



Procedimiento para la gestión de la comunicación institucional en la Facultad del Partido de Holguín (Original)

Procedure for the institutional communication management in the Party Faculty of Holguín (Original)

Lilibeth Mir Torres. Licenciada en Historia y en Lenguas Extranjeras- Inglés. Máster en Historia y Cultura. Profesor Auxiliar. Facultad del Partido Pedro Díaz Coello. Holguín. Cuba.

liasusel45@gmail.com 

Arismendis Tamayo Pupo. Licenciado en Biología. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba. atamayop71@gmail.com 

Julio César Rodríguez Peña. Licenciado en Lenguas Extranjeras- Inglés. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba. juliorp@uho.edu.cu 

Recibido: 11-03-2024/Aceptado: 22-05-2024

Resumen

El artículo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la gestión de la comunicación institucional como proceso, aplicado en una institución de la educación superior cubana. Se tomó como caso de estudio la Facultad Política de Holguín, perteneciente a la Universidad Níco López. Se emplearon diversos métodos de la investigación científica, tales como: análisis-síntesis, inducción-deducción, entrevista, encuesta y discusión grupal. El procedimiento permitió la planificación, organización, ejecución y control de las prácticas comunicativas como un proceso estratégico de la facultad.

Palabras clave: procesos universitarios; gestión de la comunicación institucional; facultad política; procedimiento.

Abstract

The objective of this article is to propose a procedure for the management of institutional communication as a process, applied in a Cuban higher education institution. It was taken as a case study the Political Faculty of Holguín, belonging to Níco López University. Several scientific research methods were used, such as: analysis-synthesis, induction-deduction, interview, survey and group discussion. The procedure allowed the planning, organization, execution and control of the communicative practices as a strategic process of the faculty.

Keywords: university processes; institutional communication management; political faculty; procedure.

Introducción

La gestión de la comunicación institucional en las universidades es un proceso dinámico, que optimiza el flujo de información y mejora las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, la dirección y sus subordinados. Contribuye a la participación, al fortalecimiento de los valores, al entorno organizacional y al trabajo en equipo (Gupron, 2022; Cueva et al. 2022; Zink, 2023; Chen, 2023). Eso garantiza la consolidación de la imagen, la identidad y el vínculo con el entorno. Es, por demás, un recurso transversal y estratégico.

En Cuba, desde 2011, con el desarrollo del VI Congreso del Partido Comunista y la aprobación de las Directrices de Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se ha asumido con mayor firmeza el papel de la comunicación social, una estrategia que se ha reforzado en los dos últimos congresos. En consecuencia, la comprensión de su carácter estratégico ha permitido diseñar una política de comunicación más eficiente, que incluye los procesos universitarios.

El artículo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la gestión de la comunicación institucional (GCI) como proceso, aplicado en una institución de educación superior: la Facultad del Partido de Holguín. Forma parte de los resultados del proyecto nacional "Comunicación política. Teoría y praxis para la gestión partidista y gubernamental de los procesos ideológicos", y es también un resultado parcial de la investigación doctoral de uno de los autores.

Materiales y métodos

Como método para la aplicación del procedimiento diseñado, se escogió un estudio de caso; tiene como propósito mostrar la realidad holísticamente, explicando la complejidad de las interrelaciones que aparecen en la facultad mencionada, al narrar los cambios realizados de forma cronológica y con detalladas descripciones. Es un caso simple, crítico, descriptivo, en el que el estudio se desarrolla sobre el proceso específico de la comunicación. Tiene como objetivo analizar el fenómeno de gestión en su contexto real.

La unidad de análisis es la implementación del procedimiento para la gestión de la comunicación institucional en la Facultad de la Universidad del Partido en Holguín. Los datos para conformar la información sobre el caso se obtuvieron de trabajadores, profesores y directivos esta facultad. Los resultados se cimentan combinando métodos inductivos y deductivos, con la participación de sus protagonistas, con quienes se van intercambiando los hallazgos encontrados. Se comenzó a principios del año 2022, con parte de un diagnóstico realizado en 2021 (Nelson et al., 2021), luego se continuó en el año 2023, que es el año de referencia para este estudio y aún continúa su aplicación en la actualidad.

