

## **Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local**

### **Strategy for the management of institutional communication in terms of local development**

### **Estratégia para a gestão da comunicação institucional em função do desenvolvimento local**

**Uberto Mario Hernández Guerra<sup>1</sup>; Juan Lázaro Márquez Marrero<sup>2</sup>; Vilma María Pérez Viña<sup>3</sup>; Aylén Rojas Valdés<sup>4</sup>**



<sup>1</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca", Vicerrectoría de Extensión Universitaria y Relaciones Internacionales. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0003-2157-0400>

 [uberto@upr.edu.cu](mailto:uberto@upr.edu.cu)

<sup>2</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca", Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0001-9632-9350>

 [marqmarrero@upr.edu.cu](mailto:marqmarrero@upr.edu.cu)

<sup>3</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca", Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0003-3041-096X>

 [vilma.perez@upr.edu.cu](mailto:vilma.perez@upr.edu.cu)

<sup>4</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca", Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-4369-5477>

 [aylen@upr.edu.cu](mailto:aylen@upr.edu.cu)

---

**Recibido:** 22/06/2020

**Aprobado:** 18/03/2021

---

## RESUMEN

La comunicación es un factor decisivo en el funcionamiento de los territorios, en tanto posibilita las sinergias entre el estado, la sociedad y la universidad, como centro sociocultural más importante en este contexto para el empoderamiento de los actores locales como agentes del desarrollo. Así que el objetivo de este artículo es diseñar una estrategia de gestión de la comunicación institucional de la Universidad de Pinar del Río en función del desarrollo local de la provincia para el fortalecimiento de capacidades institucionales y comunicativas, así como el mejoramiento de la calidad de los servicios sociales. Para cumplimentarlo, se emplearon métodos tales como análisis documental, análisis y síntesis, sistémico estructural, entrevista grupal y observación participante. Como resultado de su aplicación, se identificaron las necesidades de la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" y su articulación con el desarrollo local en la provincia, lo que sirvió como base para la elaboración de la estrategia para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", en función del desarrollo local. La estrategia articula la participación de los públicos interno y externo de la Universidad de Pinar del Río en la gestión de la comunicación institucional, en función del desarrollo local, lo que sitúa a la institución en condiciones de cumplimentar las demandas sociales y gubernamentales referidas al desarrollo local, desde la comunicación institucional.

**Palabras clave:** comunicación institucional; desarrollo local; estrategia; gestión; universidad

---

## ABSTRACT

Communication is a decisive factor in the functioning of the territories, as it enables synergies among the state, society and the university, as the most important socio-

cultural center in this context for the empowerment of local actors as agents of development. Thus, the objective of this article is to design an institutional communication management strategy for the University of Pinar del Río in function of the local development of the province for the strengthening of institutional and communicative capacities, as well as the improvement of the quality of social services. To accomplish it, methods such as documentary analysis, analysis and synthesis, structural systemic, group interview and participant observation were used. As a result of its application, the needs of institutional communication management at the University of Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" and its articulation with local development in the province were identified, which served as a basis for the elaboration of the strategy for institutional communication management at the University of Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", as a function of local development. The strategy articulates the participation of internal and external audiences of the University of Pinar del Río in the management of institutional communication, in terms of local development, which places the institution in a position to meet social and governmental demands related to local development, from institutional communication.

**Keywords:** institutional communication; local development; strategy; management; university

---

## RESUMO

A comunicação é um fator decisivo no funcionamento dos territórios, pois permite sinergias entre o Estado, a sociedade e a universidade, como o centro sociocultural mais importante neste contexto para o empoderamento dos atores locais como agentes de desenvolvimento. Assim, o objetivo deste artigo é conceber uma estratégia de gestão da comunicação institucional para a Universidade de Pinar del Río em função do desenvolvimento local da província para o reforço das capacidades institucionais e comunicativas, bem como para a melhoria da qualidade dos serviços sociais. Para o conseguir, foram utilizados métodos tais como análise documental, análise e síntese, sistema estrutural, entrevista de grupo e observação dos participantes. Como resultado da sua aplicação, foram identificadas as necessidades de gestão da comunicação

---

institucional na Universidade de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" e a sua articulação com o desenvolvimento local na província, o que serviu de base para a elaboração da estratégia de gestão da comunicação institucional na Universidade de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", de acordo com o desenvolvimento local. A estratégia articula a participação do público interno e externo da Universidade de Pinar del Río na gestão da comunicação institucional, em função do desenvolvimento local, o que coloca a instituição em condições de cumprir as exigências sociais e governamentais referidas ao desenvolvimento local, a partir da comunicação institucional.

