

TÍTULO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS, UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN.

TITLE: INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY OF THE UNIVERSITY OF MATANZAS, A MANAGEMENT TOOL.

Autor:

M.Sc. Miladys Moreno Sesé (miladys.moreno@umcc.cu) Universidad de Matanzas. Cuba.

Coautores:

M.Sc. Yasnier Hinojosa O'farrill (yasnier.hinojosa@umcc.cu) Universidad de Matanzas. Cuba. Jefe de departamento de Comunicación Institucional.

M.Sc. Yolaimi Morales Montes de Oca (yolaimi.morales@umcc.cu) Universidad de Matanzas. Cuba.

Resumen

El presente trabajo aborda el accionar de la gestión de la comunicación desarrollado por el Departamento de Comunicación Institucional (DECOM) en la Universidad de Matanzas mediante el empleo de la estrategia como herramienta esencial de trabajo. Tiene como objetivo socializar la experiencia alcanzada con su implementación y los resultados alcanzados, durante seis años de trayectoria; partiendo del análisis de su aplicación en diferentes etapas. Para su realización se tuvo en cuenta la aplicación de métodos científicos análisis de documentos, entrevistas, observación y resultados de instrumentos aplicados por el DECOM.

Palabras claves: Comunicación organizacional, Gestión de la comunicación Estrategia de comunicación.

Summary:

The present work is about the actions of communication management developed by the Department of Institutional Communication at the University of Matanzas through the use of the strategy as an essential work tool. Its objective is to socialize the experience achieved with its implementation and the results achieved, during six years of experience; starting from the analysis of its application in different stages. For its realization, the application of scientific methods, analysis of documents, interviews, observation and results of instruments applied by DECOM were taken into account.

Key words: Organizational communication, Communication management Communication strategy.

Introducción

La comunicación social en Cuba se ha convertido en un pilar fundamental para la gestión de gobierno y de las instituciones, ya que reconoce la importancia de la integración y participación activa de las personas en los procesos comunicacionales que garantizan, de forma directa o indirecta, en algún grado de eficacia en el funcionamiento de una institución.

Tal es así que el 25 de mayo de 2023 quedó aprobada por la décima legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Ley de Comunicación Social, norma jurídica que regula el Sistema de Comunicación Social para la gestión estratégica

e integrada de los procesos de comunicación social en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario, con fines políticos, de bien público, organizacionales y comerciales, tanto en los espacios públicos físicos como en los digitales.

En este sentido el Presidente de la República de Cuba, Dr. C. Miguel Díaz Canel Bermúdez expresó: “La ley, debe convertirse en un instrumento de trabajo permanente para entender que el fin no es el mensaje, sino la utilidad imprescindible de la gestión comunicacional en función de los objetivos estratégicos”.

Previo a la aprobación de esta ley, la gestión de la comunicación en el Ministerio de Educación Superior (MES) era concebida como una actividad imprescindible para el desarrollo de la universidad cubana, por lo que se diseñaron estructuras para tales fines en cada centro de enseñanza superior.

En el caso de la Universidad de Matanzas, el departamento de Comunicación Institucional (DECOM) surgió en el año 2017, subordinado a la Vicerrectoría Primera.

El DECOM define como misión: gestionar un sistema de comunicación organizacional que contribuya a asegurar la calidad de los procesos que se desarrollan como parte de la proyección estratégica de la Universidad de Matanzas.

El accionar de esta estructura se enfoca fundamentalmente a la planificación y asesoramiento de procesos comunicativos, la generación de contenidos, gestión de los medios institucionales, monitoreo y análisis de datos, visibilidad de la academia en diferentes ámbitos, diseño de productos comunicativos, manejo de crisis de comunicación, supervisión del cumplimiento de los manuales que regulan la comunicación en el centro.

Para lograr tales fines se concibe la estrategia de comunicación organizacional como una herramienta de gestión. El propósito de esta ponencia es socializar la experiencia alcanzada con su implementación y los resultados alcanzados, durante seis años de trayectoria; partiendo del análisis de su aplicación en diferentes etapas.

Desarrollo

Comunicación Organizacional, gestión y estrategia de comunicación. Conceptualización.

