribuye a solucionar los problemas cuando expresamos nuestras inquietudes a los jefes”; “fortalece la amistad y el compañerismo”; “favorece el cumplimiento de las tareas y objetivos”. “contribuye a mejorar las relaciones de trabajo”, “es la interrelación entre dos o más personas”, “intercambio de ideas, conocimientos, criterios, puntos de vista.”*

Al respecto los directivos asumieron lo siguiente: *“está encaminada al logro de las metas y desarrollo de la organización en función de dar cumplimiento a la misión y visión de la institución”; “contribuye a mejorar las relaciones con los públicos externos y a extender y perfeccionar las vías de atención al ciudadano e interrelacionarnos más con la informatización de la sociedad”; “nos permite conocer los criterios de los trabajadores y relacionarnos mejor con ellos”; aumenta el reconocimiento y la imagen del órgano”; “permite una mejor planificación del trabajo a través de sus herramientas”.*

Es provechoso resaltar que visualizan la comunicación como herramienta viable para la gestión efectiva de la entidad, a partir de indicadores claves como planificación, perfeccionamiento, eficiencia e interrelación directa tanto con el público interno como con el externo.

En cuanto a los canales de retroalimentación, en la entrevista semiestructurada efectuada a los trabajadores, se constata que el despacho es un espacio de intercambio efectivo pero el proceso que se emplea para la aprobación del mismo no satisface las expectativas de los trabajadores.

Se destacan expresiones como: “los despachos son efectivos pero el proceso de aprobación no”; nos cohibimos muchas veces de solicitar un despacho por la tardanza del proceso”; “existen temas a tratar que necesitan la privacidad entre el directivo y el trabajador y por ética en muchas veces no expresamos en otro espacio que no sea el despacho nuestros problema o sugerencia; dígase en los pasillos, el patio u otros lugares informales”

En la aplicación de la **encuesta**, a partir del cuestionario aplicado se comprobó el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la misión y la visión de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, el cual se refleja a partir de la Gráfico 1 y 2:

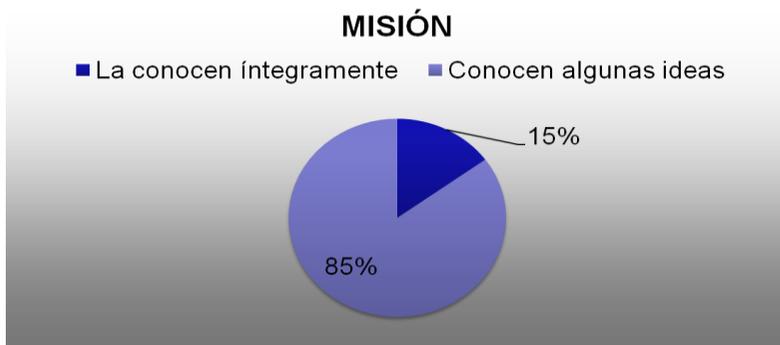


Gráfico 1: Elaboración propia

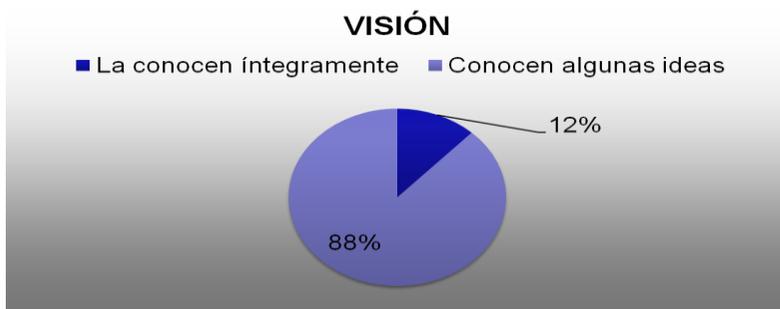
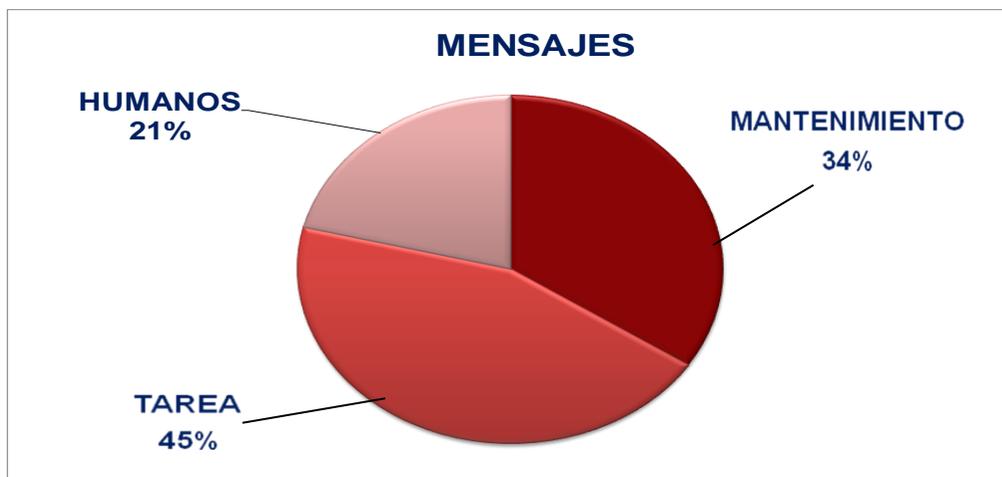


Gráfico #2: Elaboración propia

En cuanto a los mensajes y las redes el resultado se refleja a partir del Gráfico # 3:

