

**PLAN DE ACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ESTRATEGÍA DE  
DESARROLLO LOCAL MUNICIPAL  
INSTITUTIONAL COMMUNICATION ACTION PLAN FOR THE MUNICIPAL LOCAL  
DEVELOPMENT STRATEGY**

Autores: Lic. Arnaldo Centelles Ortiz. Centro de Capacitación del Gobierno Provincial Mayabeque.

Dirección de correo: arnaldocentellesortiz@gmail.com

Lic. Meylán Hernández Martínez. Equipo de Estudios Sociopolíticos del Comité Central del Partido Comunista de Cuba en Mayabeque.

Dirección de correo: meylanhernandez43@gmail.com

Lic. Celín Fumero Hernández. kianarey927@gmail.com

**Resumen**

La comunicación es constitutiva de la sociedad, en ella las prácticas comunicativas son muchas y muy diversas y se reproducen por los hábitos de la cultura. El desarrollo local como proceso de construcción social y cambio estructural liderado por los gobiernos locales, desarrolla capacidades para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos orientados a aprovechar recursos endógenos y exógenos. Las Estrategias de Desarrollo Municipal constituyen la base de la planeación estratégica fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político-institucionales en las localidades sobre bases sostenibles, con una activa y protagónica participación ciudadana, en función de elevar la calidad de vida de la población. A pesar de las acciones de comunicación declaradas en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario establecidas en los diferentes canales y niveles, existe un limitado aprovechamiento de las potencialidades de la comunicación social en función del desarrollo local, por lo que se plantea como objetivo general: Diseñar un plan de acción de comunicación social dirigido a la Estrategia de Desarrollo Local Municipal. Se utilizan los métodos teóricos y empíricos

**Palabras clave:** plan de acción, comunicación institucional y desarrollo local

**Abstract**

Communication is constitutive of society, in which communicative practices are many and very diverse and are reproduced by the habits of culture. Local development as a process of social construction and structural change led by local governments, develops capacities to manage public policies, strategies, programs and projects aimed at taking advantage of endogenous and exogenous resources. Municipal Development Strategies constitute the basis of strategic planning, promoting economic, social, natural

and political-institutional transformations in localities on a sustainable basis, with active and leading citizen participation, in order to raise the quality of life of the population. Despite the communication actions declared in the organizational, media and community spheres established in the different channels and levels, there is limited use of the potential of social communication based on local development, which is why the general objective is proposed: Design a social communication action plan aimed at the Municipal Local Development Strategy. Theoretical and empirical methods are used.

**Keywords:** action plan, institutional communication and local development

## **Introducción**

En un contexto de transformaciones del modelo de gestión de la economía a partir de la aprobación de la nueva Política Económica y Social del país en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se reconoce la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión de los gobiernos municipales a partir de su papel fundamental de promover, coordinar y controlar los procesos con implicaciones en los resultados de bienestar y progreso del desarrollo local y la contribución a la sociedad.

El desarrollo local en el contexto cubano hoy en día evidencia con mayor claridad un contenido y alcance coherentemente más definidos, aunque aún prevalecen interpretaciones diversas. La Constitución de la República reconoce la autonomía municipal y coloca esta escala en el centro de las transformaciones; también de las expectativas. Políticas, programas y planes nacionales, en particular la política de impulso al desarrollo local aprobada el pasado julio y el Decreto 33 que la implanta, se han encargado de situar sobre la mesa, desde diferentes aristas, la necesidad de movilizar los potenciales endógenos de todo tipo, para satisfacer las demandas de la sociedad local, y contribuir de manera eficiente y efectiva al desarrollo del país.

El desarrollo municipal a que se aspira constituye un proceso integral de cambio y avance sostenible, que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país, determinada a su vez en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales.

El programa de desarrollo local debe abarcar pilares económicos, sociales, ambientales y culturales, pues es la forma en que el territorio proyecta el avance de todas sus esferas, y demanda que exista un encadenamiento en aras de su sostenimiento. (Díaz-Canel Bermúdez, 2019).

Tal y como se afirma en el Editorial de Comunicación para el desarrollo. Una guía práctica (COSUDE, 2016, p. 7), "El desarrollo es un proceso comunicativo. El diálogo político, el trabajo de sensibilización y de persuasión sobre las reformas sociales e institucionales se llevan a cabo mediante los

instrumentos de la comunicación". De ahí que visibilizar el aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos y gestionar valor agregado se constituye en grandes aportes cuando los proyectos son orientados desde la gestión estratégica de la comunicación institucional, en función del desarrollo local. En este punto, es oportuno precisar algunos términos esenciales en este artículo. La comunicación institucional es vista como "... un sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional" (Muriel & Rota, 2005, p. 19).

