

## **Modelo para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río.**

Model for the management of institutional communication at the University  
of Pinar del Río.

Uberto Mario Hernández Guerra.<sup>1\*</sup> [https:// orcid.org/0000-0003-2157-0400](https://orcid.org/0000-0003-2157-0400)

Juan Lázaro Márquez Marrero.<sup>1</sup> [https:// orcid.org/0000-0001-9632-9350](https://orcid.org/0000-0001-9632-9350)

Meivys Páez Paredes <sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0001-5325-1004>

Maryuri García González<sup>2</sup> <http://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

<sup>1</sup>Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”

<sup>2</sup>Universidad de La Habana

\*Autor por Correspondencia: [uberto@upr.edu.cu](mailto:uberto@upr.edu.cu)

### **RESUMEN**

La comunicación es un proceso de producción social, de intercambio y negociación de formas simbólicas entre actores, es el escenario donde se dan las prácticas sociales. No podría pensarse una sociedad sin comunicación, es decir, la comunicación es constitutiva de la sociedad. Las universidades, requieren de la comunicación institucional para materializar todos sus procesos principales. La comunicación institucional como proceso transversal en los procesos funcionales de cualquier institución, se convierte en eslabón imprescindible para este tipo de organización. El objetivo de este artículo es expresar las ideas esenciales que hacen posible la definición de los componentes, etapas, dimensiones, relaciones y principios que conforman el modelo de gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

**Palabras clave:** modelo, comunicación, comunicación institucional y gestión.

### **ABSTRAC**

*Communication is a process of social production, exchange and negotiation of symbolic forms between actors, it is the stage where social practices take place. A society could not be thought without communication, that is, communication is constitutive of society. Universities require institutional communication to materialize all their main processes. Institutional communication as a transversal process in the functional processes of any institution, becomes an essential link for this type of organization. The objective of this article is to express the essential ideas that make it possible to define the components, stages, dimensions, relationships and principles that make up the institutional communication management model in the Faculty of Social Sciences and Humanities of the University of Pinar del River “Hermanos Saíz Montes de Oca”.*

**Keywords:** *model, communication, institutional communication and management.*

Recibido: 12/12/2022

Aceptado: 25/2/2023

## INTRODUCCIÓN

Diversos autores han abordado el modelo como resultado científico en la investigación pedagógica, destacan los aportes de autores como De Armas y Valle (2011) que coinciden en “establecer el lugar significativo que ha alcanzado el modelo en el contexto educativo como medio y método empleado en la representación de fenómenos complejos” (p.13). Se considera que el modelo científico es un instrumento de la investigación de carácter material o teórico, creado por los científicos para reproducir el fenómeno que se está estudiando. Se enfatiza que el modelo es una reproducción simplificada de la realidad, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio.

A juicio de Ruiz (2002)

Es la representación de las características de algún objeto en otro, creado especialmente para estudiarlo. Es la configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría; es un conjunto que representa a otro conjunto; constituye un instrumento de trabajo que supone una aproximación intuitiva a la realidad y su función básica es ayudar a comprender las teorías y las leyes. (p.47)

En la opinión de De Armas Valle (2011)

Se convierten en la representación de aquellas características esenciales del objeto que se investiga, que cumplen una función heurística, ya que permiten descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades de ese objeto de estudio, con vistas a la transformación de la realidad. (p.80)

En determinadas etapas del conocimiento el modelo puede sustituir al objeto y en ausencia del objeto ofrece información sobre el mismo.

De Armas y Valle (2011) apuntan que “los modelos resultados de la investigación educativa se ubican dentro de los modelos teóricos y su tipología obedece a su objeto de estudio, de ahí que se determinen como didácticos, pedagógicos y educativos” (p.13).

Desde el punto de vista de García (1998)

Implica una representación de un objeto que, realizándose para poder resolver un problema, constituye un sistema de signos que expresa y desarrolla una relación de interpretación entre dos sistemas; uno real: el problema propiamente y otro simbólico o ideal: el modelo en sí. (p. 144)

El modelo se concreta mediante la representación del funcionamiento de un objeto, a partir de la comprensión teórica diferente a las ya existentes, por lo es preciso evidenciar las nuevas relaciones del objeto que se estudia.