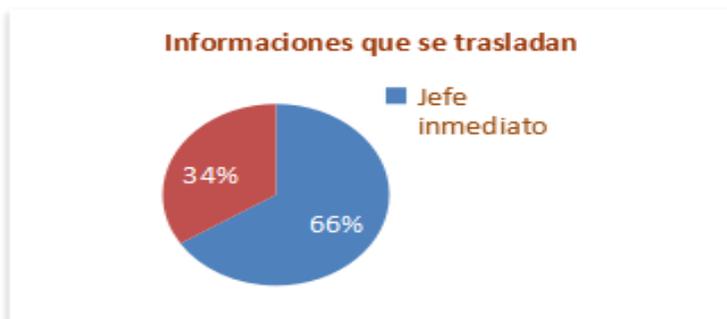


*Gráfico #3: Elaboración propia*

Los mensajes que más abundan, como se refleja en el Gráfico #3 son los de tareas, al constatarse en el instrumento aplicado (cuestionario), que el contenido de los mismos está relacionado con órdenes y tareas a realizar. En cambio, los mensajes relacionados con estímulos, reconocimientos y apoyo, aún son insuficientes en la entidad al reflejarse en el cuestionario que solo el 21% está destinado a este tipo de mensajes.

Lo anterior señalado da la medida que la comunicación en su mayoría es formal y este es el tipo de red que predomina, al influir en mayor medida las vías formalmente establecidas por la dirección.

En la entidad la comunicación fluye tanto en dirección vertical como horizontal. La dirección en que se trasladan información se refleja a partir del gráfico 4, que a continuación se presenta:

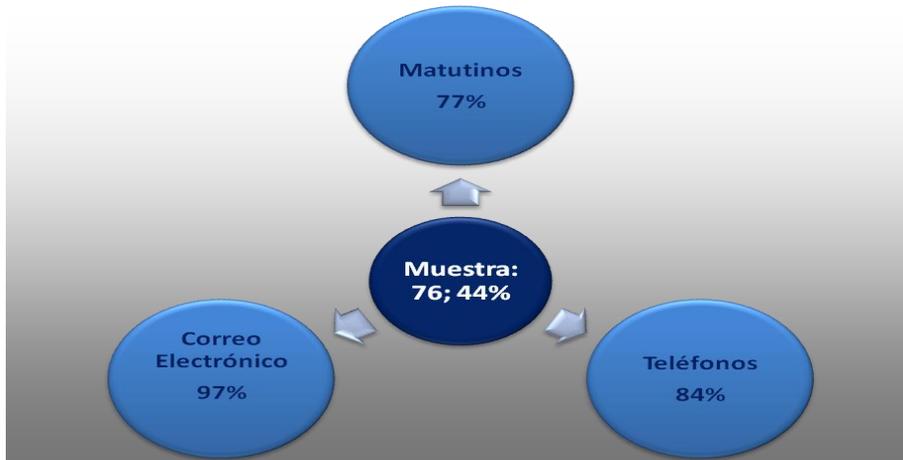


*Gráfico #4: Elaboración propia*

Por lo tanto, el flujo de comunicación predominante es el vertical descendente.

Se enumeran una serie de canales con el objetivo que el trabajador seleccione de acuerdo a sus criterios los canales más utilizados.

### **CANALES MÁS UTILIZADOS:**



*Gráfico #6: Elaboración propia.*

Se pudo constatar que los canales que predominan son los mediatizados, al utilizarse en mayor medida el correo electrónico y el teléfono. Por su parte el único canal directo que predomina son los matutinos ya que se efectúan con frecuencias semanales, se tratan fechas conmemorativas de la semana, se actualiza sobre el acontecer provincial, nacional e internacional, se brindan informaciones a los trabajadores y es uno de los espacios más utilizados para intercambiar con los mismos.

Respecto a las reuniones mayormente se efectúan por departamentos, una vez que el director general emite las informaciones en puntualizaciones que se efectúan con carácter semanal, los jefes inmediatos la transmiten a sus subordinados.

Respecto al buzón de quejas y sugerencias se constata que el 100% de la muestra escogida asegura que este canal no existe en la entidad y este pudiese ser una vía además de los despachos, para conocer las inquietudes que presenten los trabajadores.

La retroalimentación queda evidenciada a partir del Grafico #7:

CANAL MÁS UTILIZADO: Despachos según el 89% de la muestra



Gráfico #7 Elaboración propia.

El proceso de retroalimentación en la Fiscalía Provincial de Sancti Spiritus, según lo reflejado en la encuesta, los trabajadores no lo visualizan como un proceso eficiente.

Luego de efectuar el análisis por indicadores de los resultados obtenidos en el diagnóstico se determinaron los siguientes aspectos positivos y negativos:

#### **Aspectos positivos**

- Existencia de documentos que norman la comunicación como proceso.
- Alto sentido de pertenencia, profesionalismo e interés por una comunicación efectiva.
- Calidad y precisión en los mensajes.
- Presencia de soportes internos de comunicación.
- La utilización sistemática de los matutinos como canal directo.

#### **Aspectos negativos**

- Contradicción entre los indicadores de la estrategia de comunicación y las acciones planificadas.
- Escasa presencia de mensajes humanos.
- Desbalance de los flujos de comunicación.
- Poca planificación de actividades donde se muestren iniciativas y protagonismo de los trabajadores.

- Inexistencia del buzón de quejas y sugerencias como otra vía de retroalimentación.