La Comunicación Organizacional puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (Duarte, 2011)

Prestigiosos profesores e investigadores cubanos como la Dr.C. Hilda Saladrigas y la Dr.C. Irene Trelles ofrecen una visión de gestión de la comunicación basada en la experiencia práctica desde la comunicación institucional. Saladrigas define la gestión de la comunicación como la “(...) actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que, partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados.” (Saladrigas, 2001)

En tal sentido Trelles (2004) apunta que la Gestión de Comunicación es la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución

al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas. (Trelles, Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis., 2005)

Para que las instituciones garanticen un adecuado comportamiento comunicacional se requiere de contar con herramientas metodológicas que definan objetivos, políticas, líneas de trabajo y acciones. Una de las formas de gestión más utilizadas para organizar, dirigir, regular y orientar un proceso es la estrategia.

La estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente a través de acciones concretas y que den respuestas a las necesidades planteadas. (Elvis F. Ríos P, 2020)

Según (Arellano, 2000) la estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.

Antecedentes de la estrategia de comunicación en la Universidad de Matanzas.

Antes de la génesis del DECOM la comunicación en la universidad se gestionaba desde la dirección de Extensión Universitaria, lo que permitía un acercamiento a la realidad comunicativa del centro. Las acciones comunicativas que se diseñaban no se organizaban como sistema ni satisfacían las necesidades reales de la institución respecto a este proceso.

Fue en el 2018 que aparece la primera estrategia de comunicación que abarcó hasta el año 2021 y se enfocaba en áreas de resultados claves de la institución. Para entonces existía un Manual de Comunicación, un Manual de Identidad Visual y un Manual de Evento, Protocolo y Ceremonia, que sirvieron como base en el diseño de la misma.

El diseño de esta estrategia concebía a la comunicación como un proceso que acompañaría el desarrollo de las áreas de resultados claves; contribuyendo a facilitar el acceso y flujo de información, una mayor presencia y visibilidad de la universidad en diferentes medios de comunicación, así como el fortalecimiento de la imagen pública de la academia.

En este sentido, el accionar del departamento se dirigió fundamentalmente a establecer relaciones con los medios de comunicación, territoriales y nacionales, con el propósito de garantizar la cobertura de los principales acontecimientos que tenían lugar en la casa de altos estudios, comunicar sobre los logros alcanzados, así como brindar información de interés a sus públicos.

Durante esta etapa se crearon diferentes canales virtuales con el objetivo de internacionalizar la universidad. Se crearon perfiles institucionales en las plataformas Facebook, Twitter, Telegram y Youtube; los cuales propiciaron mayor alcance de la información e interacción con sus públicos, los cuales se han ido incrementando paulatinamente. (Anexo 1).

Se homogeneizó el trabajo de la comunicación en las diferentes áreas a partir de la implementación del manual de Identidad Visual y el reconocimiento del DECOM como figura rectora de la actividad comunicacional en el centro.

La revitalización de canales de comunicación existentes y la creación de nuevos, también distinguió esta etapa. Entre ellos: el periódico El Universitario, las páginas Web, el correo electrónico.

La generación sistemática de contenidos en medios digitales de la universidad, los convirtieron en fuentes confiables de información para diferentes medios

provinciales y nacionales. Entre los que se destacan Agencia Cubana de Noticia, Prensa latina, TV Yumurí, Periódico Girón, Radio 26, Juventud Rebelde y espacios informativos nacionales como el Noticiero Nacional de Televisión. (Anexo 2)

En materia de diseño de comunicación visual se generaron productos comunicativos que apoyaron campañas, divulgación de espacios y eventos, la promoción de productos y servicios, entre otros. Destacaron, la confección de los stads de los Congresos Internacionales Universidad, las etiquetas de los productos del Centro de Anticorrosivos y tensoactivos, la cartera de productos y servicios y vallas para interiores del campus universitario.

Proyecciones de la estrategia de comunicación actual.

La estrategia de comunicación actual que se implementa desde el año 2022 con alcance hasta el año 2026, se corresponde con el proyecto estratégico de la Universidad de Matanzas, el cual define los objetivos de la Educación Superior a cumplir en ese periodo. Tiene en cuenta además los resultados del balance realizado como parte de la evaluación del proceso comunicativo en el año 2021.

La Universidad de Matanzas, en su planeación estratégica, define nueve procesos estratégicos hacia los cuales dirige su accionar; por tanto, la gestión comunicativa se centra en el acompañamiento de cada uno de ellos: Gestión de recursos humanos, Internacionalización, Pregrado, Postgrado, Ciencia, tecnología e innovación, Extensión Universitaria, Aseguramiento material y financiero, Información, comunicación e informatización, Defensa y seguridad.