La comunicación resulta esencial para el desarrollo local en tres sentidos: contribuye a promover la participación ciudadana; permite el fortalecimiento de las instituciones y transparenta la gestión pública. Desde sus diversas formas, la comunicación resulta hoy indispensable para pensar en los procesos de desarrollo porque pone de manifiesto formas, mediaciones y articulaciones para establecer relaciones entre las comunidades, los sujetos y los actores sociales.

### **Situación Problémica.**

Existe un limitado aprovechamiento de las potencialidades de la comunicación social en función de dirigir las entidades económicas, de producción y servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacionales, culturales, deportivas, recreativas y otras así con la información que desconocen los públicos.

De ahí que se propone como **Objetivo de la investigación:** Diseñar un plan de acción de comunicación social dirigido a la Estrategia de Desarrollo Municipal.

En la investigación el autor empleará métodos del nivel teórico, empíricos y matemático – estadístico. La investigación ofrece una respuesta teórica y práctica a la necesidad del reconocimiento por los servidores y servidoras públicas de la importancia de la comunicación social para el desarrollo local y para ello el plan de acción brinda las herramientas.

### **DESARROLLO.**

#### **Comunicación institucional.**

Para la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura): "La comunicación es decisiva en esa tarea por muchos motivos. Por ejemplo, permite a los planificadores consultar con la población, para tener en cuenta sus necesidades, actitudes y conocimientos tradicionales, al determinar y formular programas de desarrollo. Sólo gracias a la comunicación los beneficiarios de un proyecto se convertirán en protagonistas, asegurando el éxito de los programas de desarrollo". (ONUAA, 2020).

En la actualidad se entiende por Comunicación Institucional "la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general

de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende". (Cornelissen, 2008).

En la práctica estratégica de la Comunicación Institucional es fundamental salir al encuentro de los públicos y establecer relaciones de valor añadido mediante la utilización de todos los canales de comunicación, tratando de conseguir eficacia con cada mensaje. Por lo tanto, es preciso investigar y conocer a los actuales y potenciales públicos para estar en condiciones de dar respuestas serenas, pensadas y contemporáneas.

Irene Trelles (2004), parte de la definición de Comunicación Institucional como herramienta estratégica de gestión que posibilita la interrelación de todos los componentes de la organización y de esta con su entorno, la construcción e intercambio de símbolos, y por tanto, la gestión favorable de la imagen corporativa. De ahí que la comunicación se constituye en un sistema abierto y en constante cambio.

Para que la comunicación se establezca como una herramienta de eficiencia y eficacia en las organizaciones, se hace necesario mantener coherencia entre los ámbitos de la comunicación, dígase entre la comunicación interna y externa de la institución.

La comunicación interna se reconoce como los procesos comunicativos que tienen lugar al interior de las organizaciones, es decir, entre sus miembros, por lo que se debe estructurar en dependencia de características y requerimientos de cada organización en específico, y podrá darse a través de estructuras formales o informales y en dirección descendente, ascendente u horizontal según el objetivo a cumplir.

En la comunicación externa los procesos comunicativos tienen lugar entre la organización y sus públicos externos (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, localidad, competencia, entre otros) con el objetivo de mantener y mejorar las relaciones con dichos públicos y, por lo tanto, potenciar una imagen favorable de la institución.

De esta manera, a la hora de hablar sobre Comunicación Institucional es fundamental identificar qué herramientas tecnológicas existen y cuáles tenemos a nuestra disposición tanto para la comunicación interna como para la comunicación externa (Página web, mail, intranet, blogs, facebook, twitter, publicaciones gráficas, contenidos audiovisuales, entre otros).

A través de diversos procesos comunicativos y relacionales, las administraciones municipales se dirigen a la ciudadanía para transmitir todo tipo de mensajes relacionados con su gestión; son procesos que se justifican desde la premisa fundamental de que el ciudadano, como epicentro de la acción de gobierno local, debe estar informado de todas aquellas actuaciones e iniciativas administrativas que pueden incidir en su condición de ciudadano-administrado.

En el contexto actual cubano, donde se desarrollan transformaciones económicas, políticas y sociales, un papel primordial lo constituye los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cuba en el lineamiento 264 perteneciente al capítulo XIII-Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección que enuncia: “Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores, directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones”.