### **Evaluación de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus.**

El **público interno** muestra alto sentido de pertenencia con la entidad, profesionalismo y conocimiento de las funciones y objetivos estratégicos de la entidad. Es una fortaleza, el interés y motivación tanto para directivos como para trabajadores el hecho de aspirar a que la comunicación en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus sea efectiva. Al respecto visualizan la comunicación como herramienta viable para la gestión de la entidad, a partir de indicadores claves como planificación, perfeccionamiento, eficiencia e interrelación directa tanto con el público interno como con el externo. No obstante cabe notar que solamente conocen algunas ideas de la visión y la misión de la entidad. Este indicador se evalúa de Regular.

La calidad y precisión que poseen los **mensajes** es positiva, sin embargo, existe desbalance en los tipos de mensajes con predominio en los de tarea y muy poca utilidad de los mensajes humanos, manifestando su práctica solo el 21 % de la muestra seleccionada. Este porcentaje obtenido se convierte en una amenaza para la entidad, partiendo de que la Fiscalía es un órgano que por sus objetivos y funciones encierra gran empeño, responsabilidad y profesionalismo por parte de los trabajadores. Este indicador se evalúa de Regular.

El **flujo** que predomina es vertical descendente (directivos a subordinados), se enfoca en instrucciones laborales, reglas, políticas y asegura en menor medida el conocimiento de elementos identitarios, dígame misión y visión. No obstante la comunicación traslada también de forma horizontal, dígame entre trabajadores del mismo nivel para coordinar tareas, resolver conflictos entre trabajadores, lo cual favorece la cohesión interna. Este indicador se evalúa de Regular.

La comunicación se establece por redes formales, al constatarse la prevalencia de mensajes de tareas y el flujo vertical descendente. En este aspecto influye la

planificación establecida que se efectúa principalmente por canales formales y no se les brinda protagonismo a los trabajadores, que se sientan partícipe de la organización. Sin embargo se efectúan cumpleaños colectivos cada tres meses, se planifican actividades en el aniversario de la institución y se efectúan vespertinos en coordinación con las organizaciones de masas. Este indicador se evalúa de Regular.

Los **canales mediatizados** (correo electrónico, teléfono) constituyen las vías más utilizadas por los trabajadores, lo cual disminuye la interacción entre trabajadores, el diálogo y la posibilidad de intercambiar y expresar criterios e ideas directamente. Además de incitar un distanciamiento en las relaciones efectivas entre trabajadores. Los canales directos, dígase reuniones, despachos y asambleas a pesar de que se efectúan con calidad, no son reconocidos por la mayoría de los trabajadores como canales que satisfacen sus necesidades. No obstante es bueno resaltar que cuentan con un Boletín interno que estimula la motivación y el sentido de pertenencia por la organización. Este indicador se evalúa de Regular.

El proceso de **retroalimentación** pudiera mejorarse, pues solo se utiliza como principal vía los despachos que; aunque la ejecución es efectiva, pues se le da todo el tratamiento adecuado y con calidad al solicitante; el proceso para la aprobación del mismo es lento, aspecto que no satisface del todo a los trabajadores. Este indicador se evalúa de Regular.

Se constata que las acciones de la estrategia vigente no se han implementado con la efectividad que requiere. Ha faltado eficacia y eficiencia en la gestión de comunicación interna por lo que se evalúa el estado actual de dicha comunicación con la categoría de Regular.

## CONCLUSIONES

1. El estudio de las fuentes teóricas sobre el tema ha permitido constatar la existencia de un conjunto de conocimientos sistematizados en un cuerpo conceptual reconocido y enriquecido por investigadores y académicos, lo que fundamenta la importancia de la evaluación de la comunicación interna.
2. Se constata que el estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus está determinado por: alto sentido de pertenencia, profesionalismo del público interno, predominio de mensajes de tarea en su mayoría con calidad y precisión, prevalencia de utilización de redes formales, flujo de comunicación vertical descendente, utilización de canales mediatizados además de los directos, empleo positivo de un boletín interno y como canales de retroalimentación los despachos.
3. El estado actual de la comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus carece de efectividad ya que las acciones de la estrategia no se han implementado con la eficacia y eficiencia que requiere.
4. La comunicación interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus se evalúa de Regular.

## **RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de la Comunicación Interna en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus se precisa recomendar lo siguiente:

- ✓ Evaluar la Estrategia de Comunicación en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus en aras de perfeccionar todos los procesos de la gestión de comunicación y que permita nuevos postulados teóricos y metodológicos sobre la evaluación.
- ✓ Dar a conocer los resultados obtenidos para profundizar en la gestión de la comunicación de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, A. (2013). Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. Retrieved 5 de diciembre de 2015, from [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas.html](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html)
2. Alfonso, G. (2015). *Estrategias de vida y comunicación*. La Habana: Editorial Academia
3. Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil (Artículo). Universidad Espíritu Santo - UEES, Guayaquil, Ecuador.
4. Asín, A. (2008). *Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Palacio de las Convenciones de La Habana*. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social no publicada, Universidad de La Habana.
5. Berceguero, B. (2014). Comunicación interna en la empresa claves y desafíos. España: Wolters Kluwer. Disponible en: <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
6. Briones, G. (1991). Evaluación de Programas Sociales. In edición (Series Ed.) E. Trillas (Ed.)
7. Brito, Y. (2014). Gestión de comunicación en función del proceso de extensión Universitaria. Tesis de Maestría. Facultad de Humanidades. Universidad de Sancti Spíritus.
8. Carvajal, K. (2015). Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador).
9. Cohen, E., & Franco, R. (1991). Evaluación de proyectos sociales S. XXI (Ed.)
10. Cortina de la Noval, Lisandra (2008). Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S.A. y Propuesta del Plan de