El proceso de Informatización, información y comunicaciones dentro de la planeación estratégica contempla las siguientes estrategias dirigida hacia la gestión de la comunicación, las cuales se convirtieron en proyecciones para la estrategia de comunicación interna 2022-26:

- Gestionar la comunicación social en todos los niveles organizativos y de dirección, asegurando una adecuada interacción con la comunidad universitaria, los ciudadanos y propiciando la participación social.
- Difundir en los medios de comunicación los resultados obtenidos por la Educación Superior priorizando los asociados a los procesos claves (misioneros) y sectores estratégicos.
- Generar contenidos propios y de calidad, garantizando su posicionamiento y visibilidad en Internet.

En este sentido, el objetivo general de dicha estrategia consiste en fortalecer la comunicación social como proceso organizacional sustantivo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad de Matanzas.

La herramienta concebida por el DECOM define los objetivos estratégicos de comunicación a partir de cada proceso:

- ✓ Acompañar desde una visión estratégica de la comunicación el proceso de formación profesional y superación posgraduada.
- ✓ Visualizar el impacto de la UM en los sectores estratégicos para el desarrollo económico y social del país, sobre la base de la aplicación de la Ciencia, Tecnología e Innovación.
- ✓ Posicionar a la UM en el mundo científico y académico internacional, a partir del desarrollo e integración de los procesos de Informatización - Información – Comunicación.
- ✓ Potenciar la actividad comunicativa en los procesos de internacionalización en la educación superior
- ✓ Informar a la comunidad universitaria sobre los procesos asociados a la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad.
- ✓ Diseñar acciones comunicativas que garanticen la visibilidad del impacto alcanzado por la Universidad de Matanzas en la dimensión territorial,

enfaticando en el vínculo universidad-sociedad como primicia para las estrategias de desarrollo local.

- ✓ Diseñar acciones comunicativas que garanticen la información actualizada, sobre presupuesto de la UM y plan de ejecuciones.

Por lo que las acciones se enfocan hacia:

- La evaluación sistemática sobre el comportamiento de la información que circula en las plataformas digitales sobre la UM y los medios de comunicación
- El muestreo permanente del comportamiento de la información que circula de la UM en plataformas digitales del internet.
- La construcción de textos y narrativas en diferentes géneros y formatos dentro del ecosistema dinámico de medios, organizaciones, grupos y comunidades.
- La creación y diseño de perfiles en diferentes redes sociales.
- La actualización de las plataformas digitales de la UM con contenidos de interés para la comunidad universitaria.
- La capacitación de la comunidad universitaria para el trabajo en las redes sociales
- El diseño de productos comunicativos que contribuyan al posicionamiento de la imagen institucional y la identidad visual, tanto en Cuba como en el exterior.

El accionar de la estrategia de comunicación interna se dirige fundamentalmente a su público interno, segmentado en directivos, profesores, trabajadores no docentes, estudiantes y organizaciones políticas y de masas. Distinguiéndose por la ampliación de su proyección a públicos mixtos que identifica a egresados, instituciones docentes y empleadores, que inciden directa e indirectamente en los procesos de Pregrado, Postgrado, Ciencia, tecnología e innovación.

Visión de la actual estrategia.

Una vez aprobada e implementadas acciones de la estrategia de comunicación interna, se aplicaron instrumentos que permitieron valorar en la marcha, la pertinencia y objetividad de la misma. Para ello se aplicaron entrevistas a trabajadores y estudiantes de las diferentes áreas y facultades, con una muestra aleatoria de 73 trabajadores (docentes y no docentes) y 106 estudiantes.

El instrumento se aplicó con el propósito de medir la eficiencia de la gestión de la comunicación a partir de lo concebido en la estrategia. Entre los indicadores se definieron acceso a la información y a los medios institucionales, participación de la comunidad universitaria en el proceso de comunicación organizacional, coherencia de la gestión con la realidad, eficiencia de los canales de comunicación, visibilidad de la universidad en medios de comunicación territoriales y nacionales, calidad de los servicios, cultura comunicacional.

La revisión de documentos, la cual permitió comparar el estado de la gestión comunicacional en diferentes periodos.

De igual manera el método de observación se aplicó para analizar el comportamiento de los públicos ante el accionar comunicativo que se desarrolla en la universidad.