En consonancia con lo descrito se asume el criterio de, De Armas (2011) que “(...) el modelo es una construcción general dirigida a la representación del funcionamiento de un objeto a partir de una comprensión teórica distinta a las existentes” (p.20).

Esta autora a diferencia de Valle que en De Armas y Valle (2011) lo define como una representación de las características esenciales del objeto, como una construcción general y con una estructura diferente.

Los criterios expuestos, conllevan al autor a definir el **modelo de gestión de la comunicación institucional de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”** como:

La representación de los componentes, principios, dimensiones, etapas, mecanismos, instrumentos, vías y canales, así como del sistema de relaciones necesarias para la planificación, organización, implementación y control de la construcción de mensajes y significados, su distribución, recepción y retroalimentación, en la cual esta última actúa como elemento transversal de los procesos sustantivos que se desarrollan y a su vez es influido por ellos. (Hernández, 2022, p.66)

Siguiendo la estructura de, De Armas, el modelo para la gestión de la comunicación institucional que se propone se estructura de la siguiente manera: “marco epistemológico; contexto social en el que se inserta; representación gráfica; explicación; formas de instrumentación y evaluación” (De Armas y Valle, 2011, p.20).

Al respecto se consultaron criterios de diferentes autores: que siguen la estructura propuesta por De Armas aunque con ligeras variaciones: González (2002), Páez (2012), Rodríguez (2013), Páez (2014), Lazo (2015), Cala (2018) y Gutiérrez (2020).

## **DESARROLLO**

**Finalidad del modelo de gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.**

El modelo de gestión que se propone tiene como fin contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río” Hermanos Saíz Montes de Oca”.

**Fundamentos del modelo de gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.**

Los fundamentos permiten describir y estructurar el núcleo esencial de la gestión de este proceso, los diferentes principios, dimensiones, componentes y etapas.

El análisis de la gestión de la comunicación institucional se sustenta en el materialismo dialéctico, como teoría general del desarrollo de los fenómenos, el cual permite analizarlo, comprenderlo y valorarlo integralmente.

La gestión de la comunicación institucional cual sistema, es un conjunto de elementos (empleados, directores, socios, productos, clientes, máquinas, procesos, proveedores, etc.) relacionados entre sí funcionalmente, la Facultad perfeccionará los espacios creados y se proyectará en la creación de nuevos, para su contribución a la gestión de la comunicación institucional, en unión de sus cuadros, profesores, no docentes y estudiantes en los proyectos educativos, extensionistas, socioculturales y comunitarios.

Se proponen como **fundamentos** del modelo los siguientes:

**La gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” ha de transitar por las etapas de diagnóstico, desarrollo y evaluación.**

Se sugieren como etapas por las que debe transitar la gestión de la comunicación institucional en este contexto: **el diagnóstico, el desarrollo y la evaluación.** Estas etapas serán caracterizadas a continuación.

#### **La etapa de diagnóstico.**

Se reconoce el diagnóstico dentro de la gestión de la comunicación institucional como esencial, ya que permite conocer, investigar, valorar las particularidades de este proceso en un momento (o período) determinado, las causas de sus dificultades e insuficiencias, sus potencialidades lo cual permite caracterizarlo, se considera que a partir del diagnóstico es posible encauzar gestión de la comunicación institucional en la Facultad, propiciando con ello el perfeccionamiento de este proceso.

Se sugiere que en la gestión de la comunicación institucional en la Facultad esta etapa se encamine en primer lugar al conocimiento real por parte de sus actores de las particularidades de este proceso y a la determinación de las problemáticas que lo afectan, los recursos con que cuenta para enfrentarlas y de ser posible resolverlas.

Se propone que se incluyan como elementos importantes a tener en cuenta, la identificación de los mecanismos, instrumentos, vías y canales para el desarrollo de este proceso y la evaluación de sus necesidades esenciales en este orden.

Este diagnóstico debe ser actualizado y enriquecido sistemáticamente de manera que puedan ser atendidas con prontitud las dificultades que va presentando la gestión de la comunicación institucional por los diferentes espacios en la Facultad.

#### **La etapa de desarrollo.**

Como resultado de los referentes teóricos analizados se sugiere que esta etapa integre, las funciones de la gestión de la comunicación institucional (planificación, organización, implementación y control), motivadas por la necesidad de perfeccionar este proceso.