La investigación se llevó a cabo a partir de métodos a nivel teórico: análisis-síntesis e inducción-deducción para la elaboración de propuestas teóricas y prácticas, así como en la

evaluación de su aplicación en la práctica de gestión. Para la preparación del procedimiento, los métodos de modelado y los sistemas estructurales funcionales eran esenciales. La aplicación de entrevistas, encuestas y discusiones de grupo se utilizaron para el diagnóstico inicial y la retroalimentación constante en cada etapa de la propuesta diseñada; las consultas a expertos permitieron validar plenamente el resultado final. Junto con el uso de la metodología anterior, se consultaron documentos jurídicos claves para la investigación, a saber: la Resolución 60 (2011) Normas del Sistema de Control Interno; el Decreto No. 281 (2013) Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal; la NC ISO 9001(2015) Sistemas de Gestión de la Calidad -Requerimientos y la Ley 162 (2023) de Comunicación Social.

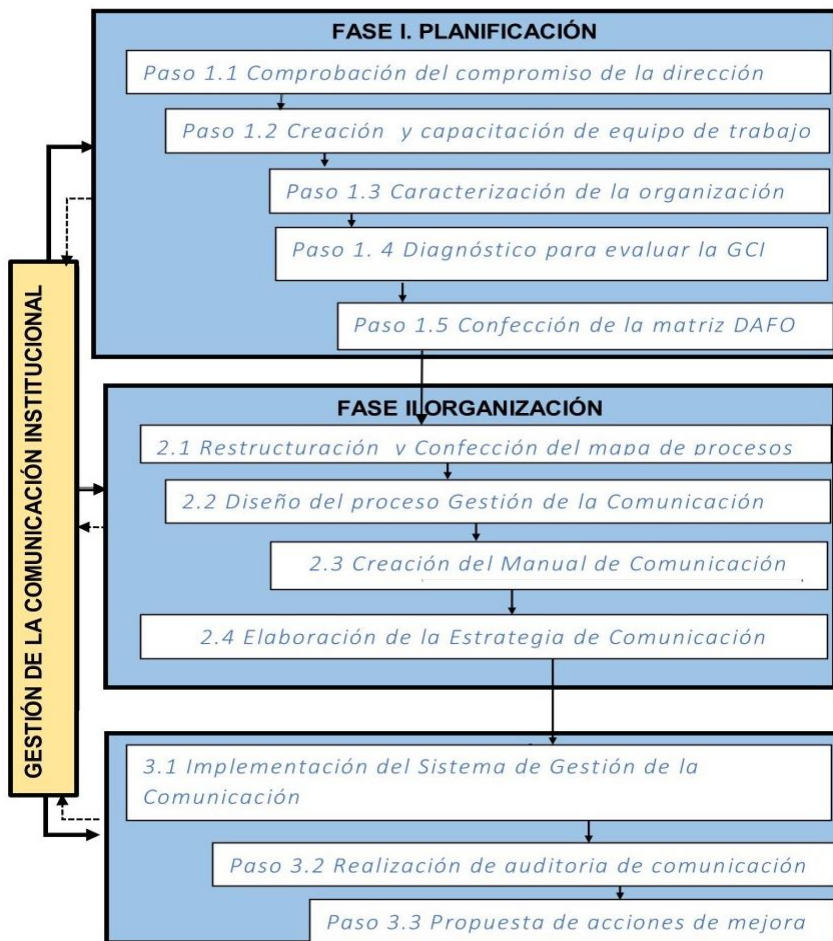
Análisis y discusión de los resultados

Un procedimiento, según Tapia et al. (2021) y Ramírez (2022), se ejecuta con un orden. Constituye una sucesión de etapas con una serie de pasos ordenados que encauzan a un propósito. El procedimiento elaborado para contribuir a la gestión de la comunicación institucional, es ajustable a las condiciones de desarrollo de las diferentes instituciones de educación superior en el país. Brinda pautas acerca de cómo implementar dicho proceso de comunicación. El mismo permite la materialización de un modelo de gestión de la comunicación institucional previamente diseñado. Para establecer su estructura se consultaron varias propuestas (Jaquinet, 2016; Parra et al., 2018 & León et al., 2022) con una estructura similar.