Entre los principales resultados arrojados destaca la estructuración multidisciplinaria del DECOM, que ha logrado una visión más integral del proceso comunicativo, pues el equipo de trabajo lo integran comunicadores sociales, diseñadores, pedagogos, psicólogos y gestores socioculturales.

La estrategia de comunicación interna de la Universidad de Matanzas incluye procesos de diagnósticos sistemáticos que permiten evaluar la marcha de los procesos comunicativos, clima organizacional, imagen institucional, cultura comunicacional, entre otros aspectos vitales para generar un ambiente comunicacional favorable en el entorno universitario.

Esta herramienta responde a las tendencias actuales en materia de desarrollo tecnológico y la transformación digital que experimenta la educación superior, como respuesta a la informatización de la sociedad.

Asimismo, la nueva estrategia potencia una mayor interacción con los públicos a partir de los mecanismos establecidos para el monitoreo y análisis de los contenidos que circulan en las redes sociales relacionados con la institución y la educación superior en Cuba. El DECOM define como prioridad brindar respuesta inmediata a los planteamientos que llegan a través de las plataformas digitales u otros canales. Un reto para esta área es incrementar sus canales la eficiencia de los mismos.

El proceso de generación de contenidos presta gran importancia a la construcción de mensajes, redactados con intencionalidad de acuerdo a la segmentación de sus públicos, respondiendo al derecho de todo ser humano a recibir la información confiable, veraz y transparente; teniendo en cuenta que la comunicación social posibilita a las personas ejercer el derecho refrendado en el Artículo 53 de la Constitución de solicitar y recibir del Estado información veraz, objetiva y oportuna, y de acceder a la que generen sus órganos y entidades, los cuales tienen, además, la obligación de actuar con la debida transparencia. (Asamblea Nacional Poder Popular, 2023)

La estrategia de comunicación interna incorpora como una directriz más de trabajo una estrategia para los medios digitales que tiene la intención de llegar por diferentes vías a todos los públicos. Potencia el trabajo político ideológico en la comunidad universitaria a partir de su uso, mediante la generación de contenidos y construcción de textos, con una variedad de mensajes (mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos) (Trelles, Comunicación Organizacional, 2014). Las respuestas que se dan ante determinadas situaciones institucionales, tiene en cuenta la desarticulación de falsas noticias relacionadas con el centro, el enfrentamiento a las campañas subversivas que atenten contra la imagen de la institución, de la educación superior y del país y las orientaciones de los organismos superiores del Estado y del Partido Comunista de Cuba.

Se entiende por contenido todo tipo de dato, información, conocimiento, concepto, interpretación, opinión, sentido y significado, en formato textual, gráfico, sonoro, audiovisual o multimedial, que se genera y comunica en los espacios públicos físicos o digitales. (Asamblea Nacional Poder Popular, 2023)

Es de interés para la organización, la visibilidad de sus procesos, por lo cual las acciones estratégicas están encaminadas a fortalecer el vínculo con los medios de comunicación del territorio. En este sentido, la herramienta de trabajo en su diseño contempla el plan de medios.

Concibe la capacitación como vía para fomentar una cultura comunicacional en la comunidad universitaria, pues hace partícipe a sus miembros como gestores de información.

La integración de estudiantes y profesores del departamento docente de Comunicación Social y Periodismo, en la implementación de las acciones dirigidas a la vitalidad de los canales institucionales, se convirtió en un reto para el DECOM por la importancia que le confiere al aprovechamiento de los mismos para el intercambio de datos, informaciones, conocimientos, ideas, mensajes, sentidos y significados entre los miembros de la comunidad universitaria, instituciones y sociedad en general. Las acciones diseñadas contribuyen a la interrelación, el diálogo, el debate, la participación social y la construcción de consenso. (Asamblea Nacional Poder Popular, 2023)

Conclusiones

La estrategia de comunicación interna constituye una herramienta esencial de gestión en la Universidad de Matanzas pues orienta, organiza y regula el sistema de comunicación social en la entidad.

Las acciones de dicha estrategia se dirigen a todos los procesos definidos en el proyecto estratégico de la institución e incluye a todas las facultades, filiales y centros universitarios municipales, centros de estudios; así como la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey; lo cual le confiere un carácter transversal.