La planificación se asume como: una función vital de la institución a través de la cual se diseñan los objetivos, planes y programas necesarios para alcanzar las metas, como una forma inteligente de pensar, actuar y trabajar en presente y futuro en la predeterminación del curso de las acciones, en este contexto debe sustituir la actividad individual por el esfuerzo conjunto, concretarse a través de la organización, determinándose la forma mediante la cual pueden alcanzarse los propósitos concebidos.

En esta etapa es preciso definir las metas y objetivos de la gestión de la comunicación institucional de manera conjunta entre todos los actores implicados, definir responsabilidades en el cumplimiento de las acciones encausadas a estos fines, con la intención de organizar de manera racional y coherente todas las acciones que serán ejecutadas con posterioridad por los implicados en el proceso.

Desde esta visión la implementación y control de la comunicación institucional en la Facultad se realiza con una perspectiva estratégica, que garantiza el despliegue de los diferentes elementos de la gestión desde una visión coherente, anticipatoria, atendiendo en todo momento a las **particularidades** del contexto (como un espacio de convivencia) y las **peculiaridades** de los actores implicados, identificadas en el diagnóstico.

Es preciso diseñar mecanismos, instrumentos, vías y canales que se adapten a las características del contexto, para facilitar la gestión de la comunicación institucional en la Facultad, puesto que permite que exista un desarrollo más eficiente de este proceso y se realice, de persona a persona, a través de ferias de productos, concursos públicos, eventos culturales, semanas temáticas, creación colectiva de murales y muestras fotográficas.

Se propone la implementación de programas, proyectos y estrategias comunicativas y acciones comunicativas en los planes de trabajo anual y mensual, planes de resultados individuales y evaluaciones. Se ve la vinculación de la Facultad y sus actores con el entorno intra y extra universitario.

### **La etapa de evaluación.**

En la evaluación se reconoce que tiene como finalidad el perfeccionamiento de este proceso, esta debe recoger todos los elementos más significativos encontrados a partir de la información obtenida en las etapas anteriores.

Se reconoce que la evaluación, en la gestión de la comunicación institucional en la Facultad debe convertirse en un procedimiento para la labor que se desarrolla, que implique a todos en su devenir, siendo actores activos y conscientes, que se conviertan en

responsables de esta gestión, para lo que debe tenerse en cuenta las particularidades y peculiaridades del entorno y sus actores.

### **Mecanismos, instrumentos, vías y canales para la gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río.**

Según Álvarez (2020)

Los mecanismos e instrumentos para la gestión en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, son las herramientas con que cuentan los actores para planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proceso a este nivel. (p.92)

Los **mecanismos** para la gestión de la comunicación institucional en la Facultad son, la Estrategia Nacional de Comunicación Institucional del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, la Estrategia de Comunicación Institucional de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, la Estrategia de Comunicación Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, la Estrategia de I2+C (Información, Informatización y Comunicación) del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, la Universidad y la Facultad, el Modelo del profesional, los Planes de estudio y Programas de las diferentes carreras. (Gestión Sociocultural para el Desarrollo, Estudios Socioculturales, Derecho y Lenguas Extranjeras), la Planeación Estratégica y por Objetivos, la Estrategia Maestra Principal, el Plan de Acciones Comunicativas en los Colectivos de Carreras, Acciones Comunicativas en los Colectivos de Años Académicos y tareas en los Proyectos Educativos.

Los **instrumentos** para la gestión de la comunicación institucional en la Facultad son los siguientes: el plan anual de actividades, el plan de trabajo mensual del Departamento Docente, los planes metodológicos, los planes de desarrollo individual de los profesores y el informe de evaluación de los objetivos estratégicos y procesos.

**Las vías** constituyen un factor importante en la comunicación institucional, por tanto, establecerlas es imprescindible para perfeccionar la gestión de este proceso.

Según Álvarez (2020) “las vías constituyen lo reglamentado y establecido por la Facultad por donde fluye el flujo comunicacional” (p.93).