**Palavras-chave:** comunicação institucional; desenvolvimento local; estratégia; gestão; universidade

---

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un factor decisivo en el funcionamiento de los territorios, en tanto posibilita las sinergias entre el estado, la sociedad y la universidad, como centro sociocultural más importante en este contexto para el empoderamiento de los actores locales como agentes del desarrollo.

Es así que las transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas confieren especial protagonismo a la gestión de la comunicación institucional. Ello provoca que la supervivencia de las organizaciones sociales esté condicionada hoy, en gran parte, por el desarrollo de la imagen y la confianza que logren generar ante la sociedad.

Las prácticas socioproductivas en el territorio definen rasgos culturales que fortalecen la identificación con el lugar. Hacerlas visibles a la dinámica global implica incluirlas en los circuitos económicos regionales y facilitar los medios para la autogestión continua y la sustentabilidad humana. De modo que la posibilidad de los territorios de pertenecer a las redes de comunicación está definida por el estado de innovación tecnológica, el posicionamiento en el mercado y el manejo de los recursos endógenos y exógenos que poseen.

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 correspondencia con los avances en las ciencias de la comunicación, los modelos más recientes conciben la comunicación como herramienta de cambio social, desarrollo y participación ciudadana, por lo que relación comunicación-sociedad es fundamental para la consecución de los objetivos sociales que determinan el tipo de comunicación que se requiere.

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).

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).

La práctica de la gestión de la comunicación institucional ha demostrado eficacia y ha jugado un papel protagónico como generadora de capacidades para la interacción basada en datos, información, conocimiento y también en símbolos, signos, imágenes, lenguajes que ofrecen ventajas competitivas, no solo a las empresas, sino también a las

instituciones educativas y al desarrollo local, tal y como se aprecia en la literatura consultada (Fernández y Batista, 2016; COSUDE, 2016; Cárdenas y Castanedo, 2017; Santa Cruz et al. 2019; Núñez et al. 2020).

Acerca de la gestión de la comunicación institucional, Rodiles Casamayor y Viel Fajardo (2016, p. 5) reconocen que:

(...) el mayor desafío de la nueva universidad cubana es garantizar una infraestructura en la que los requerimientos básicos de los procesos sustantivos, que en ella tienen lugar, le otorguen valor estratégico a la gestión de comunicación institucional para alcanzar sus objetivos y posicionarse como instituciones de excelencia ante la comunidad nacional e internacional.

La relevancia de la relación gestión de la comunicación institucional-desarrollo local es explicitada por Santa Cruz et al. (2019) al plantear que:

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.

La Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca" no ha estado ajena a tales demandas. Entre los encargos del proceso de gestión de la comunicación institucional universitaria, está propiciar la vinculación estratégica con el medio socio-productivo que sostiene el desarrollo local e impactar, desde la comunicación, en el fortalecimiento de la identidad local. Sin embargo, esta meta aún no se logra.

Para la gestión de la comunicación institucional en esta Universidad, en función del desarrollo local, resulta esencial la capacidad de la Universidad, en general, del Departamento de Comunicación Institucional y del Centro de Estudios de Dirección,

Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA), en particular, junto a otras instancias formativas, así como del gobierno y la administración pública, de diseñar estrategias de desarrollo para una mayor cohesión entre universidad y sociedad, relación que se fortalece como demanda la máxima dirección del país.

Sin embargo, este proceso, en el ámbito de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", manifiesta una contradicción entre la necesidad de una gestión eficaz de la comunicación institucional de manera sistémica, con carácter integrador y estructurado, que impacte en el desarrollo local de la provincia y la no existencia de una herramienta que articule la gestión de la comunicación institucional y las necesidades de la gestión del desarrollo local desde la universidad. Carencia que concuerda con lo obtenido por Santa Cruz et al. (2019) en su estudio, al concluir que, aunque existen valiosas experiencias de aplicación de estrategias comunicativas para el desarrollo local en países de la región y en Cuba, aún resultan insuficientes.