En la Figura 1 se representa el procedimiento diseñado para su aplicación en las facultades de la Universidad del Partido Comunista de Cuba (PCC). Consta de tres fases y doce pasos para su puesta en práctica. Su objetivo general es el diseño y la instauración de un Sistema de Gestión de Comunicación que favorezca su concepción como un proceso estratégico. Su

alcance se manifiesta como herramienta de carácter metodológico, aplicable a la gestión institucional que transversaliza todos los procesos en las facultades del Partido. Su principal limitación se encuentra en la insuficiente preparación teórica que poseen estas instituciones acerca del enfoque de gestión institucional por procesos.

Figura 1. Etapas del procedimiento



Fuente: elaboración propia

Entre las características del procedimiento, se manifiesta que es:

- Coherente: aun cuando se considera un proceso holístico, parte de una estructuración

lógica de pasos y acciones para la solución de los problemas dilucidados en esta investigación.

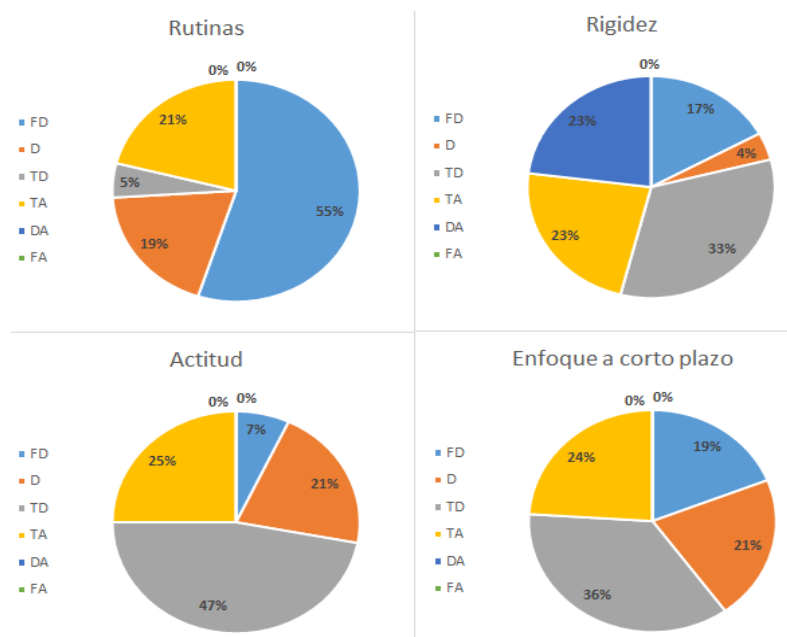
- Contextualizable: se puede adaptar a facultades homólogas u organizaciones con características similares; está presto a modificaciones y ajustes en sus fases y pasos de acuerdo al contexto donde se aplique.
- Sistemático: garantiza el control en aras de favorecer la GCI, obteniendo la retroalimentación necesaria en cada una de sus fases y el desglose de forma ordenada, constante y segura.
- Participativo: dado por su capacidad de propiciar un ambiente de intercambio y colaboración continua, de trabajo en equipos, estableciendo relaciones horizontales que cruzan distintos procesos.
- Iterativo: posibilita, de manera sostenida, supervisar y mejorar los pasos de cada fase, sin necesariamente terminar el ciclo de estas; se evidencia así la mejora continua y brinda una mayor posibilidad de lograr el éxito.