Las **vías** establecidas en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, para la gestión de la

comunicación institucional son: Consejo de Dirección a nivel de Facultad, reuniones de departamento, reuniones de colectivo de carrera, reuniones de colectivo de año, reuniones de brigada, reuniones con las organizaciones políticas y de masas, reuniones con los Organismos de la Administración Central del Estado (agencias empleadoras), reuniones del Decano con profesores, estudiantes y adiestrados y otras.

Para una gestión de la comunicación institucional es necesario tomar en cuenta los flujos de información que corren por los canales comunicativos.

**La gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” ha de sustentarse en las relaciones de subordinación, coordinación y jerarquización.**

La gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” se dinamiza a través de las relaciones de subordinación (Universidad), jerarquización (Departamento Docente, Carrera y Año Académico) y coordinación (otras facultades, áreas, medios de comunicación masiva, el Departamento de Comunicación Institucional y los Organismos de la Administración Central del Estado, unidades docentes e instituciones socioculturales y la comunidad), entre los diferentes niveles de gestión.

**Las relaciones de subordinación** se presentan entre los componentes del sistema de diferentes grados de jerarquía, donde se subordina a un sistema mayor.

Las **relaciones de subordinación (comunicación vertical ascendente)** se expresan en lo que puede aportar la Facultad en criterios, indicadores y acciones a la planeación estratégica y por objetivos de la Universidad, a la estrategia de comunicación de la Universidad y a la estrategia maestra principal.

Este nivel contribuye al primer nivel de gestión de la (Universidad) los objetivos y las metas para dar cumplimiento a la misión de la Universidad en la gestión de la estrategia de comunicación institucional.

Las **relaciones de coordinación (comunicación horizontal)** son las que se establecen entre los niveles de gestión, entre los integrantes de la Facultad; entre la Facultad y otras facultades y áreas, medios de comunicación masiva, el Departamento de Comunicación Institucional y los Organismos de la Administración Central del Estado, unidades docentes e instituciones socioculturales y la comunidad extrauniversitaria para cumplimentar la formación de sus egresados en otras áreas del conocimiento o desarrollar proyectos conjuntos.

Las **relaciones de coordinación**, se establecen en es la vinculación que debe existir entre los componentes del sistema de igual grado de jerarquía.

Las **relaciones de jerarquización (comunicación vertical descendente)** se establecen entre la Facultad con los niveles y subniveles de gestión que se le subordinan: Departamento Docente, colectivo de carrera y colectivo de año, aquí se plasman las acciones y tareas a cumplimentar por el cuarto nivel.

Las **relaciones de jerarquización**, son las relaciones que se establecen con los subniveles de gestión dentro de los componentes del sistema. De ahí que las relación (**Facultad – Departamento – Año Académico**) y sus subniveles de gestión son de subordinación.

Estas relaciones se dinamizan a través de niveles de gestión, por tanto se asume la clasificación de los diferentes **niveles de gestión** existentes en las universidades definidos por González.

La autora los clasifica en dos niveles atendiendo al nivel de participación y a su alcance, “el nivel corporativo que constituye un espacio colegiado, donde se reproduce la participación de los directivos y representantes de las organizaciones políticas y de masa a este nivel” (González, 2002, p.92).

Se expresa en la estrategia de comunicación institucional de la Facultad, diseñando la estrategia de la comunicación institucional para este nivel (es necesario presentar que tanto la Universidad, Facultad, y Departamento Docente constituyen niveles corporativos) y otro nivel al que le denomina nivel operativo “son los programas, proyectos, actividades, acciones y tareas (...) ejecutados por los órganos colectivos y estructuras formales” (González, 2002, p.92).

### **Dimensiones para la gestión de la comunicación institucional en Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río.**

Se asume en la investigación como dimensiones del modelo de gestión de la comunicación institucional en Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, las descritas en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (UNESCO, 2011, p.32), donde se declara la existencia de cuatro dimensiones para la gestión: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, muy a tono con el objeto de la investigación, donde se readecua a las particularidades de la gestión de la comunicación institucional en la Facultad.

**Dimensión institucional:** contribuye a identificar las formas de cómo se organizan los actores de la Facultad para el buen funcionamiento de la misma, sobre la base de las tareas asignadas, con respecto a la gestión de la comunicación institucional, la división y distribución de ellas, así como el uso del tiempo, los mecanismos e instrumentos, creados para su gestión, así como los niveles de participación en la toma de decisiones.