En consecuencia, el objetivo de este artículo es diseñar una estrategia de gestión de la comunicación institucional de la Universidad de Pinar del Río, en función del desarrollo local de la provincia, para el fortalecimiento de capacidades institucionales y comunicativas, así como el mejoramiento de la calidad de los servicios sociales.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para establecer el estado del arte de la temática y la elaboración de la estrategia, se emplearon los siguientes métodos:

Análisis documental: para el estudio de documentos normativos y la bibliografía sobre la temática.

Análisis y síntesis: para profundizar en la relación gestión de la comunicación institucional-desarrollo local.

Método sistémico estructural: para la elaboración de la estrategia y la relación entre los componentes.

Entrevista grupal: a directivos y profesores para conocer los estados de opinión sobre la gestión de la comunicación institucional y su vinculación con el desarrollo local.

Observación participante: a diversas actividades comunicativas de la Universidad con la comunidad para constatar elementos característicos de su gestión, la calidad, el grado de aceptación, el empleo de recursos, la participación comunitaria y la vinculación al desarrollo local.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La integración de los resultados obtenidos permitió identificar las necesidades de la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" (en lo adelante Universidad) en función del desarrollo local en la provincia:

- Carece de las vías y canales suficientes para lograr una articulación eficaz e integración entre sus públicos y el desarrollo local de la provincia. No son claros ni existe correspondencia entre ellos
- No asume un enfoque estratégico
- Carece de los fundamentos teóricos necesarios para articular su gestión en función del desarrollo local de la provincia
- Se asume de manera inconexa, eventual, mediante acciones aisladas, por lo que es deficiente y no tiene en cuenta los avances del territorio en materia de desarrollo local
- El Departamento de Comunicación Institucional de la Universidad ha enfocado su gestión en el análisis de los incumplimientos de tareas de carácter operativo (táctico) y no en acciones de gestión estratégica intra y extrauniversitarias
- No se cuenta, a nivel de Universidad, con estrategias de trabajo para acometer la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local en la provincia
- La aplicación de métodos empíricos revela que la gestión de la comunicación institucional de la Universidad en función del desarrollo local de la provincia se manifiesta asistémico y descontextualizado

- No se concibe la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local de la provincia, como un proceso consciente, con objetivos determinados, en el que se planifica, organiza, ejecuta y se controlan acciones comunicativas y de desarrollo local, relaciones públicas y comunicación comunitaria, así como el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la Institución y entre los miembros de esta con su entorno, de manera integrada, planificada y estratégica

El análisis de estas necesidades reveló insuficiencias de carácter teórico y práctico que se tomaron como base para el diseño de la estrategia que se presenta a continuación.

### **Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" en función del desarrollo local**

**Objetivo general de la estrategia:** desarrollar flujos comunicativos efectivos que posibiliten la consolidación de la identidad institucional, el fomento de la cultura comunicacional, la extensión del saber, la cultura científica y la articulación con sus públicos, en función de visibilizar las transformaciones económicas, sociales, naturales y político-institucionales que tienen lugar en las localidades, sobre bases sostenibles, con una activa y protagónica participación ciudadana para elevar la calidad de vida de la población.

**Introducción:** Los fundamentos de la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local, en la Universidad, están en la teoría del conocimiento, el enfoque histórico-cultural, las teorías de la actividad, de los procesos conscientes, de la acción comunicativa, la teoría clásica de la administración, la teoría de los sistemas, las ciencias de la comunicación y la teoría de la gestión de la comunicación institucional y el desarrollo local.

Desde estos presupuestos, se identificaron los **principios** de la gestión de la comunicación institucional en la Universidad, en función del desarrollo local en la provincia.

**Principio de la científicidad:** Se erige sobre la base de los postulados teóricos de la administración educativa, en vínculo con la comunicación institucional para conformar

una estrategia de gestión de la comunicación institucional que incida en el proceso comunicativo, en el que se le da marcada importancia a los criterios de la objetividad, la validez, la fiabilidad o confiabilidad.

**Principio del carácter estratégico:** que sustenta el empleo de la dirección estratégica como base de los fundamentos teóricos, a partir de sus dos vertientes: intención estratégica y sistema de gestión pues, (...) las entidades necesitan aumentar su capacidad para hacer frente a los cambios, necesitan innovar para ser competitivas y sostenibles y, para ello, se requiere de organizaciones creativas, flexibles, con iniciativa, con visión global y que aporten valor agregado a su competencia para llegar a ser exitosas (Rubier Valdés, 2019).