La Administración Municipal pretende fomentar desde todas las direcciones y departamentos competencias profesionales en la gestión de la información y la comunicación dirigida a los públicos estratégicos para disponer de información rápida, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Para ello, es necesario:

- Implantar la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno, realizando las transformaciones funcionales y estructurales requeridas.
- Lograr que ejerza su verdadero papel en los sistemas de dirección en la sociedad, organismos, organizaciones y demás entidades, propiciando con oportunidad y transparencia la participación organizada de los trabajadores y ciudadanos.
- Priorizar en sus tareas iniciales el diseño de una estrategia de comunicación que acompañe la actualización del modelo económico y social, y contribuya a mantener las principales fortalezas con las que se cuenta para el desarrollo de un socialismo próspero y sostenible. (lineamiento 264).

### **Desarrollo local**

Proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población».

En tanto, el desarrollo local se define como el: Proceso de construcción social y cambio estructural que, desde un entorno innovador territorial y liderado por los gobiernos locales, desarrolla capacidades para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos orientados a aprovechar recursos endógenos y exógenos, fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político-institucionales en las localidades sobre bases sostenibles, con una activa y

protagónica participación ciudadana, en función de elevar la calidad de vida de la población (Torres Páez et al., 2018).

El enfoque del desarrollo local pone el énfasis en una nueva cultura organizacional, en un nuevo proceso en el que diversos actores (gobiernos locales, empresas, organizaciones sociales) unen sus fuerzas y recursos para conseguir nuevas formas de cooperación con el fin de estimular las iniciativas locales y concretarlas. En esta perspectiva se llama “actores” no solo a las personas o instituciones que desarrollan acciones directas en el territorio, sino también a todas las estructuras, organismos y personas que, por misión o acción, tienen un lugar y un papel en los engranajes de los intercambios locales.

Cuando se profundiza en el desarrollo local debe tenerse en cuenta que éste debe ser un proceso flexible y sobre todo particular para cada caso, es decir, se trata de un proceso de transformación que responde a las necesidades de un lugar en particular, que posee sus propias características, costumbres, tradiciones, necesidades, pero además, recursos determinados.

Para el éxito del proceso de Desarrollo Local es imprescindible la existencia de una Estrategia de Desarrollo explícito con carácter integral, cuya expresión sea el Plan de Desarrollo Local que permita articular realizaciones importantes en el campo económico-productivo con logros sociales y culturales. La estrategia de desarrollo es una herramienta de trabajo que se vuelve efectiva si, en primer lugar, responde a los intereses de quienes la usarán y, por lo tanto, les resulta útil. Necesita un alto nivel de organización a fin de aprovechar eficiente y eficazmente todos los recursos a disposición y, sobre todo, requerirá la potenciación de las estructuras existentes en el ámbito municipal, su funcionamiento integrado y el fortalecimiento de las relaciones horizontales. El asunto es que se defina a dónde se quiere llegar...” (Guzón et al., 2011).

La Estrategia de Desarrollo Local se basa en los siguientes principios:

- **Autonomía local:** Niveles de autonomía local que poseen los gobiernos, en sus distintos niveles, para articular los actores locales e integrar los intereses nacionales, sectoriales y locales en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos.
- **Participación y articulación de actores locales:** Incluye la participación activa de los actores en la gestión del desarrollo local, a partir de la articulación de redes y demás espacios de intercambio de información, conocimientos y experiencias basados en la transparencia y la comunicación abierta.
- **Carácter continuo, integral y flexible:** Expresa el carácter cíclico y sistémico en la implementación de este sistema de trabajo, a partir de las acciones de monitoreo, evaluación y control constante de cada uno de los componentes de este sistema de trabajo. Se destaca la capacidad de adaptabilidad del sistema de trabajo a las condiciones histórico-concretas donde se desarrolla y el accionar del

mismo tanto en lo económico, social, ambiental, cultural, natural como político–institucional, así como a los constantes cambios que se pueden dar en el contexto nacional y territorial.

□ **Institucionalidad y legalidad:** Conjunto de instrumentos jurídicos que tienen que acompañar y legitimar este proceso de gestión estratégica del desarrollo municipal y provincial, así como el apego que tienen que tener las proyecciones que se realicen a todo el conjunto de normas jurídicas vigentes al efecto en el país.

### **Relación comunicación-desarrollo local**

El desarrollo es una meta común que supone el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de las personas. Esta meta no tiene que ver solo con el crecimiento económico sino fundamentalmente con el crecimiento del ser humano, ampliando sus capacidades y oportunidades no sólo para tener más (propiedad) sino para hacer más (producir), y se más (crecer como persona).

Desde esta perspectiva, la comunicación para el desarrollo tiene que ver con una apuesta cultural de cambio, pues requiere legitimar y promover:

- Una actitud frente a la vida: asumiendo el desarrollo como meta personal y colectiva.
- Una mirada común: gestando una identidad comunicativa que mire a futuro.
- Un estilo de actuación: basándose en el diálogo y la concertación.