- Comunicación Interna para el período julio 2008-julio 2009. Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2008.
11. Cruz, C. y Cala, I. (2015). *La comunicación: las dos caras de la comunicación* (1ª. Ed). Sunrise, Florida: Editorial dedicada a la difusión de libros y audiolibros de desarrollo personal, crecimiento personal, liderazgo y motivación.
  12. Del Pozo, Marisa. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
  13. García, G. (2012). *Estado del arte de la Comunicación Interna en Organizaciones cubanas*. Tesis de Maestría. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
  14. Guerrero, M. (2016). *Diagnóstico de comunicación interna para la empresa Generación modular, orientado al análisis de los canales de comunicación y a los valores corporativos* (Tesis de Licenciatura). Universidad de los Hemisferios, Quito, Ecuador.
  15. Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logo: ACCS.
  16. Moreno Cano, A., Arbeláez Luna, S.A. y Calderón Dávila, L.C. (2014). *Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMES* Revista Electrónica Especializada en Comunicación: Razón y Palabra, 18, (88).
  17. Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Ecuador: Editora Andina.
  18. Orozco, G. (1997). *La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa*. Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario. México.
  19. Resolución 62/2014. *Aprobar la Estrategia de Comunicación de la Fiscalía General de la República*. En *Protocolo de Resoluciones de la Fiscalía General de la República*. Septiembre 18, 2014.

20. Resolución 205/2016. Indicaciones metodológicas de la Dirección de Comunicación Institucional. En *Protocolo de Resoluciones de la Fiscalía General de la República*. Octubre 5, 2016.
21. Resolución 69/2017. Estrategia de Comunicación de la Fiscalía General de la República. En *Protocolo de Resoluciones de la Fiscalía General de la República*. Julio 20, 2017.
22. Resolución 72/2017. Procedimiento para el uso seguro, responsable y eficiente de las redes sociales en el Sistema de la Fiscalía General. En *Protocolo de Resoluciones de la Fiscalía General de la República*. Julio 21, 2017.
23. Rodríguez, V., & Enidia, E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional (Tesis de Licenciatura), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
24. Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social no publicada, Universidad de La Habana, La Habana.
25. Toro, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador).
26. Trani, J. (2015). La Comunicación Interna: Una herramienta al servicio de las organizaciones. (Tesis de maestría, Universidad de Barcelona, Barcelona, España).
27. Trelles, I. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio*, Núm. 3, 25-28.
28. —————. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en las organizaciones*. Tesis en opción al

grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.

29. \_\_\_\_\_. (2004). *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
30. \_\_\_\_\_. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas.*, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana.

## **Anexos**

### **Anexo I: Guía de Revisión de documentos:**

**Documentos:** Estrategia de Comunicación de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, boletín “El Yayabero” y plegable “Psicofis”.

#### **Objetivos:**

- Caracterizar la estrategia de comunicación de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus y su implementación.
- Caracterizar los soportes comunicativos de la organización: boletín “El Yayabero” y plegable “Psicofis”, su implementación y aceptación por los trabajadores.
- Valorar el impacto de las acciones en sus públicos internos.

## **Anexo II: Guía de Observación Participante.**

### **Objetivos:**

- Valorar la identificación del público interno con la entidad.
- Identificar los soportes comunicativos para visualizar la misión y visión de la entidad.
- Intercambios en los matutinos.

Encuesta: "Consiste en una serie de preguntas dirigidas a un determinado número de personas para conocer una situación social, un hecho, una actitud, una opinión." (Alonso y Saladrigas, 2000: 41). El contenido de las preguntas puede variar de acuerdo a los aspectos que mida. Se puede hablar de tres tipos de preguntas: cerradas, abiertas y mixtas.

Las preguntas deben ser claras y precisas, acorde a las características del público al que está dirigido, tomando en consideración vocabulario que maneja, nivel de estudio, etc.

Se realizó la encuesta al público interno de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, con el objetivo de caracterizar los elementos relacionados con la comunicación interna.

### **Anexo III: Guía de entrevista semiestructurada a directivos y trabajadores.**

#### **Objetivos:**

- Definir la concepción que poseen los trabajadores y directivos de la organización acerca del tema de la comunicación.
- Calidad de los espacios de retroalimentación.

## Anexo V: Cuestionario a Públicos Internos

El presente cuestionario se realiza como parte de una investigación para caracterizar la comunicación interna en su entidad.

Las informaciones que se brinden serán tratadas con estricta confidencialidad por lo que le agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una X en la(s) respuesta(s) que considere adecuada(s).

1. Que es para usted comunicación.

-----  
-----

2. ¿Conoce usted la misión de su entidad?

----- La conozco

----- La conozco más o menos

----- No la conozco

En caso de conocerla escriba los elementos que conozca de la misión de su entidad.

-----  
-----

3. ¿Conoce usted la visión de su entidad?

----- La conozco

----- La conozco más o menos

----- No la conozco

En caso de conocerla escriba los elementos que conozca de la visión de su entidad.