Se pretende que las relaciones entre todos los componentes se enfoquen a largo plazo, a la par de las proyecciones estratégicas de estos, pero creando un equilibrio con el corto y mediano plazo, a la vez que se encauza en el estudio de los actores y tendencias de la institución y su entorno como forma de elaboración y adecuación de la estrategia y su estructura, así como sus cambios. La segunda vertiente se relaciona con la propia estructura de los fundamentos teóricos que adoptan los niveles estratégicos como vía para insertarse exitosamente dentro de la gestión de la comunicación institucional, que fortalece la implementación y ejecución de la estrategia, a partir de los fundamentos planteados en la comunidad intra y extrauniversitaria.

**Principio del carácter sistémico:** La Universidad como sistema es un conjunto de elementos (empleados, directores, socios, productos, clientes, máquinas, procesos, proveedores, etc.) relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado, de modo que, se analiza la esencia integradora de los fundamentos de la gestión del proceso comunicativo que debe propiciar el aporte y la participación de todos los componentes dinamizados por la gestión de la comunicación institucional para obtener resultados superiores en dicha gestión y de relevancia, de manera general, dentro de la institución y la comunidad externa.

**Participación tripartita:** Directivos, profesores y estudiantes ejecutan una participación tripartita a través de las cuatro funciones de la gestión y de la comunicación

institucional, imprimiéndole una estructura organizada y adecuada a la ejecución del proceso comunicativo como públicos fundamentales del mismo.

Una vez determinados los fundamentos y principios, se procedió a establecer las **dimensiones** de la gestión de la comunicación institucional en la Universidad, en función del desarrollo local en la provincia, asumidas desde la clasificación que ofrece el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas de la Unesco:

**Institucional:** Identifica las formas de cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento y su vinculación con la sociedad, analizando el uso de tiempos y espacios, los canales de comunicación formal, los organigramas de trabajo en la institución, las funciones y procedimientos dentro de la institución, en función del " (...) logro de una mayor integración interactoral que permita rebasar el funcionamiento fragmentado y sectorial que socava hoy los diferentes espacios institucionales, alcanzando una mayor integralidad y horizontalidad en la gestión del territorio" (Castro Perdomo & Rajadel Acosta, 2015).

**Pedagógica:** Se analiza el proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman. La concepción incluye el enfoque del proceso de enseñanza-aprendizaje, dirigido a la apropiación de las herramientas necesarias para comprender teóricamente la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local, lo cual permite hacer uso de materiales y recursos didácticos. Comprende, también, la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, las relaciones con los estudiantes, profesores y directivos y la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias. De este modo, la administración del conocimiento genera una nueva manera de hacer economía, optimizando la colaboración del conocimiento tecnológico e innovador, alterando la forma de administrar la tecnología y los recursos humanos, gestionando el conocimiento como un bien, se genera una nueva forma de dirigir las organizaciones (Díaz Pérez et al., 2019).

**Administrativa:** Aquí se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada con todos los miembros de la institución educativa y su entorno extrauniversitario; la visualización del ordenamiento de los presupuestos económicos de la institución y su contribución al desarrollo de la provincia, así como también el cumplimiento de las normativas y la supervisión de las funciones, con el propósito de favorecer la gestión de la comunicación institucional. Promueve la conciliación de los intereses individuales con los institucionales y estos con el desarrollo local, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleven a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales y de desarrollo local.

**Comunitaria:** Se refiere al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, a partir de la gestión de la comunicación institucional que conoce y comprende sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, tiene que ver con el modo en cómo se integra y participa de la cultura comunitaria y cómo la gestiona. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, que considera a las organizaciones de la comunidad, nacionales, provinciales, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiásticas y proyectos de carácter social, en tanto, en el proceso de gestión del desarrollo local, resulta esencial la capacidad del gobierno y la administración pública de movilizar recursos financieros en función de la implementación de sus estrategias de desarrollo, como motor impulsor de la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Gorgoy Lugo & Torres Páez, 2019).

La profundización en las unidades de análisis posibilitó determinar los **componentes** de la gestión de la comunicación institucional en la Universidad, en función del desarrollo local en la provincia, a saber:

**Componente directivo:** Aunque en las instituciones educativas la gestión no gire en torno al ámbito directivo, este es sin lugar a dudas uno de los ejes fundamentales para llevar a cabo los demás procesos de gestión, pues en este recae toda la responsabilidad y liderazgo del mismo.

