

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO "HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA"
CENTRO DE ESTUDIOS DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
(CECES)**

Título: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO: ESTRATEGIA PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación.

Autor: Lic. Uberto Mario Hernández Guerra

Pinar del Río

2016



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO "HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA"
CENTRO DE ESTUDIOS DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
(CECES)**

Título: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO: ESTRATEGIA PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación.

Autor: Lic. Uberto Mario Hernández Guerra

Tutor: Prof. Titular . Dr. C. Juan Lázaro Márquez Marrero

Pinar del Río

2016



Agradecimientos.

- A mi tutor **Dr. C Juan Lázaro Márquez Marrero**, por confiar en mí, por tratarme como a un hijo, por su tiempo, su experiencia y dedicación, por constituir un ejemplo a seguir, por su capacidad, entrega y fortaleza por enseñarme a investigar.
- A mi mamá **Estela María Guerra Ramírez**, donde quiera que ella esté ahora, que sé estará orgullosa de su hijo, gracias mami por dejarme sentir tu presencia en mí, todos los días de esta vida, gracias por estar a mi lado en las noches de desvelo cuando el amanecer muchas veces me alcanzó mientras escribía mi tesis ahora de maestría, por escucharme cuando miraba al cielo y te hablaba, gracias mamá por amarme tanto.
- A mi esposa, mi hermosa ochún, **Yaritsandra Pérez Valdés**, impulsora principal de este trabajo, por todo su amor, su cariño, comprensión, por estar a mi lado en todo momento, por comprenderme y apoyarme, por acompañarme en los momentos de desvelo en los que escribía mi tesis, por sus consejos, por su guía precisa, por no abandonarme nunca en el empeño de graduarme, por amarme como lo hace, por confiar en mí.
- A **Luisa, y a mis dos indios (ellos saben quiénes son)**, por la fortaleza, la valentía, el coraje, el conocimiento, la paciencia y la guía oculta pero precisa, verdadera; por su fuerza espiritual, sin ellos nada con ellos todo.
- A mi abuelo **José Manuel Guerra Almiral “Pepito”**, por la fuerza, la tranquilidad y sus consejos mientras dormía.
- A mi abuela **Estela Casilda Ramírez Ramos**, gracias por traerme hasta aquí, gracias mil por hacer de mi un hombre de bien, por quererme como a un hijo más, por tu esfuerzo, tu sacrificio, por tus consejos mima.
- A **Ifá** por estar en mi corazón.
- A mi bisabuela **Nana**, por regalarme siempre su cariño.
- A **Osniel Ortiz Mena**, mi siguayú en Ifá, mi amigo, por saber darme siempre el consejo preciso, en el momento justo, por su conocimiento y experiencia.
- A **Mirtha Cheila Jordán Miranda**, por su cariño, su amor de madre, por su preocupación, por su conocimiento, por enseñarme que la grandeza de un hombre no está en quiénes somos, sino en cómo somos; por conducirme siempre a luchar por lo que quiero.

- A mis compañeros del Departamento de Extensión Universitaria por su apoyo, Judy, Mary, Lazarito, sin los que no hubiera sido posible la realización de este trabajo, mención especial para **Osmany Álvarez Bencomo**, por ser simplemente el mejor, por sus consejos para este proyecto, y para **Pablo Torres Rodríguez**, amigo de grandes batallas.
- A mis compañeros(as) de la 9na edición, por los momentos compartidos.
- A mi hermano **Maikel Ávila López**, por siempre estar en las buenas y en las malas.
- A **Barbarita**, pequeña soñadora que con mucho cariño me abrió senderos desde sus certeros sueños.
- A mi papá **Uberto Mario Hernández**, por confiar en su único hijo, por su preocupación y sus lágrimas de alegría porque aunque lejos, sé que estará contento de saber que llegué hasta aquí.
- A **Asdrúbal Hernández**, por su contribución a mi tesis, por ser el tío que siempre está cuando lo necesito.
- A los amigos **Aylet y Ricardo** por la ayuda técnica aportada.
- A **Léster Beade**, compañero de grandes avatares en esta maestría.
- A los estudiantes y profesores de las carreras de ESC, Derecho y Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, y a los directivos de esta facultad, mención especial para su decana **Dr.C. Dianelkys Martínez Rodríguez**, quien me brindó todo su apoyo, coraje y sabios consejos.
- A los profesores del CECES, a todos(as) gracias por sus enseñanzas, sin las que no hubiese llegado hasta aquí.
- A las muchachas del Grupo de Comunicación Institucional de la UPR, siempre dispuestos a colaborar, no pueden faltar **Mayelín y Nela**.
- A todos los que de una forma u otra confiaron en mí.

A todos gracias.