-----  
-----

4. Conoce al encargado de la comunicación en su entidad.

----- Si ----- No ----- No existe

5. Las informaciones que usted recibe generalmente provienen:

----- De la dirección general ----- De su jefe inmediato

----- De compañeros del mismo nivel ----- De fuente informales, comentarios

¿Cuáles? -----

6. Usted traslada información generalmente a:

- La dirección general
- Su jefe inmediato
- Compañeros de su mismo nivel
- Otros compañeros que trabajan en la entidad

7. Los mensajes que usted recibe de sus superiores abordan temas vinculados con:

1. Tareas y maneras de realizar el trabajo

----- Siempre ----- Casi siempre ----- A veces ----- Casi nunca ----Nunca

2. Normativas, reglas, procedimiento y control del trabajo

----- Siempre ----- Casi siempre ----- A veces ----- Casi nunca ----Nunca

3. Apoyo, reconocimientos, estímulos

----- Siempre ----- Casi siempre ----- A veces ----- Casi nunca ----Nunca

8. Los mensajes que usted recibe son en su mayoría:

----- Claros o ----- Confusos ----- Precisos o ----- Imprecisos

----- Coherentes o ----- Incoherentes ----- Completos o ----Incompletos

9. Los mensajes que recibes llegan con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones:

----- Generalmente ----- A veces ----- Casi nunca

	<b>Canales</b>	<b>Muy útil</b>	<b>Útil</b>	<b>Poco útil</b>	<b>No existe</b>
1	Reuniones				
2	Asambleas				
3	Matutinos				
4	Murales				
5	Teléfonos				
6	Correo electrónico				
7	Intranet				
8	Buzón de Quejas y sugerencias				
9	Despachos				

11. La comunicación con tus superiores la calificas de:

- Generalmente buena
- Buena en algunas ocasiones
- Generalmente mala

12. ¿Los directivos les dan respuesta a tus preocupaciones?

- Generalmente ----- En algunas ocasiones ----- Casi nunca

¿Qué vías utilizan para ello?

- Asambleas de afiliados
- Vía Telefónica
- Correo electrónico
- Intranet
- Teléfonos
- Despachos
- Matutinos

13. ¿Qué espacios usted prefiere para debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la entidad?

- Los espacios determinados por la institución (reuniones, encuentros, etc.)
- Los espacios creados por los trabajadores (relaciones informales en los horarios del transporte, la merienda, el almuerzo, etc.)
- Ninguno de los anteriores

¿Cuál de estos espacios consideras que tiene mayor calidad? ¿Por qué?

-----  
-----

Anexo VI: Boletín “El Yayabero”



Boletín informativo

**EI YAYABERO**



Es mayo un mes de grandeza en la historia de nuestra bella isla...La Fiscalía Provincial Sancti Spíritus realiza diversas actividades saludando dicho mes.

Reunión de la Fiscal Jefa Provincial con Jóvenes menores de 35 años



Fue realizada en Cienfuegos, La Reunión Territorial de la Fiscal General de la República con los Jóvenes Profesionales menores de 35 años de la Región Central.



Unidad, compromiso y victoria...el pasado 1ro de mayo cada trabajador fue protagonista.



Se celebra el cumpleaños colectivo perteneciente al 1er trimestre del año, momento de satisfacción e intercambio de todos nuestros afiliados, además de ser ocasión propicia para que los hombres de la institución dieran una sincera felicitación a todas las madres.



# FGR

Se celebra el Consejo de Dirección.

Debatiendo temas de interés para perfeccionar y actualizar el accionar de cada proceso en nuestra Fiscalía Provincial.



**Cada Actividad que realizamos la compartimos en nuestros espacios en las Redes Sociales... Te invitamos a que nos sigas, nos busques...seas nuestro amigo.**



*Defendemos la Legalidad, defendemos los derechos del pueblo y todas nuestras conquistas... Los yayaberos comprometidos, seguimos la marcha.*

## Anexo VII: Plegable “Psicofis”

Un grupo de profesionales, todos triunfadores en sus respectivas carreras, se juntó para visitar a su antiguo profesor. Pronto la charla devino en quejas acerca del interminable “estrés” que les producía el trabajo y la vida en general.



El profesor les ofreció café, fue a la cocina y pronto regresó con una cafetera grande y una selección de tazas: de porcelana, plástico, vidrio, cristal, unas sencillas y baratas, otras decoradas, unas caras, otras realmente exquisitas...

Tranquilamente les dijo que escogieran una taza y se sirvieran un poco del café recién preparado. Cuando lo hubieron hecho, el viejo maestro se aclaró la garganta y con mucha calma y paciencia se dirigió al grupo:

“Se habrán dado cuenta de que todas las tazas que lucían bonitas se terminaron primero y quedaron pocas de las más sencillas y baratas; lo que es natural, ya que cada quien prefiere lo mejor para sí mismo. Ésa es realmente la causa de muchos de sus problemas relativos al estrés.”

Continuó: “Les aseguro que la taza no le añadió calidad al café. En verdad la taza solamente disfraza o reviste lo que bebemos.

Lo que ustedes querían era el café, no la taza, pero instintivamente buscaron las mejores. Después se pusieron a mirar las tazas de los demás. Ahora piensen en esto: La vida es el café.

Los trabajos, el dinero y la posición social son las tazas, que le dan forma y soporte a la vida y el tipo de taza que tengamos no define ni cambia realmente la calidad de vida que llevemos.

A menudo, por concentramos sólo en la taza dejamos de disfrutar el café.

*¡Disfruten su café! La gente más feliz no es la que tiene lo mejor de todo sino la que hace lo mejor con lo que tiene*



**¿Tú en qué te enfocas, en el café o en la taza?**



# PSICO-FIS

**PENSAR EN  
POSITIVO...  
VIVIR EN POSITIVO**

Fiscalía Provincial  
Sancti Spiritus  
Enero  
2019

# Psicología(+)

*Positiva*



**FGR**

Sancti Spiritus

## Resiliencia

Una virtud para afrontar las malas rachas. Te mostramos cualidades de una persona resiliente... y te preguntas a veces... ¿Qué hacer cuando atravesamos un mal momento? La alternativa es tan simple que resulta cruel, la alternativa es seguir viviendo, porque vivir también es sufrir, es avanzar sin ganas, es desconcierto, miedo, rabia...