A este componente, le compete establecer los criterios para el direccionamiento estratégico, la planeación, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima institucional.

**Direccionamiento estratégico:** referido al conjunto de acciones encaminadas a fijar el norte institucional, de tal forma que obedezca a su razón de ser y responda a las necesidades de la comunidad para lo que debe orientar la gestión de la comunicación institucional hacia su consecución. Dentro de ellas, se encuentra la construcción e implementación del horizonte institucional, la estructura organizacional, el manual de convivencia y las actividades que propenden por la difusión y apropiación del direccionamiento.

**Planeación:** concerniente a los procesos propios de la gerencia estratégica que asume el equipo directivo para materializar la misión, visión, valores y objetivos institucionales en resultados y acciones viables que direccionen todo el quehacer institucional hacia la consecución de sus finalidades en la localidad, con el alcance determinado, por lo que le competen los procesos de construcción de planes de mejoramiento, el establecimiento de sus indicadores, los criterios de seguimiento que se evidencian en las habilidades de dirección para llevar a buen término su ejecución.

**Clima de una institución:** en una institución de educación superior se expresa de acuerdo con las condiciones y factores internos y externos que inciden y generan el ambiente institucional, lo que evidencia unas formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, profesores y estudiantes y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones. La forma en que se desarrolle la convivencia entre los diferentes actores, que hacen parte de la comunidad educativa, se constituye en un factor de incidencia fundamental en el desarrollo de la gestión de la comunicación institucional como proceso, por lo que es considerado uno de los ejes estratégicos de la gestión directiva.

**Sistemas de comunicación:** se desarrollan como parte de la gestión de la comunicación institucional y tienen como finalidad divulgar las acciones emprendidas por el consejo directivo y rector, por la apropiación de la misión y visión de la institución por parte de la comunidad universitaria y establecer las estrategias de comunicación

institucional entre la institución y comunidad y así desarrollar mecanismos institucionales para la resolución de conflictos.

**Componente administrativo:** la gestión, en el componente administrativo, persigue la satisfacción de objetivos institucionales a partir de la estructura organizativa y comunicativa que coordina el esfuerzo humano y los recursos con los que se cuenta. Los aspectos que integran este componente tienen que ver con:

Apoyo administrativo, apoyo financiero, apoyo logístico y talento humano.

El **apoyo administrativo** lo componen los siguientes aspectos: definición de criterios para la elaboración y aplicación del manual de procedimientos y funciones, diseño e implementación de un sistema de información como mecanismo que permite conocer, permanentemente, el desempeño de la institución, los proyectos, productos y servicios y la asignación de responsabilidades para administrar el sistema de información (frecuencia y flujo de información, metodología de recolección de información, herramientas para procesamiento y análisis) y su relación con la institución y la localidad.

El **apoyo financiero** contempla:

- Capital económico con el que se cuenta
- Criterios para priorizar la inversión
- Procedimiento para definir y ejecutar el presupuesto
- Medios y estrategias para la divulgación de la ejecución del presupuesto

El **apoyo logístico:** se entiende como los recursos a nivel de infraestructura y materiales con los que cuenta la institución para lograr sus objetivos. En este aspecto, se establecen los espacios, los materiales y equipos y las estrategias institucionales para la promoción del uso racional de estos. Además, se relacionan en este apartado, los *servicios* disponibles en la institución.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el *talento humano*, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes,

habilidades, potencialidades, salud, entre otros, de los directivos, profesores y estudiantes de la institución.

**Componente pedagógico:** la gestión en el componente pedagógico se entiende como el desarrollo de procesos pedagógicos e institucionales orientados al desarrollo de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes, en función del desarrollo local. Para su análisis y comprensión, se subdivide en: **procesos pedagógicos, desarrollo curricular y desarrollo de estudiantes.**

Dentro de los **procesos pedagógicos**, se abordan aquellos concernientes a la definición de un enfoque pedagógico como concepción y directriz que orientan a la institución en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje; la definición de los propósitos de formación, así como de las enseñanzas que los viabilizan, considerando en cada caso la formación para el desarrollo local, la formación de actores locales y de comunicadores en función del desarrollo local.

El **desarrollo curricular** atiende a los criterios de formulación del plan de estudios, teniendo en cuenta las estrategias de articulación de grados, niveles y áreas, la formulación y desarrollo de proyectos transversales y de investigación pedagógica en la institución, considerando la formación para el desarrollo local, la formación de actores locales y de comunicadores en función del desarrollo local.