La comunicación se plantea entonces como estrategia y objetivo de ese proceso, pues apunta a que las personas involucradas crezcan como ciudadanos, concibiéndose como sujeto de su desarrollo, con voluntad y capacidad para transformarse a sí mismos y a su entorno, participando activamente en los procesos de toma de decisiones, vinculándolos a sus instituciones, generando espacios para el debate público y la participación ciudadana en la gestión local.

A partir de lo anterior, se puede plantear que la comunicación en los procesos de desarrollo local ayuda al:

□ **Desarrollo de capacidades comunicativas de las personas** (pobladores, líderes, autoridades y funcionarios) para argumentar, informar, debatir, opinar, concertar, negociar y así poder establecer relaciones horizontales y equitativas fomentando valores democráticos y ciudadanos.

□ **Fortalecimiento institucional del gobierno local.** Promueve que las municipalidades organicen y planifiquen sus relaciones internas y externas, generando condiciones para que se constituya en una institución que dialoga y promueve el diálogo.

□ **Institucionalización de mecanismos de mecanismo de participación.** Genera mecanismos, medios y espacios de participación ciudadana y comunicación a través de los cuales los diversos actores hacen llegar sus quejas, inquietudes, propuestas, iniciativas y opiniones de interés público.

□ **Desarrollo de un espacio público local.** La comunicación promueve y genera la creación de medios y espacios públicos donde la población, líderes, autoridades y funcionarios pueden discutir y ponerse de acuerdo en temas de desarrollo local.

## **Plan de acción**

Un plan de acción es una hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos. Así como hay muchas formas de llegar a un destino si va de viaje, un programa puede tomar muchos caminos para alcanzar las metas, cumplir los objetivos y lograr resultados.

Los planes de acción son las hojas de ruta que utiliza el programa para cumplir las metas y lograr los objetivos.

Incluya los tres elementos vitales. Los planes de acción por lo general incluyen “qué”, “quién” y “cuándo”. Y definen las medidas que tomará su programa para lograr sus metas y objetivos (el “qué”), las personas responsables (el “quién”) y las fechas de cumplimiento (el “cuándo”). Sobre todo, los planes de acción destacan el "porqué" de la meta de un programa. Las investigaciones nos animan a destacar el "porqué" en la planificación e inspirar a otros a trabajar en conjunto para poner en práctica los planes y lograr las metas.

Crear un plan de acción es un gran proyecto y es tentador aplaudir cuando lo completa y colocarlo con orgullo en un estante, como un trabajo bien hecho. Pero un plan de acción debe ser un documento vivo, que se revisa y actualiza trimestralmente, a lo menos, como parte del proceso de supervisión continua del programa.

Este proporciona un mapa pactado y claro para que todos lo sigan. Revisar regularmente su plan ofrece oportunidades para identificar los detalles positivos, celebrar los logros grandes y pequeños a lo largo del camino y considerar cómo estos éxitos pueden informar sus iniciativas en otras áreas de su programa. Es además, una oportunidad para perfeccionar y modificar sus estrategias si considera que no están funcionando, lo cual ofrece la oportunidad de realizar una autoevaluación anual más sólida y fundamentada.

Al comprender las metas, los objetivos, los resultados, el progreso y los planes de acción, usted puede llevar a cabo en forma más eficaz su plan de cinco años. Pensar en las metas desde la perspectiva de un panorama general le permite prever los desafíos esperados, y esto, a su vez, le permite predecir mejor los resultados esperados. A medida que su programa inicia el período de cinco años del

proyecto, su capacidad de establecer metas amplias a largo plazo, objetivos medibles y resultados esperados es una parte esencial para comprender la diferencia positiva que tiene su programa para los niños, las familias y la comunidad.

## **PLAN DE ACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ESTRATEGÍA DE DESARROLLO LOCAL MUNICIPAL.**

### **OBJETIVOS GENERAL.**

Contribuir desde la comunicación institucional al fortalecimiento de la estrategia de desarrollo local de la Administración Municipal y la participación de los públicos estratégicos.

**ETAPA I: DIAGNÓSTICO.** Estudio del contexto para la gestión de la comunicación institucional de la Administración Municipal y los públicos estratégicos en función del desarrollo local.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado de la gestión de la comunicación institucional en la Administración Municipal y la participación de los públicos estratégicos en función del desarrollo local.