La aplicación del procedimiento en la Facultad de Holguín durante el periodo de 2022-2023, ha permitido valorar su viabilidad de aplicación. Los principales resultados se presentan a continuación:

Durante la fase de Planificación, se comprueba el compromiso de la dirección. Para este paso se efectuó un test, con el objetivo de medir las diferentes reacciones de los directivos hacia los cambios, analizando los factores rutina: reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva. La escala de medición se evalúa de la siguiente manera: fuerte desacuerdo (FA), desacuerdo (D), tendencia al desacuerdo (TD), tendencia al acuerdo (TA), de acuerdo (DA), fuertemente de acuerdo (FA). En la aplicación del test para la evaluación de la disposición de la dirección de la Facultad (incluyendo a los directores de las Escuelas Municipales) con la

implementación del procedimiento general propuesto, se obtuvieron los valores que se muestran en la figura 2.

Figura 2. Nivel de disposición de los directivos de la Facultad con la implementación del procedimiento general



Fuente: elaboración propia.

La mayor calificación se asocia con una menor inclinación, por parte del Consejo de Dirección hacia la implementación del procedimiento y una menor calificación representa una mayor inclinación. Para considerar este paso alcanzado, debe obtenerse una puntuación promedio, menor o igual al 50 %. La dimensión más afectada es la rutina, pues el Consejo de Dirección es propenso a hacer actividades tradicionales y repetitivas, donde conozcan qué puede pasar en cada escenario (ítems del 1 al 5). La reacción emocional toma valores bajos, manifestando entusiasmo al enfrentarse a los cambios que pudieran traer beneficios (ítems del 6 al 9).

Por otro lado, el enfoque alcanza valores inferiores a 2.5, ello demuestra que la mayor parte del Consejo de Dirección se centra en los logros que podría tener el procedimiento a largo

plazo, aunque algunos muestran temores (ítems del 10 al 13). La rigidez se manifiesta en un término medio, no les resulta fácil a todos aceptar nuevas ideas (ítems del 14 al 17).

Se alcanza, de manera general, una puntuación promedio menor a 2.5 puntos; según el criterio de evaluación propuesto, se cumple este paso. Aun así, para asegurar el éxito de la implementación del procedimiento fue importante programar acciones para atenuar los efectos negativos de la rutina y el miedo al cambio, entre las que se encuentran: motivarlos a ver en la gestión de la comunicación la herramienta idónea de dirección y solución de conflictos; explicar la necesidad de la participación activa e integrada del Consejo de Dirección (CD) en el funcionamiento del Sistema de Comunicación Institucional.

Para la creación y capacitación del equipo de trabajo, luego de su selección, se desarrollaron diferentes acciones que garantizaron a los miembros del grupo la comprensión de las técnicas, herramientas y variables a considerar en la gestión de la comunicación de la Facultad política holguinera. Las acciones con el grupo posibilitaron que estas influyeran al mismo tiempo en el compromiso del resto de los miembros de la Facultad. Las actividades de capacitación fueron: postgrados de Comunicación Institucional, Comunicación Política, Oratoria y Gestión de Procesos; entrenamientos a los trabajadores en redes sociales digitales y capacitación a miembros del Consejo de Dirección sobre gestión de procesos y comunicación estratégica.

Se realizó una reunión de coordinación con el Consejo de Dirección y el equipo, donde se explicó la pertinencia de la implementación del estudio en la institución, se presentó el procedimiento que se iba a seguir para el diseño del sistema de comunicación, así como se confeccionó el cronograma de trabajo flexible y sujeto a cambios.

Se procedió a la caracterización de la organización. Esta fue inaugurada el 20 de noviembre de 1977. En su evolución como centro de educación superior ha sido considerada como un eslabón importante en el sistema único para la preparación y superación de los dirigentes políticos y sus reservas, con el fin de garantizar mayor calidad y eficiencia del proceso; busca la integración, en su formación de pre y postgrado, de la capacidad política y las potencialidades científicas con que cuenta la provincia de Holguín.