El aspecto de **desarrollo del estudiante** comprende las acciones y servicios que la institución educativa concibe para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en la institución, tomando en cuenta su formación para el desarrollo local como actor local y comunicador en función del desarrollo local.

**Componente de comunidad:** la gestión en el componente de comunidad comprende los procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la institución educativa hacia la comunidad y la sociedad de modo general. Los aspectos que lo definen e integran son:

## **Participación y convivencia, prevención y proyección a la comunidad**

El aspecto de **participación y convivencia** tiene como objetivo la creación de escenarios y formas de comunicación que estimulen la participación de los miembros de la comunidad educativa en la vida institucional para el desarrollo local, la formación de actores locales y de comunicadores en función del desarrollo local.

La **prevención** comprende el diseño de programas encaminados a la formación de la cultura del autocuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo que rodean la comunidad educativa en el entorno físico, social y cultural, que consideren el desarrollo local, la formación de actores locales y de comunicadores en función del desarrollo local.

La **proyección a la comunidad** comprende los planes, programas y servicios que la institución pone al servicio de la comunidad para mejorar las condiciones de vida, hacerla partícipe de la vida institucional y estimular el apoyo de la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes, en función del desarrollo local, la formación de actores locales y de comunicadores en función del desarrollo local.

## **Etapas de la gestión de la Comunicación Institucional en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", en función del desarrollo local en la provincia**

### **ETAPA I: Análisis del contexto para la gestión institucional en función del desarrollo local**

**Objetivo:** Lograr el punto de partida para el posterior desarrollo de las restantes etapas con bases actualizadas y verídicas sobre las condiciones actuales de la Universidad y su contexto y las apreciaciones sobre la institución que tienen su público interno y externo, articuladas para desarrollar flujos comunicativos efectivos.

#### **Acciones:**

- Diagnóstico del estado de la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local, mediante el empleo de métodos empíricos

- Diagnóstico de las características de los públicos internos y externos vinculados a la Universidad y la comunidad

**Salida:** Matriz DAFO.

## **ETAPA II: Definición del entorno de gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local**

**Objetivo:** Definir los atributos de identificación básicos asociados con la Universidad, que permitirán lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos internos y externos, las características del entorno comunitario y las especificidades del desarrollo local.

### **Acciones:**

- Identificación de los atributos identitarios de la Universidad
- Caracterización de las especificidades del desarrollo local en el contexto universitario
- Identificar las condiciones que tiene la Universidad para rendir cuentas, crear visibilidad, establecer relaciones públicas, facilitar el acceso a la información, involucrar y participar, empoderar e incidir en políticas públicas
- Identificar herramientas para facilitar diálogos, lanzar debates y estimular procesos interactivos e inclusivos de comunicación que fomenten la sensibilidad cultural y tomen en cuenta recursos locales
- Identificar herramientas y contenidos comunicativos para:
  - facilitar el acceso a la información y al conocimiento
  - promover la participación ciudadana
  - empoderar a los sectores menos visibles
  - incidir en políticas públicas
- Fomentar el empleo de herramientas comunicativas de diversa tipología, como:
  - Comunicación interpersonal: de persona a persona, feria de productos, concursos públicos, eventos culturales, semanas temáticas, creación colectiva de murales, teatro callejero, muestras fotográficas

- Medios impresos y electrónicos: productos impresos, afiches/banderolas, radio base, televisión/video
- Multimedia: página web, historia digital, boletín electrónico, medios sociales: *Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Todus, Picta*; SMS/Mensajes de texto, correo electrónico, Podcast/Redifusión multimedia, blogs, juegos didácticos en la *web*, entre otros
- Asesoramiento a los especialistas de diferentes áreas de la institución para las acciones comunicativas que pueden desarrollarse con los públicos internos y externos
- Realización de acciones de capacitación encaminadas a la importancia del papel de la comunicación institucional y el desarrollo de las habilidades comunicativas referidas, principalmente, al diálogo institucional y comunitario
- Diseño de estrategias encaminadas a la explotación de todas las herramientas informáticas que soportan la comunicación institucional en función del desarrollo local
- Desarrollo de un programa de capacitación para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local, dirigido a representantes de comunicación por área, directivos, dirigentes universitarios y/o personal de servicio designado para desarrollar procesos de información y comunicación