**Dimensión administrativa:** incluye la dirección de los recursos humanos, los materiales económicos y financieros, como también, las vías y canales para el cumplimiento de las normativas y de las funciones y tareas de los actores de la Facultad para la gestión de la comunicación institucional, busca conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones y esto conlleve a acciones concretas para lograr la motivación y participación de todos.

**Dimensión pedagógica:** expresa el proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los actores que la conforman: la enseñanza-aprendizaje, como este proceso influye para ponderar de los conocimientos teóricos metodológicos a los actores de la gestión de la comunicación institucional en la Facultad; a medida que se hagan con el uso y dominio del conocimiento sobre el proceso.

**Dimensión comunitaria:** hace referencia al sistema de relaciones que se establecen entre los actores de la Facultad con el resto de los niveles implicados en la gestión (el Departamento Docente, Carrera, el Año Académico, la Disciplina y la Asignatura), así como las que establece con el entorno, con instituciones y organismos a fines, para satisfacer las necesidades y demandas de sus actores.

### **Principios para la gestión de la comunicación institucional en Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río.**

Para la determinación del sistema de principios que rigen el modelo de gestión de la comunicación Institucional, se tienen en cuenta los siguientes criterios:

No es posible, concebir una gestión de un proceso, sin connotar los principios, que por su función lógica-gnoseológica y práctica, rigen la actividad y actúan como elementos reguladores y eslabones conducentes a totalidades superiores y más complejas tanto en expresión teórica como práctica, en las ciencias sociales y en especial en la Pedagogía, estos han de asumirse como exigencias básicas.

Este estudio ha de sustentarse en algunas ideas o posiciones de partida que orienten, regulen, faciliten su realización y guíen metodológicamente su puesta en práctica, los que adquieren un carácter de principios, los mismos son:

- **Principio del carácter transversal:** el desarrollo de las funciones sustantivas que se desarrollan en la Facultad (docencia, investigación y extensión) necesitan de la gestión de la comunicación institucional como proceso transversal para el logro más eficiente de los objetivos propuestos. Se necesita de una comunicación clara y precisa con un constante flujo y reflujo de información, así como de una argumentación suficiente a todos los actores implicados sobre el contenido e importancia de este proceso y su incidencia en los resultados tanto de la Facultad como de su entorno.
- **Principio del carácter participativo:** en tanto involucra a los actores (cuadros, profesores, trabajadores no docentes y estudiantes), de la Facultad y su entorno social desde una postura activa y de transformación de la realidad, posibilitando la evaluación multidisciplinaria de las acciones que deben ser emprendidas para gestionar la comunicación institucional, en función de potenciar el protagonismo de los actores para el perfeccionamiento de este proceso.
- **Principio del carácter sistémico e integrador:** este implica de una parte la interacción constante entre todos los actores que intervienen en la gestión de la comunicación institucional en la Facultad y de otra parte entre estos actores y el entorno institucional, lo que proporciona garantías para el funcionamiento del modelo y la atención a la multiplicidad de problemas de este proceso existentes así como el control de los cambios que se requieran realizar y según Hernández (2021), “obtener además resultados superiores en dicha gestión y de relevancia, de manera general, dentro de la institución y la comunidad externa” (p.164).
- **Principio del carácter contextualizado:** en tanto se adecua a las peculiaridades y particularidades del contexto en que actúa, dado el carácter propio e irrepetible de su historia y evoluciona dinámicamente en función del cambio que experimenten las condiciones en las que se desenvuelve la misma (presencialidad, semipresencialidad y no presencialidad), manteniendo la eficacia, la eficiencia y la orientación hacia los objetivos finales. En los momentos actuales en que las Instituciones de Educación Superior enfrentan épocas muy complejas ante los desafíos y cambios que ha tenido que realizar para hacer frente a la pandemia de la Covid-19, gestionar la comunicación institucional en este contexto se hace de vital importancia para retomar nuevas formas de enseñanza en la educación a distancia con sus modalidades en la Facultad. En este contexto señala Castro (2021), “los canales digitales y redes sociales constituyen herramientas al servicio de la gestión de la comunicación institucional tanto para

establecer relaciones con los públicos como para informar y legitimar las políticas implementadas” (p.102).