La Facultad desarrolla para los dirigentes del territorio actividades de superación académica, cursos de entrenamiento a reservas, así como diferentes modalidades de cursos, posgrados y maestría, siempre bajo la premisa de la actualización y dirección política de la sociedad. Cuenta con trece Escuelas Municipales, que paulatinamente se irán convirtiendo en filiales aunque actualmente solo está declarada la filial de Moa. Posee un claustro, aunque pequeño, de reconocido prestigio en la provincia.

Referente al diagnóstico para implementar el Sistema de Comunicación, en la Facultad, previo a la aplicación del presente procedimiento, se había realizado un diagnóstico donde se analizaba la situación de la gestión (dirección) respecto a la comunicación; la situación de la comunicación interna, incluyendo el uso de las redes; y la situación de la comunicación externa. El diagnóstico arrojó la inexistencia de un sistema de comunicación que regulase las políticas, el flujo comunicativo interno y la interconexión de la facultad con el entorno, así como la no existencia de manual alguno, ni de gestión ni de imagen.

Para complementar esta información, se aplicó un segundo instrumento, a una muestra de 27 trabajadores, de ellos 23 profesores y directivos y cuatro no docentes, mediante el que se indagó acerca del conocimiento de los trabajadores sobre la gestión por procesos en las universidades. Como resultado: el 85 % tiene conocimiento de la gestión por procesos en las

universidades y el 14 % no la reconoce; el 5 % identifica los procesos sustantivos, el 66% ubica la comunicación como un proceso estratégico, mientras que el 18 % la asocia dentro de la planificación estratégica y el 14 % no sabe dónde ubicarla. El 85,1 % menciona al menos tres de los subprocesos de la comunicación (asociados a la comunicación interna, la imagen y las redes).

Se procedió a la profundización de los factores limitantes en la implementación del sistema de la comunicación institucional, atendiendo a las mismas dimensiones antes señaladas, como se muestra en el Anexo 1.

En la ejecución de la fase Organización del Sistema de Comunicación ocurrió la reestructuración y confección del mapa de procesos de la Facultad: la misma había asumido los procesos generales diseñados desde la dirección de la Universidad Níco López, donde todos eran considerados claves; no existía, además, la representación gráfica de dichos procesos. A través de entrevistas y consultas a expertos, se clasificaron en estratégicos, claves (sustantivos), de apoyo y transversales, lo que permitió diseñar el mapa general de procesos (Ibarra et al., 2022).

Se proponen como procesos estratégicos: planificación estratégica, la gestión de la comunicación (que antes no aparecía) y la gestión de la calidad; como procesos clave: la formación, la investigación y la extensión universitaria; como procesos de apoyo: la gestión del talento humano, la gestión administrativa y la informatización; así como proceso transversal: la actualización político-ideológica.

Para el Diseño y documentación del proceso gestión de la comunicación institucional, se procedió primeramente al diseño del mapa de proceso específico de la GCI; la comunicación es favorecida al mostrar en la modelación la funcionabilidad del proceso, logrando exactitud en su delimitación.

Se elaboró la documentación del proceso estratégico gestión de la comunicación en el mapa de procesos, así como de sus subprocesos; para ello se diseñó el mapa específico, las fichas, despliegues y flujograma. Se definen como subprocesos: gestión de la comunicación interna, gestión de imagen y relaciones públicas, gestión de redes sociales digitales, gestión de eventos y protocolo, y gestión del conocimiento. Se seleccionaron indicadores tangibles asociados al proceso en análisis; cada subproceso se le asignó al menos un indicador de medida.

En esta fase tiene lugar, además, la creación del Manual de Comunicación Institucional y de la Estrategia de Comunicación Institucional. En el primero se resumen las especificaciones para establecer un Sistema de Comunicación coherente y armónico con regulaciones, políticas y orientaciones precisas que guíen el desarrollo de todos los subprocesos. Asimismo, se establecen en él los objetivos y el alcance de la gestión de la comunicación en la Facultad, los términos y las definiciones, los documentos normativos de referencia, la distribución de responsabilidades y estrategias, así como las políticas de comunicación diseñadas.