Lo más eficaz para desarrollar la resiliencia es adoptar una serie de hábitos y actitudes

-Cargar de sentido cada acción que lleves a cabo.

-Actuar para mejorar tu vida a largo plazo y no para aliviar el malestar que sientes.

-Obtener tu patrón de respuestas automáticas.

-Identificar qué estás experimentando a nivel emocional.

-Identificar las somatizaciones que reflejan lo que sientes en tu cuerpo.

-Cuestionarte qué harás en ese momento sin teñirte así y tratar de llevarlo a cabo.

Es enero el mes de Nuestro Apóstol... guía y faro eterno para cada cubano.

*Yo soy un hombre sincero, de donde crece la palma, y antes de morirme quiero, echar mis versos del alma.*

*Yo he visto en la noche oscura llover sobre mi cabeza, los rayos de lumbre pura, de la divina belleza; alas nacer vi en los hombros de las mujeres hermosas; y salir de los escombros, volando las mariposas.*

*Yo se los nombres extraños de las yerbas y las flores, y de mortales engaños, y de sublimes dolores; yo vengo de todas partes, hacia todas partes voy; arte soy entre las artes, en los montes, monte soy*

**Todo es hermoso y constante, todo es música y razón, y todo, como el diamante, antes que luz es carbón.**

## **Anexo VIII: Estrategia de Comunicación de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus**



República de Cuba

*Fiscalía General de la República*

### **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA FISCALÍA PROVINCIAL DE SANCTI SPÍRITUS PARA EL PERÍODO 2017 – 2021.**

#### **I. FUNDAMENTACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL PERÍODO 2017- 2021.**

Ante las prioridades de trabajo de la Fiscalía General de la República, constituye una necesidad proceder a la actualización de nuestra Estrategia de Comunicación para el período 2017- 2021, con la finalidad de imprimirle mayor calidad e integralidad a la gestión de comunicación, la que debe estar en correspondencia con las demandas del país y de todos los ciudadanos.

Lo anterior encuentra su fundamentación en lo siguiente:

1. Los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba y los objetivos de la Primera Conferencia del Partido.
2. Las prioridades de trabajo del Órgano y el cumplimiento de sus funciones.
3. La planeación Estratégica de la Fiscalía General de la República, que incluye un objetivo de trabajo específico para la actividad de comunicación.
4. El proceso de perfeccionamiento funcional, de composición y estructural del Órgano.
5. La diversificación de las vías de comunicación con los ciudadanos.
6. El desarrollo tecnológico alcanzado a partir de la implementación de la Estrategia de Informatización.
7. La ampliación de los servicios de internet a todos los órganos de la Fiscalía.
8. La incorporación de egresados de otras ciencias.
9. La integración de los procesos de trabajo del Órgano.
10. La creación de la Dirección de Información y Análisis (el Órgano cuenta actualmente con tres direcciones, DIC-DIA-DCI, que se complementan entre sí, para el desarrollo de la gestión info-comunicacional).

11. El incremento del trabajo político-ideológico en todos los niveles y órganos de la institución.
12. El incremento de las relaciones bilaterales con otros Ministerios Públicos, Procuradurías Generales, organizaciones, asociaciones e institutos.
13. El empleo de las redes sociales para la defensa de la Revolución y el enfrentamiento a la subversión política- ideológica.
14. Incrementar las acciones para contribuir a elevar la cultura jurídica de los ciudadanos.

### **Objetivo General:**

Potenciar la gestión integrada de la comunicación institucional de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, mediante la consolidación de un sistema eficiente, en función del cumplimiento de los objetivos trazados y funciones asignadas por la Constitución y las leyes.

### **Objetivos específicos:**

1. Contribuir a desarrollar un clima organizacional favorable en la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, mediante acciones de comunicación internas que eleven el nivel de identificación, motivación y permanencia de los trabajadores en el Órgano.
2. Fortalecer la percepción de la imagen institucional en los públicos intermedios y externos de la Fiscalía Provincial de Sancti Spíritus, a través de acciones que propicien el intercambio permanente y favorezcan los procesos de retroalimentación.
3. Implementar el sistema de gestión información/comunicación para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en todos los niveles del Órgano.
4. Potenciar el empleo de las redes sociales en todos los órganos de la Fiscalía, como escenario para la defensa de la Revolución y el enfrentamiento a la subversión política- ideológica
5. Coadyuvar al conocimiento y reconocimiento de los derechos, deberes y garantías, asegurando mayor divulgación a los temas relacionados con la equidad de género, la protección a los menores de edad, personas de la tercera edad, las mujeres víctimas de la violencia o cualquier otro tipo de discriminación, a la prevención y enfrentamiento a la trata de personas, así como otros temas que resulten de interés para el país.

6. Multiplicar el papel de los comunicadores y otro personal especializado en la trasmisión de información, mensajes y experiencias.
7. Incrementar el empleo de programas radiales, televisivos y otros soportes, para promover valores.
8. Encargar y generar intencionadamente productos comunicativos que se pongan al alcance de los diferentes públicos.
9. Fortalecer especialmente la atención a los públicos infantiles, adolescentes y juveniles, por lo que representan en sí mismos y su influencia en los públicos adultos.
10. Estimular a través de diversos espacios la responsabilidad personal, institucional y familiar, por el respeto a la Constitución y las leyes.
11. Fortalecer la labor de medición de impacto, que nos permita evaluar de manera integrada los resultados y adoptar medidas oportunas para el perfeccionamiento de la actividad en todos los órganos.