### **ETAPA III: Implementación de la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local**

**Objetivo:** Ejecutar las acciones previstas para la gestión de la comunicación institucional

#### **Acciones:**

- Promoción de la información sobre la calidad de los procesos universitarios a públicos internos y externos
- Sensibilización de los trabajadores, estudiantes y la comunidad para incrementar los niveles de motivación y compromiso con la Universidad
- Promoción de la preparación política, ideológica y cultural de los públicos internos y externos para el enfrentamiento a la subversión política

- Socialización, con los públicos internos y externos, de plegables y otros medios que propicien el conocimiento sobre la identidad y la cultura organizacional de la institución, con el objetivo de que puedan apropiarse mejor de los valores compartidos, estando así más cerca del logro de las metas y en función del desarrollo local
- La gestión de un proyecto social en la localidad, a partir de la gestión de la comunicación institucional desde el Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA) y el Departamento de Comunicación Institucional para lograr una mayor visibilidad de la institución y su articulación con el desarrollo local
- Coordinación de acciones de posicionamiento mediático de la Universidad en los medios de difusión masiva y otros espacios comunicacionales para lograr una mayor gestión de la imagen institucional y su vínculo con la localidad como parte de su proceso comunicativo institucional
- Socialización de los resultados de los proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y extensión universitaria a nivel local, nacional e internacional
- Diseño, implementación y evaluación de campañas promocionales de los procesos sustantivos universitarios, de formación vocacional y orientación profesional, ingreso a la Educación Superior, identidad institucional, eventos científicos y académicos, procesos de acreditación universitaria, productos y servicios científicos y académicos y campañas de bien público sobre temas de salud y medioambiente, entre otros relevantes a la institución y al entorno comunitario
- Realización de artículos promocionales confeccionados a partir de los elementos de identitarios, entre ellos, postales y tarjetas de pequeño formato con respecto a fechas señaladas en el año, de carácter político, cultural o de otra índole, tales como: Día del estudiante, del Educador, de la Mujer, de las Madres, de los Padres y Primero de Mayo, Día del idioma, Día de la Cultura Nacional, fechas y conmemoraciones locales, entre otras. Así como el diseño de carteles, vallas, plegables, afiches, gigantografías relativos al quehacer de la Universidad, con el fin de reforzar su imagen
- Aprovechamiento de las revistas científicas de la Universidad como medios para ponderar la labor científica-investigativa de los profesores, estudiantes y otros

miembros de la comunidad académica, así como para promover la identidad institucional

- Realización de visitas de igual a igual, de grupo a grupo, hacia lo interno de la institución y hacia la comunidad, lo que facilita la gestión del conocimiento y promueve la adopción de buenas prácticas
- Realización de visitas de campo con autoridades, representantes de comunidades, periodistas o socios de proyectos para comprobar la realidad y fortalecer el diálogo con las personas que se deben beneficiar con los proyectos
- Promoción de teatro en calles y plazas, muestras fotográficas, concursos, fiestas comunitarias, festivales y conciertos
- Fomento de productos y creaciones locales, disseminación de métodos innovadores, aproximación de productores y público consumidor, atracción de la atención de los medios
- Realización de seminarios y talleres para la introducción de métodos nuevos, la aproximación de opiniones y la promoción del intercambio de ideas entre expertos o colegas/pares, en ambientes adecuados, lo que permite multiplicar el conocimiento
- Movilización de la comunidad local y la estimulación de debates, la divulgación de programas educativos y el lanzamiento de campañas de sensibilización
- Mantenimiento de relaciones de trabajo con la Asociación de Comunicadores Sociales
- Promoción de relaciones inter institucionales a nivel local, provincial y nacional

#### **ETAPA IV: Evaluación y control**

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

#### **Acciones:**

- Medición del impacto de la estrategia para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad, en función del desarrollo local

- Medición de los niveles de satisfacción de directivos y públicos internos y externos con la estrategia para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad, en función del desarrollo local
- Empleo del método FODA para evaluar la estrategia mediante el análisis de los puntos fuertes y débiles del proceso en curso, así como la identificación de las oportunidades y amenazas para el futuro
- Rediseño de la estrategia a partir del análisis de los resultados obtenidos
- Control de la evaluación de la gestión de la comunicación institucional en la Universidad, en función del desarrollo local

La estrategia propuesta garantiza la participación de los públicos internos y externos de la Universidad de Pinar del Río, en la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local, de manera que se logre mayor interacción entre todos los actores.