### **Acciones:**

- Identificación de las condiciones que tiene la Administración Municipal para rendir cuentas, crear visibilidad, establecer relaciones públicas, facilitar el acceso a la información, involucrar y participar, empoderar e incidir en programas y políticas diseñadas en función del desarrollo local.
- Identificación de los comunicadores asociados a las líneas estratégicas e insertarlos en la estrategia de comunicación institucional de la Administración Municipal.
- Diagnóstico de las características de los públicos estratégicos pertenecientes a las líneas estratégicas y sus potencialidades en función del desarrollo local.

### **Salida: Matriz DAFO**

**ETAPA II: DISEÑO DEL PLAN DE SUPERACIÓN.** Fortalecimiento de la comunicación institucional en la Administración Municipal con el objetivo de generar canales y mecanismos de contactos pertinentes acorde a los públicos estratégicos.

**Objetivo:** Diseñar los mecanismos apropiados que apunten a una mayor integración y conocimiento acerca del desarrollo local entre la Administración Municipal y los públicos estratégicos.

### **Acciones:**

- Creación de una carpeta de negocios y oportunidades para conocer las fortalezas y debilidades de las líneas estratégicas.
- Inserción de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH), el Centro Universitario Municipal (CUM) y otros especialistas en la impartición de cursos y postgrado a la Administración Municipal y a los públicos estratégicos.

- Desarrollo de un programa de capacitación para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local, dirigido a los comunicadores responsables de cada línea estratégica, directivos y/o personal de servicio designado para desarrollar procesos de información y comunicación.
- Asesoramiento a los jefes de líneas y los comunicadores de las líneas estratégicas para las acciones comunicativas que pueden desarrollarse con los públicos estratégicos.
- Realización de acciones de capacitación dirigidas a los públicos estratégicos encaminadas a la importancia del papel de la comunicación y el desarrollo de las habilidades comunicativas referidas.
- Sensibilización de los públicos estratégicos para incrementar los niveles de motivación, participación y compromiso con el desarrollo local.
- Participación de los comunicadores en las reuniones del grupo de desarrollo local.

**ETAPA III: PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL.** Implementación de la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local.

**Objetivo:** Planificar estratégicamente la comunicación institucional de la Administración Municipal para fortalecer, enriquecer y solidificar sus lazos con los públicos estratégicos en función del desarrollo local.

**Acciones:**

- Promoción de las campañas, ferias, concursos, eventos, semanas temáticas, talleres, muestras fotográficas.
- Visitas a los proyectos aprobados y a las comunidades en situación de vulnerabilidad.
- Creación de momentos y espacios comunicacionales que promuevan la integración y la participación activa de los asociados para estrechar los vínculos entre la Administración Municipal y los públicos estratégicos.
- Divulgación en los Medios Masivos de Comunicación, los medios impresos y electrónicos: productos impresos, afiches/banderolas, radio base, televisión/video de los resultados alcanzados por los públicos estratégicos en función del desarrollo local.
- Diseño de Multimedia: página web, historia digital, boletín electrónico para visualizar el quehacer de los públicos estratégicos en el territorio.
- Publicación en los medios sociales: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, entre otros como vía de promoción e intercambio con los públicos que acceden a estos medios.

Socialización con los públicos estratégicos de plegables y otros medios que propicien el conocimiento sobre el desarrollo local con el objetivo de que puedan apropiarse de los resultados de las líneas estratégicas.

**ETAPA IV: EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y CONTROL.** Búsqueda de indicadores que den cuenta si el plan de acción realmente alcanzó su propósito, en tanto a niveles de participación, conocimiento y vinculación de los directivos, los comunicadores, especialistas y los públicos estratégicos.

**Objetivo:** Constatar la validez del plan de acción de la comunicación institucional en función del desarrollo local, que posibilite el redimensionamiento continuo.

**Acciones:**

Medición del impacto de las líneas estratégicas por la Administración Municipal y los públicos estratégicos en función del desarrollo local.

Niveles de satisfacción.

Rediseño del plan de acción a partir del análisis de los resultados obtenidos

Control de la evaluación de la gestión de la comunicación institucional en la Administración Municipal en función del desarrollo local.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Castro Perdomo, N. A., & Rajadel Acosta, O. N. (2015). El desarrollo local, la gestión de gobierno y los sistemas de innovación. *Universidad y Sociedad*, 7(1), 63-72. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/286> [ Links]

COSUDE. (2016). *Comunicación para el desarrollo*. Una guía práctica. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. [https://www.eda.admin.ch/dam/deza/es/documents/publikationen/Diverses/Communication-for-development-Manual\\_ES.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/es/documents/publikationen/Diverses/Communication-for-development-Manual_ES.pdf) [ Links].

*Decreto No.33/2021. Para la gestión estratégica del desarrollo territorial.*

*Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local.* Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.