## **II. PÚBLICOS OBJETIVOS**

Estará compuesto por: público interno (trabajadores de la Fiscalía, segmentados en directivos superiores, directivos y ejecutivos), público intermedio (segmentos que aun sin pertenecer al Órgano, están muy vinculados a su actividad) y público externo (población, medios de comunicación, instituciones académicas, organismos e instituciones nacionales e internacionales con los que se han firmado convenios de colaboración).

### **PÚBLICOS ESPECÍFICOS**

#### **Público interno:**

1. Trabajadores de la Fiscalía Provincial, en sus diferentes niveles: Fiscalía Provincial y fiscalías municipales.
2. Directivos superiores: Fiscal General de la República, vicefiscales generales.
3. Directivos: Fiscales Jefes de Direcciones, Fiscales Jefes de Departamentos Independientes y Fiscal Jefe Provincial.
4. Ejecutivos: Fiscales Jefes de Departamentos, Fiscales Jefes Municipales, fiscales, asistentes del fiscal, especialistas, secretarias(os), operarios y trabajadores de servicios.
5. Jóvenes hasta 35 años de edad que laboran en la fiscalía.
6. Egresados de los diferentes niveles de enseñanza.

### **Público intermedio:**

1. Nivel superior: Asamblea Nacional del Poder Popular, Consejo de Estado, Comité Central del Partido Comunista de Cuba.
2. Órganos y organismos del sector jurídico y otras entidades afines: Ministerio de Justicia, Tribunal Supremo Popular, Organización Nacional de Bufetes Colectivos, Contraloría General de la República, Unión Nacional de Juristas de Cuba, Ministerio del Interior, Ministerio de Relaciones Exteriores, Embajadas de Cuba en el exterior, Ministerio de Educación y otros.
3. Profesionales del sector jurídico nacional
4. Jubilados del sector

### **Públicos externos:**

- Población en general, en particular los siguientes sectores:

Personas que emplean las vías de comunicación del Órgano en busca de orientación jurídica o a plantear reclamaciones sobre diversas problemáticas.

Niñas, niños y adolescentes, especialmente los vinculados con la labor de control de la legalidad que desarrolla la Fiscalía en: escuelas de conducta, escuelas de formación integral y hogares para niños sin amparo familiar y el trabajo con los integrantes de los círculos de interés.

- Medios de comunicación:

Provincial: Periódico Escambray; Telecentro Provincial "Tele Yayabo", Emisoras de Radio (Provincial Radio Sancti Spíritus, Radio Vitral y emisoras locales).

- Instituciones académicas y otras vinculadas a esta actividad: Facultades de Derecho y Contabilidad y Finanzas de la Uniss "José Martí", Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en la provincia.

### **Tipos de canales a emplear:**

Escritos, Orales, digitales, otros medios. Entre ellos se destacan:

1. Vías para el contacto con los ciudadanos (personalizada, línea telefónica, sección "El Ciudadano", correo postal, Proyecto Primicia y el Buzón)
2. Portal Web

3. Perfiles institucionales en FacebookK y Twitter
4. Canal Youtube
5. Revista "Legalidad, Derecho y Sociedad"
6. Interacción en redes sociales (enfrentamiento al Bloqueo y a la subversión política - ideológica)
7. Revista y Boletines digitales
8. Intranet y Protocolo de transferencia de archivo (Ftp)
9. Soportes visuales: Plegables, carteles, publicaciones entre otros.
10. Soportes audiovisuales: Documentales, reportajes, spot, cortos.
11. Correo electrónico y Chat.

Se definen como principales líneas de mensajes las siguientes:

1. La Fiscalía General de la República es garante de la legalidad.
2. Constituye una prioridad en el trabajo de la Fiscalía la protección de los menores de edad y de la familia.
3. La Fiscalía General de la República diversifica las vías de comunicación para el contacto directo con los ciudadanos.
4. La corrupción en Cuba es administrativa y se caracteriza por bajos niveles de organización delictiva y la singularidad de los autores.
5. En Cuba se fortalece el papel del control en la prevención y enfrentamiento a la corrupción, en cumplimiento de los postulados de la Convención de la ONU contra la Corrupción, de la que somos signatarios.
6. Cuba garantiza la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción.
7. La Fiscalía General de la República, en el cumplimiento de sus funciones contribuye activamente a la prevención y enfrentamiento de la corrupción.
8. El terrorismo ha provocado cuantiosos daños económicos y humanos al pueblo de Cuba.
9. Cuba cuenta con una Ley contra el terrorismo y es parte de todos los instrumentos jurídicos internacionales que condenan el terrorismo, incluida su pertenencia al GAFI.