La estrategia para la gestión de la comunicación institucional, en función del desarrollo local de la Universidad, se distingue por el manejo de dos procesos cuya integración es una necesidad en la citada institución.

Sin embargo, no abunda su tratamiento en la literatura consultada. En el estudio bibliográfico realizado, se consultaron estrategias dirigidas a líneas, tales como: la comunicación institucional (Simancas González & García López, 2019); la comunicación para el desarrollo (Cárdenas Travieso & Castanedo Abay, 2017; COSUDE, 2016; Santa Cruz Pérez et al., 2019); la comunicación para el desarrollo sostenible es abordada por Fernández y Batista (2016) en un trabajo dirigido a la comunicación organizacional para elevar los conocimientos del público interno de la zona de defensa Sierrita de Cumanayagua sobre desarrollo sostenible y una estrategia de acompañamiento universitario en el desarrollo local, en el contexto del Centro Universitario Municipal, es propuesta por Núñez, et al. (2020).

De modo que la articulación de la comunicación institucional y el desarrollo local, imprescindibles para cumplimentar los procesos de formación profesional que reclama la sociedad cubana hoy, es un área que requiere profundización y está lejos de agotarse.

Los resultados presentados en este artículo reflejan, en primer lugar, la relevancia de la relación entre sociedad-universidad y derivado de esta, la relación comunicación-desarrollo. En segundo lugar, la contribución que hace la comunicación institucional al desarrollo local, en tanto transparenta y visibiliza la gestión pública de los recursos endógenos y exógenos, promueve la participación ciudadana y fortalece la identidad institucional. En tercer lugar, muestra la integración estratégica de la comunicación institucional y la comunicación para el desarrollo, en una herramienta de carácter práctico fundamentada en teorías que aportan científicidad y pertinencia. Finalmente, ofrecen solución a una carencia presente en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" y sitúan a la institución en condiciones de cumplimentar las demandas sociales y gubernamentales referidas al desarrollo local, desde la comunicación institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cárdenas Travieso, O., & Castanedo Abay, A. (2017). Comunicación, participación ciudadana, su papel en el desarrollo local. *Folletos Gerenciales*, 21(4), 246-255. <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/79>
- 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>
- 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)
- Díaz Pérez, M., Casas Guerrero, R., & Giráldez Reyes, R. (2019). Análisis de las redes de colaboración en la innovación para el desarrollo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 5-25. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/228>

- Fernández Hernández, T., & Batista Quintero, L. R. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-30. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/452>
- Gorgoy Lugo, J. A., & Torres Páez, C. C. (2019). Programa de integración de la cooperación internacional a la implementación de estrategias de desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 26-41. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/226>
- Muriel, M. L., & Rota, G. (2005). *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Ciespal.
- Núñez González, M. R., Fernández Morera, M. E., & González Reyes, J. C. (2020). La estrategia de acompañamiento universitario en el desarrollo local, perspectiva en el contexto del Centro Universitario Municipal. *Revista Conrado*, 16(74), 120-131. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1341>
- Rodiles Casamayor, A. Y., & Viel Fajardo, M. (2016). Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana. *Razón y Palabra*, 20(1\_92), 452-480. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/97>
- Rubier Valdés, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/269>
- Santa Cruz Pérez, D., Ojalvo Mitrany, V., & Velasteguí López, E. (2019). Desarrollo local: Conceptualizaciones, principales características y dimensiones. *Ciencia Digital*, 3(2), 319-335. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v9i2.353>
- Simancas González, E., & García López, M. (2019). Reformulando la comunicación institucional de la universidad pública española desde el enfoque de la

comunicación participativa. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(144).

<https://doi.org/10.14507/epaa.27.4359>

Torres Páez, C. C., Gómez Ceballos, G., González Pérez, M., Ares Fuego, E., Cardoso Carreño, R., & Flores Lóriga, J. (2018). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 8(1).

<http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/405>

#### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

#### **Contribución de los autores:**

*Uberto Mario Hernández Guerra, Juan Lázaro Márquez Marrero y Aylén Rojas Valdés:* diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

*Uberto Hernández Guerra y Vilma María Pérez Viña:* estuvieron implicados en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Uberto Mario Hernández Guerra, Juan Lázaro Márquez Marrero, Vilma María Pérez Viña, Aylén Rojas Valdés