El autor.

DEDICATORIA

**A mi mamá, a Luisa y a mi esposa,
con todo mi corazón.**

Pensamiento.

"El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad."

Víctor Hugo

SÍNTESIS.

Las universidades, como organizaciones sociales, requieren de la gestión de la Comunicación Institucional para poder materializar los procesos que constituyen su razón de ser. Pero esa relación se redimensiona al tratarse de instituciones cuyo sentido y fin está vinculado a la formación y calificación de seres humanos, a la construcción y socialización del conocimiento, de modo tal que la gestión de este proceso entonces, se convierte en punto de partida imprescindible para este de organización que es la universidad.

La presente investigación parte de la necesidad de perfeccionar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río, para lo cual se determinaron los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, lo que permitió su implementación a través de una Estrategia.

Los fundamentos que se proponen han de desarrollarse sobre la base de los principios de cientificidad, carácter estratégico, carácter sistémico y participación tripartita, teniendo en cuenta la planificación, organización, ejecución y control como dimensiones de este proceso, así como a través de los componentes directivo, administrativo, pedagógico y de comunidad transitando por etapas donde se hace un análisis del entorno para la gestión institucional, se define el entorno de gestión de la Comunicación Institucional, se desarrolla la gestión de este proceso unido a los medios de comunicación y al final se evalúa y controla todo el proceso en sí.

Estos fundamentos se vertebran a través de una estrategia para su implementación en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. La misma cuenta con tres acciones estratégicas, consistentes en: la capacitación a estudiantes, profesores y directivos para direccionar el proceso de gestión, de un sistema de actividades de gestión para perfeccionar este proceso en los estudiantes y de un sistema de acciones de gestión para fortalecer las relaciones de la Institución con los medios de comunicación de la provincia.

La utilización del método criterio de expertos, posibilitó la comprobación de la factibilidad de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y de la estrategia a implementar en la institución.

Palabras claves: gestión de procesos, gestión de la Comunicación Institucional, Comunicación Institucional.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL.	6
1.1 Enfoque teórico para la caracterización de la gestión del proceso de la comunicación institucional.	6
1.1.1 Posiciones teóricas en el estudio de la gestión del proceso de la comunicación institucional.	6
1.1.2 Aceptaciones, elementos y proceso de recepción de la comunicación:	15
1.1.3 La comunicación en las organizaciones, tipos y formas:	18
1.1.4 La Comunicación Institucional en las Instituciones de Educación Superior, sus particularidades e importancia.	23
1.2 Diagnóstico de la situación actual de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.	26
1.2.1 Operacionalización. Determinación de la variable. Dimensiones e indicadores.	26
1.2.2 Población y Muestra.	27
1.2.3 Métodos de investigación aplicados.	28
1.2.4 Análisis de los resultados.	28
1.2.5 Regularidades del diagnóstico.	28
Conclusiones parciales:	29
CAPÍTULO II: BASES TEÓRICAS Y FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.	30
2.1. Bases teóricas de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.	30
2.1.1 Teoría del conocimiento.	30
2.1.2 Enfoque Histórico Cultural.	32
2.1.3 Teoría de la actividad.	34
2.1.4 Referentes sociológicos.	36
2.1.5 Teoría de los Procesos Conscientes.	37
2.1.6 Teoría de la acción comunicativa.	38
2.1.7 Teoría de la administración.	40
2.1.8 Teoría de la gestión de la Comunicación Institucional.	47
2.2. Fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.	48
2.2.1.- Principios de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.	48

2.2.2.- Dimensiones de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.	49
2.2.3.- Componentes de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.	53
2.2.4.- Etapas de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.	56
Conclusiones parciales.....	59
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. VALIDACIÓN TEÓRICA.	60
3.1- Estrategia para la Gestión del proceso de la Comunicación Institucional.	60
3.1.1- Introducción	62
3.1.2- Estudio diagnóstico de las necesidades para la instrumentación de la estrategia.	64
3.1.3- Problema general de la estrategia.	65
3.1.4- Objetivo general de la estrategia.	65
3.1.5 - Acciones estratégicas específicas.	66
3.1.6 Evaluación de la Estrategia.	70
3.2 Validación teórica de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y la estrategia por criterio de expertos.	71
Conclusiones parciales.....	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES.	77
Referencias Bibliográficas.	78
Bibliografía.....	81

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento indispensable en el desarrollo del hombre, sabemos que sin ella no se llegaría a mucho y tampoco se hubiera llegado a lo que hoy en día somos. La comunicación nos permite interactuar con los demás y nos ayuda a transmitir conocimientos, sentimientos, o simple información, “...**la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura...**”

Las organizaciones como entes formados por seres humanos son organismos que indiscutiblemente utilizan la comunicación, podemos decir que esta comunicación que las organizaciones utilizan es parte esencial de su ser, porque “No es posible imaginar una organización sin comunicación”, dado lo anterior; la falta de comunicación en una institución conduciría al caos, aunque también el exceso de comunicación podría saturar a los receptores y causarles simple indiferencia. No existe una fórmula mágica que nos diga cuáles son las cantidades exactas, pero sí existen guías que nos dicen el por qué es importante y cómo es que se debe de aplicar.