Por su parte, la Estrategia de Comunicación Institucional que desarrollará la Facultad en un período de cinco años, tiene como objetivo el despliegue de acciones dirigidas al interior o exterior de la universidad y a aprovechar al máximo los recursos materiales y el capital humano disponible. La calendarización del proceso de gestión queda implícita en la misma.

Finalmente en la fase Implementación y control se constatan cuáles han sido los resultados obtenidos, por lo que la colaboración del grupo de comunicación se verifica a través de la participación activa, la disposición para el cambio, la asignación de recursos, la comunicación interna, el seguimiento del proceso y la adopción de acciones para alcanzar los objetivos.

El equipo de trabajo, que se convierte en el promotor del establecimiento del proceso, coordina todas las actividades a realizar. A la Estrategia de Comunicación que guía las actividades generales, se le suman las actividades surgidas del propio desarrollo institucional; es decir, de los planes de trabajos mensuales y de las actividades no programadas, muy comunes en este tipo de facultades políticas.

El equipo de trabajo es el encargado de controlar sistemáticamente las acciones, de informar al Consejo de Dirección sobre incumplimientos y atrasos y de evaluar periódicamente las acciones planificadas. A la vez, comienza la generación de registros que funcionen como evidencias de las acciones realizadas. En el desarrollo de esta fase se ha vuelto, incluso en más de una ocasión, a fases anteriores para rectificarlas.

Como resultado final queda establecida la gestión de la comunicación institucional como proceso estratégico en la Facultad de Holguín de la Universidad del Partido, a través de su Sistema de Comunicación, avalado por los registros de su desempeño y toda la documentación debidamente elaborada. La auditoría ocurre de manera anual y las acciones de mejora, sean correctivas o de mejora continua, se implementan sistemáticamente.

Una vez aplicado el procedimiento, se confirmó la transformación de la GCI en la Facultad de la Universidad del Partido en Holguín con enfoque a procesos. El estudio permitió demostrar cómo es posible mejorar los resultados en cuanto a la eficiencia en el proceso estratégico de la comunicación.

Los resultados fueron comunicados al colectivo de la Facultad durante el transcurso de la aplicación. La divulgación de los beneficios que se alcanzan con la aplicación de la propuesta se realizó a través de talleres de socialización de resultados científicos con el claustro y de talleres de capacitación e intercambio con los trabajadores.

Conclusiones

1. El procedimiento propuesto para la gestión de la comunicación institucional como proceso estratégico, está orientado al entorno, basado en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, por lo que su aplicación beneficia de la organización.
2. La base estructural del procedimiento descansa sobre normas y leyes que aseguran la implementación y el control del Sistema de Comunicación Institucional, contribuyen a la mejora de la planificación estratégica de la organización y a la eficiencia del proceso directivo.
3. El procedimiento permitió organizar el proceso estratégico de Gestión de la Comunicación Institucional desde sus inicios hasta su ejecución total, lo que permitió dar respuesta a las necesidades reales de gestión de la información, al abarcar aspectos relevantes de esta en los manuales de comunicación, de identidad y en la estrategia general.
4. La propuesta admite la contextualización a otras facultades y procesos a partir de adaptaciones, modificaciones y ajustes según los contextos específicos y los marcos regulatorios vigentes de la comunicación activa de sus subprocesos; asimismo, propicia la retroalimentación necesaria a partir de un proceso iterativo y de mejora continua que permite monitorear en cada momento las condiciones previas y favorece su despliegue de forma metódica y ordenada.

Referencias bibliográficas

Chen, H. (2023). Study on Process Methodology in Ideological and Political Education.

International Journal of Education and Humanities, 11(2).