A juicio de Jiménez (2021)

Se deben utilizar las plataformas de aprendizaje en línea o el campus virtual, para seguir facilitando el aprendizaje de los estudiantes a distancia, así como algunas de las múltiples aplicaciones y plataformas educativas abiertas, teniendo presente que parte de los estudiantes solo puedan utilizar dispositivos móviles. (p.13)

Tomar en cuenta los principios anteriores y sobre todo interpretarlos en su relación sistémica nos permite sustentar el estudio sobre determinadas ideas o normas que nos guían desde el punto de vista metodológico.

### **Componentes del modelo.**

El modelo está compuesto por **entradas, funciones y salidas**. Las **entradas** constituyen un elemento esencial del sistema por cuanto aportan toda la información que sirve de base para el desarrollo del mismo, las necesidades sentidas de la comunidad intra y extrauniversitaria, de los cuadros, profesores, trabajadores no docentes, estudiantes y su entorno para gestionar la comunicación institucional, a través de los mecanismos, instrumentos, vías y canales, lo reglamentado y normado por el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba y la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” , participantes, posibles beneficiarios y los recursos materiales y financieros necesarios para gestionar el proceso.

Otros componentes esenciales son las **funciones** de la gestión de la comunicación institucional, en los que incluyen la totalidad de los elementos empeñados en la producción del cambio deseado en este proceso, a saber: planificación, organización, implementación y control de la misma, soportados por principios, dimensiones y etapas.

Un tercer componente del modelo son las **salidas**, entre las que se encuentran: la solución de las necesidades comunicativas de la comunidad intra y extrauniversitaria, estrategias que respondan a las necesidades de la comunidad intra y extrauniversitaria, incremento de la participación de los actores de la gestión de la comunicación institucional (cuadros, profesores, trabajadores no docentes y estudiantes), una mayor relevancia (pertinencia e impacto) de la labor universitaria, una ampliación de la cultura comunicacional de la comunidad universitaria y de su entorno,.

## Contexto social en el que se inserta el modelo.

El contexto define el modo y el propósito con el que la gente se vincula a los procesos.

El contexto de gestión se construye, se genera, y es palpable. (Iriondo, 2007, p. 6)

El modelo que se propone para la gestión de la comunicación institucional se ajusta a las particularidades del contexto, en este caso a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, compuesta en el pregrado por las carreras de Licenciatura en Estudios Socioculturales (carrera en liquidación), Licenciatura en Gestión Sociocultural para el Desarrollo, Licenciatura en Derecho y Licenciatura en Lenguas Extranjeras.

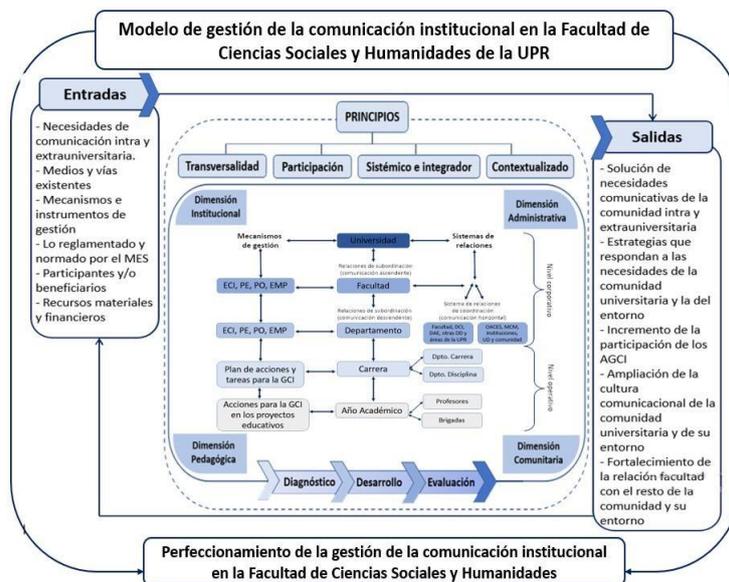
## Caracterización del modelo.

El modelo de gestión de la comunicación institucional que se propone, es el resultado de los presupuestos teóricos asumidos y del diagnóstico realizado. Se caracteriza por ser: **flexible, objetivo y participativo.**

## Formas de instrumentación del modelo.

El modelo se instrumentará a través de una estrategia para la gestión de la comunicación institucional con tres acciones estratégicas específicas.