Se caracteriza por la actualización y pertinencia de sus proyecciones a partir de las nuevas tendencias nacionales e internacionales en torno a la ciencia de las comunicaciones y su implementación en el ámbito organizacional, respondiendo así a la demanda de convertir a la comunicación en pilar para la gestión organizacional.

Bibliografía

Arellano, E. (2000). *Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional*. México.

Asamblea Nacional Poder Popular. (mayo de 2023). Obtenido de https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2022-11/proyecto%20de%20ley%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Social_0.pdf

Duarte, I. L. (2011). *La Comunicación Institucional un acercamiento necesario. Contribuciones a las Ciencias Sociales*.

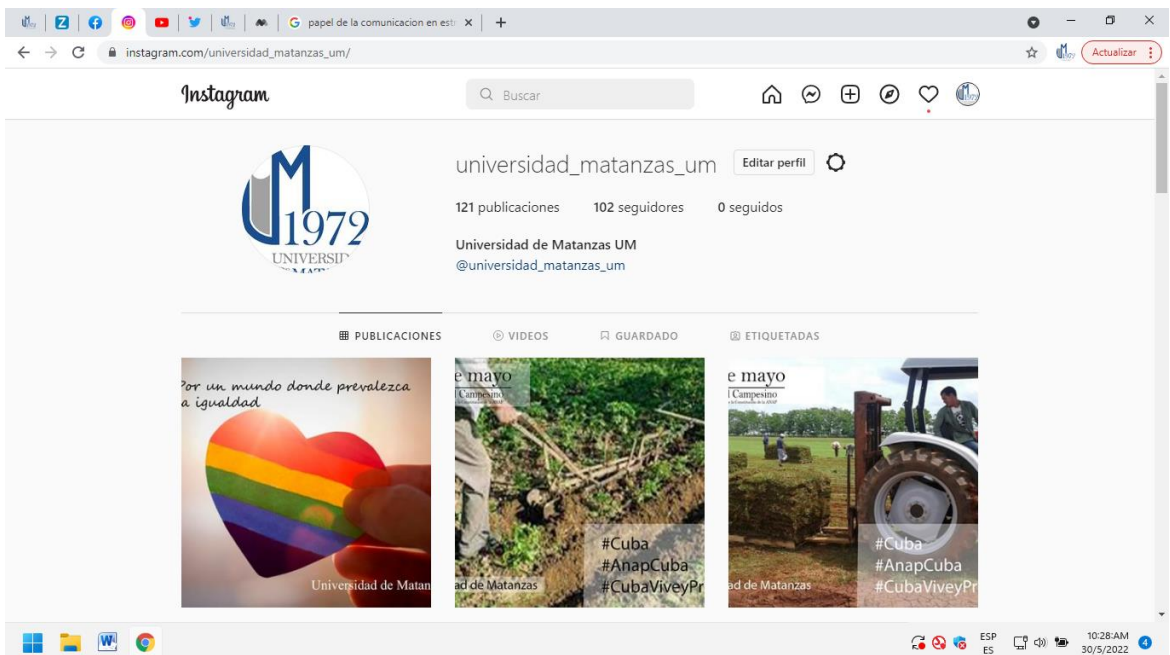
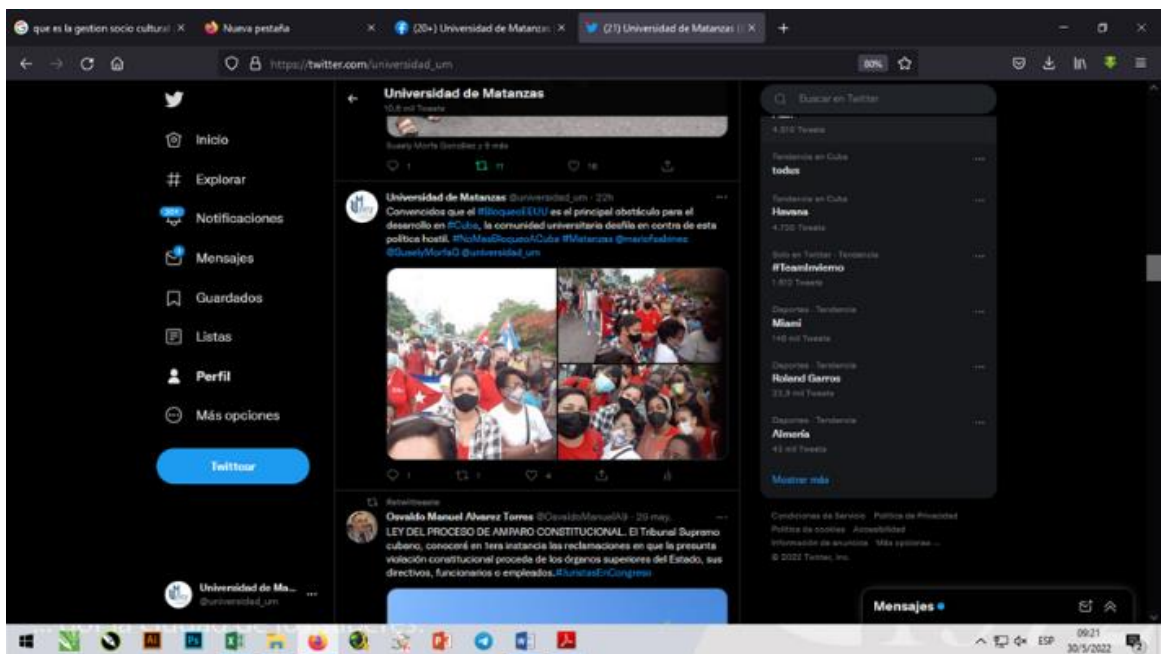
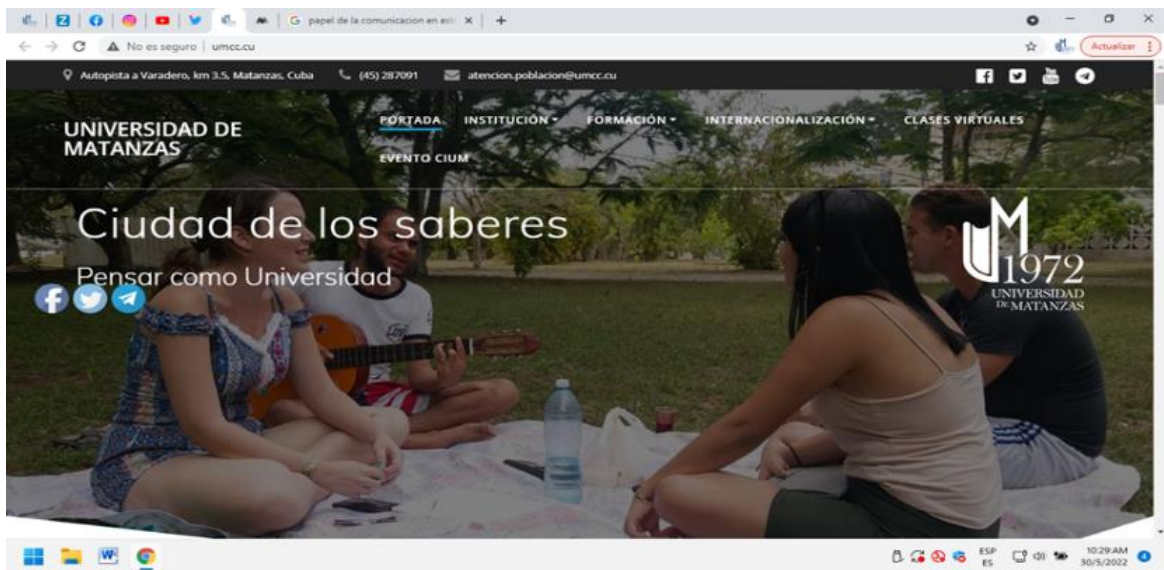
Elvis F. Ríos P, H. A. (2020). *ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. DISEÑO , EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO*. Colombia: REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía.

Saladrigas, H. (2001). *Introducción a la Teoría de la Investigación en Comunicación. Selección de lecturas*. Universidad de La Habana.

Trelles, I. (2005). Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, 29-31.

Trelles, I. (2014). *Comunicación Organizacional*. La Habana.

Anexo 1: Perfiles institucionales



Anexo 2. La Universidad de Matanzas como fuente de información para medios de comunicación de la provincia.

Según la página de Facebook de la Universidad de Matanzas, a partir del resultado del proceso de inscripción para la **Educación Superior** on-line en las modalidades Cursos por Encuentro y Educación a Distancia para el curso académico 2024, se determinó que aplicarán el criterio de selección las siguientes carreras:

Anexo 3 Comportamiento de los usuarios en redes sociales (octubre 2022 - junio 2023)