<https://doi.org/10.54097/ijeh.v11i2.13525>

Cueva, M., Alarcón, S. P., Vilchez, M. C., Awananch, J. C., Vargas, J. L., Puican, V. H.,

Farroñan, V. E. & Lejabo, E. A. (2022). Communication and organizational interaction in

- the Faculties of UNIFSL - Bagua, Peru. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(4). <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i4.485>
- Decreto No. 281. (2013). *Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. Consejo de Ministros. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 007 Ordinaria.
- [http://www.economiasnci.gob.mx/politicacomercial/archivos/Decreto%20281 - %202013.pdf](http://www.economiasnci.gob.mx/politicacomercial/archivos/Decreto%20281-%202013.pdf)
- Gupron. (2022). Literature Review Factors Affecting Professional Organizations Leadership, Organizational Communication, Work Motivation and Performance. *International Journal of advanced multidisciplinary*, 1(1). <https://greenpub.org/IJAM/article/view/8>
- Ibarra, D. C., Espinosa, L. M., Vega, L. O. & García, L. M. (2022). Gestión de riesgos en tiempos de COVID-19 en una entidad de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41(1). <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v41n1/0257-4314-rces-41-01-11.pdf>
- Jaquinet, R. M. (2016). *Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional*. [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas]. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/25>
- León, N. I., Martín, R. L. & Torres, P. A. (2022). Gestión de información del proceso sustantivo de investigación en las universidades. *ROCA, Revista Científico-Educacional de la provincia Granma*, 18(2). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4402900004/html/>
- Ley 162. (2023). *De Comunicación Social*. Asamblea Nacional del Poder Popular. GOC-2024-338-O48. https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2024-o48_0.pdf

NC ISO 9001. (2015). *Quality management systems-Requirements*.

<https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html>

Nelson, M., Doimeadios, R. & Tamayo, A. (2021). La Gestión por procesos en Educación: un enfoque inusual y necesario. *Luz*, XX (3), 136-146.

<https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1132/1807>

Parra, F. A., Moreno, M. R. & Tapia, I. I. (2018). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en periódicos provinciales. *Ciencias Holguín*, 24(2).

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181555444006/181555444006.pdf>

Ramírez, R. (2022). La gestión institucional de los procesos clave en los centros mixtos. [Tesis de doctorado, Universidad de Holguín].

Resolución 60. (2011). *Normas del Sistema de Control Interno*. Contraloría General de la República. <https://instituciones.sld.cu/dnspminsap/files/2013/08/Res.-60-11-Sobre-las-Normas-del-Sistema-de-Control-Interno.pdf>

Tapia, I.I., Estrada, M.M. & Mancebo, O.D. (2021). Diseño del proceso de gestión del año académico. *Maestro y Sociedad*, 18(1).

<https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5325>

Zink, J. (2023). *Organizational communication*.

https://www.processeducation.org/peconf/2021/proceedings/FRI0115_Organizational_Communication_Reading.pdf

Anexo 1. Factores que limitan la correcta gestión de la comunicación

	Factores limitantes	Gestión	CI	CE
Internos	Querer	Trabajadores	Poca satisfacción; deficiencias con el flujo informativo	Poca satisfacción; inexistencia de manual de imagen
		Dirección	Moderada satisfacción; necesidad de elevar la motivación laboral	Poca satisfacción; falta de integración con otras instituciones
	Saber	Trabajadores	Poca satisfacción; no dirección estratégica, solo por prioridades	Poca satisfacción; falta de especialización en GCE
		Dirección	Poca satisfacción; falta de integración de los diferentes procesos; enfoque solo de nombre	Moderada satisfacción; poco uso de diversos canales de comunicación
	Tener	Recursos	Equipos obsoletos, conexión lenta, no pizarras informativas	
		Métodos	Falta de organización del sistema de gestión	
Externos	Poder	Doble subordinación; regulaciones no siempre objetivas Obsolescencia tecnológica		

Fuente: adaptado de Parra et al. (2018).