## Representación gráfica del modelo de gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.



Fuente. Elaborado por los autores.

**Figura 5.** Representación gráfica del modelo de gestión de la comunicación institucional de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

El modelo brinda la posibilidad de adecuarse a los posibles cambios que se operen en la realidad, en tanto se concibe el contexto como el componente que aporta al modelo toda la información necesaria para su funcionamiento.

## **CONCLUSIONES**

La gestión de la comunicación institucional en la Educación Superior ha de tener en cuenta el carácter transversal y el carácter sistémico integrador del proceso, las relaciones sujeto-objeto y sujeto-sujeto y las dimensiones para la gestión educativa: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

El modelo de gestión de la comunicación institucional en la Facultad es la representación de los componentes, principios, dimensiones, etapas, mecanismos, instrumentos, vías y canales, así como del sistema de relaciones necesarias para la planificación, organización, implementación y control de la construcción de mensajes y significados, su distribución, recepción y retroalimentación, en la cual esta última actúa como elemento transversal de los procesos sustantivos que se desarrollan y a su vez es influido por ellos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez, O. (2020). La gestión de la extensión universitaria en el departamento docente. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, (págs.92, 93).
- Cala, K. (2018). El Proceso de Formación de la Comunicación oral pedagógica, en los estudiantes de la carrera licenciatura en educación informática. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, (p.23).

- Castro, M. A., Morán, U. I. y Díaz, M.P. (2021). Comunicación institucional de crisis y redes sociales en la Covid-19: los casos de Yunquera y Gaucín. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, N0. 52 (2021), ISSN: 1139-1979, E-ISSN: 1988-5733. <https://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.07>, (p.102).
- De Armas, N. y Valle, A. (2011). Resultados científicos en la investigación educativa. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación, (págs.13, 20, 80).
- García, T. (1998). La modelación como resultado científico general del conocimiento y sus potencialidades en el campo de la educación, material en soporte magnético. La Habana, (p.144).
- González, M. (2002). El modelo de gestión de la Extensión Universitaria para la Universidad de Pinar del Río. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, Cuba, (págs.58, 92).
- Gutiérrez, T. (2020). Modelo para la gestión de los procesos en los centros de idiomas. Una estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, (pp. 54-87).
- Hernández, U. M. (2022). Modelo de gestión de la comunicación institucional. Estrategia para su implementación en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, (p.66).
- Hernández, U. M.; Marrero, J. L.; Viña, V. M.; Rojas, A. (2021). “Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local”. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo COODES Vol. 9 No. 1 (enero-abril)*. (pp. 155-178), ISSN 2310-340X RNPS 2349, (p. 164), <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/332>.
- Iriondo, J. (2007). El contexto de gestión como factor empresarial, <https://www.gestiopolis.com/el-contexto-de-gestion-como-factor-empresarial/>, (p. 6).
- Jiménez, G. Y. y Ruiz, G. M. (2021). Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta la educación superior en tiempos de COVID-19. *Revista de Economía y Desarrollo*

*vol.165 supl.1. La Habana 2021 Epub 21-Ene-2021, ISSN 0252-8584,*  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842021000200003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842021000200003), (p.13).

- Lazo, Y. (2015). Modelo del proceso de trabajo educativo en la Residencia Estudiantil. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de estudios de las Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, (pp. 44-87).
- Páez, L. D. (2014). “Modelo de formación de estudiantes de derecho para la litigación. Una estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río”. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, (pp. 42-78).
- Páez, M. (2012). Fundamentos de un modelo para la gestión del conocimiento pedagógico: una estrategia para la Universidad de Pinar del Río. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, (pp.42-67).
- Rodríguez, M. (2013). Modelo del proceso de formación del profesor tutor para la carrera de enfermería: Estrategia para su implementación en la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, (pp. 37-58).
- Ruiz, A. (2002). Metodología de la investigación. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación, (p.47).
- UNESCO-PERÚ. (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Primera edición. Lima: Lance Grafico S.A.C, (págs. 21, 32).

#### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

#### **Contribución de los autores**

Todos los autores trabajaron en el desarrollo de la idea principal, la redacción y la revisión del artículo.