**IV. PLAN DE ACCIÓN  
2017-2021**

Públicos	Acciones	Fecha de cumplimiento / frecuencia	Participantes	Dirige
	1. Elaborar la estrategia de comunicación de la provincia, teniendo en cuenta los municipios.	1-30/ Junio/2017	Fiscal J Provincial Comunicador	Fiscal J Provincial
<b>Público Interno</b>	2. Circular la Estrategia de Comunicación de la Fiscalía Provincial de Sancti Spiritus para el período 2017-2021, una vez aprobada por la Fiscal Jefa Provincial	Julio/2017	OP, Comunicador	Fiscal J Provincial
	3. Remisión de la estrategia provincial a la Dirección de Comunicación Institucional.	3/julio/2017	Fiscal J Provincial	Fiscal General
	4. Desarrollar evaluaciones periódicas, parciales e integral de la Estrategia de Comunicación según los intereses y necesidades institucionales e informar al FG los resultados	Evaluaciones periódicas: (Frecuencia cuatrimestral) Evaluación parcial: Sept a	Fiscal J Provinciales Comunicador	Fiscal General

		<p>Nov/ 2017, 2018, 2019 y 2020 Evaluación integral: Dic/ 2017, 2018, 2019 y 2020</p>		
<p>5. Realizar talleres dinámicos en cada unidad organizativa donde los especialistas socialicen informaciones relacionadas con: funciones de trabajo, procedimientos, utilidad e impacto del trabajo realizado. (Contribuye a la circulación de la información, desarrolla habilidades comunicativas y competencias profesionales, etc.)</p>		<p>Trimestral</p>	<p>FD, Comunicador y especialistas de los departamentos.</p>	<p>Fiscal Jefe Provincial</p>
<p>6. Impartir, previa coordinación con el departamento de FD, conferencias y cursos sobre habilidades comunicativas</p>		<p>Según Planificación</p>	<p>Comunicador y especialistas designados</p>	<p>Fiscal Jefe Provincial</p>
<p>7. Efectuar encuentros con los jóvenes para el debate de temáticas que resulten de interés para el país y la institución,</p>		<p>Abril y Nov/17 Mayo y Noviembre/18 Abril y</p>	<p>Fiscal Jefe Provincial, Comunicador, psicóloga y</p>	<p>Fiscal Jefe Provincial</p>

	<p>propiciando la reflexión y el diálogo colectivo.</p>	<p>Septiembre/19 Abril y septiembre/20</p>	<p>especialistas designados</p>	
<p>8. Enviar correos electrónicos con contenidos sobre la historia de la Fiscalía y resúmenes que ilustren resultados de trabajo de la institución.</p>		<p>mensual</p>	<p>DOP y comunicador</p>	<p>Fiscal Jefe Provincial</p>
<p>9. Promover y realizar actividades destinadas a fomentar la creatividad y el trabajo en equipo en el marco de la conmemoración de fechas históricas, potenciando la participación de los jóvenes.</p>		<p>Según planificación anual</p>	<p>Comunicador y trabajadores</p>	<p>Fiscal Jefe Provincial</p>
<p>10. Organizar y presentar propuestas de actividades que contribuyan a la superación político- ideológico y cultural de los trabajadores (visitas a museos y sitios de interés histórico, inauguraciones de exposiciones, conversatorios con personalidades) con énfasis en la participación de los jóvenes.</p>		<p>Trimestral</p>	<p>Comunicador y Trabajadores</p>	<p>Fiscal Jefe Provincial</p>

	11. Sostener encuentros con jubilados y fundadores, como parte de las actividades por el Día del Jurista y por el aniversario de creación del Órgano	Enero - Diciembre	Comunicador, Directivos y Trabajadores	Fiscal Jefe Provincial
	12. Organizar y fomentar la participación en los foros debates o espacios de intercambio con los trabajadores, a través de las plataformas digitales.	Abril, Jun y Dic/18 Abril, Jun y Dic/19 Abril, Jun y Dic/20	Comunicador	Fiscal Jefe Provincial
	13. Diseño y circulación de boletines internos	Trimestral	Comunicador y psicóloga,	Fiscal Jefe Provincial
	14. Circular y distribuir las publicaciones que se reciban de la FGR a los trabajadores del órgano.	Revista impresa/cuatrimestral Revista electrónica/trimestral Folletos y otros/según se determine	Comunicador	Fiscal Jefe Provincial

	<p>15. Potenciar el empleo de las redes sociales en todos los órganos de la Fiscalía, como escenario para la defensa de la Revolución y el enfrentamiento a la subversión política- ideológica</p>	Fiscal Jefe Provincial	Fiscal Jefe Provincial
	<p>16. Desarrollar acciones para la preparación de los cibercombatientes y del personal autorizado a interactuar en las redes sociales.</p>	<p>Según Planificación</p>	<p>Fiscal Jefe Provincial, dptos. FD e IA y Comunicador</p>
	<p>17. Intercambiar información entre los departamentos de IA y CI: normativas, análisis de informaciones, resultados de investigaciones, informaciones de las provincias y del monitoreo que se realiza sistemáticamente, situaciones informativas emergentes (siempre que se autorice), etc. para desarrollar acciones de comunicación, coherentes con la información brindada.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Comunicador y especialistas del departamento de IA.</p>

	<p>18. Planificar en las visitas de supervisión la realización de seminarios u otras acciones de comunicación con el personal destinado a la actividad en cada territorio.</p>	Según Plan	Comunicador.	Fiscal Jefe Provincial
	<p>19. Remitir a la FGR los resultados más relevantes del territorio en la implementación de la Estrategia para propiciar el intercambio de experiencias.</p>	Permanente	Comunicador	Fiscal Jefe Provincial
	<p>20. Comunicar a los trabajadores por los diferentes canales de comunicación toda la información necesaria relacionada con los cambios que se generan en la FGR como parte del proceso de perfeccionamiento estructural, de composición y funciones</p>	Cuando proceda	Comunicador	Fiscal Jefe Provincial
	<p>21. Realizar monitoreo de prensa nacional y extranjera y análisis de tendencias en cuanto al carácter de las informaciones publicadas sobre la Fiscalía General.</p>	sistemático	Comunicador y departamento IA	Fiscal Jefe Provincial