La educación a modo particular necesita nutrirse en términos de proceso comunicacional, pero no el clásico modo de entender la comunicación como transmisión unidireccional de mensajes (conocimientos) por un emisor (profesor, docente, educador) a unos receptores (oyentes, alumnos, educandos). Se trata de enfocar la educación como proceso dialógico, de intercambio, donde el aprendizaje es un producto social, resultado de un aprendizaje de los otros, con los otros, como postulara Vygotsky.

Para el logro de tamaño objetivo se hace necesaria la interrelación de múltiples aspectos y en tiempos donde se habla cada vez más de la eficiencia y el cumplimiento de misiones y objetivos, así como de las mejores vías para su materialización, la **gestión de la Comunicación Institucional** que planifica, organiza, ejecuta y controla los procesos comunicacionales dentro de las organizaciones ha demostrado su eficacia en el mejoramiento de las relaciones entre sus públicos y con ello el fortalecimiento de la imagen e identidad de las instituciones universitarias.

Esta investigación se ha centrado en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río “**Hermanos Saíz Montes de Oca**” debido a que la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, en esta facultad carece de una adecuada planificación, organización, ejecución y control de dicho proceso tanto interno como externo de toda la institución, lo que se manifiesta por sus asistematicidad y descontextualización y esto conlleva a que existan pocas relaciones e interacciones entre sus actores principales, conduciendo esto a la falta de pertinencia e impacto de la gestión de este proceso entre los sujetos y en la propia organización.

En esta *situación problemática* se refleja una contradicción basada entre la realidad y la necesidad de la misma:

Realidad.

- La Gestión del proceso de la Comunicación Institucional, se muestra asistémico y descontextualizado, carece de una adecuada planificación, organización, ejecución y control en toda la institución.

Necesidad.

- La Gestión del proceso de la Comunicación Institucional, con un carácter sistémico, contextualizado e integrador, planificado, organizado, ejecutado y controlado en toda la institución.

Como resultado de este análisis se propone el siguiente *problema científico*: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río?

Objeto de Investigación: Gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Objetivo General de la Tesis: Determinar los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, que permita su implementación a través de una Estrategia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río

Para dar cumplimiento al objetivo trazado se han formulado siete preguntas científicas que han operado como guía en todo el proceso investigativo:

Preguntas Científicas:

- ¿Cuáles son los referentes teóricos en torno a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional?
- ¿Cuál es el estado actual de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río?
- ¿Cuáles son las Bases teóricas de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional?
- ¿Cuáles son los Fundamentos que sustentan la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río?
- ¿Qué acciones elaborar, para la implementación práctica de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río?
- ¿Cómo validar los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río y la estrategia para su implementación?

- Y en correspondencia con las preguntas científicas han sido ejecutadas en estrecha unidad dialéctica las siguientes tareas de investigación:

Tareas de investigación

- Estudio del marco teórico conceptual, para la determinación de las características esenciales de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y sus significados en el Comportamiento Organizacional.
- Diagnóstico de la situación actual de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.
- Determinación de las bases teóricas de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.
- Determinación de los Fundamentos que sustentan la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.
- Diseño de una estrategia para la implementación práctica de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.
- Valoración de la factibilidad de los fundamentos propuestos y la estrategia a implementar en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

La metodología utilizada en la presente investigación es predominantemente **dialéctico-materialista**, ya que los métodos y técnicas aplicados pertenecen a este paradigma.

Y es que la investigación es un proceso verdaderamente complejo porque no se ajusta a esquemas rígidos, debido a que la realidad no es algo estática, sino dinámica y permanentemente cambiante.

Por lo anterior, resulta muy difícil que un sólo método pudiera incluir todos los aspectos de la realidad. Ante tal circunstancia, el método marxista renuncia a abordar cuestiones particulares de los procesos correspondientes a alguna investigación en especial, enunciando, en cambio, cuáles son los aspectos generales que toda investigación debe considerar, y que son los siguientes: analizar detalladamente el objeto de la investigación, considerar, dentro de lo posible, todas sus formas de desarrollo y estudiar y descubrir sus relaciones internas.

Durante el desarrollo de una investigación es necesario que a los anteriores enunciados otros lineamientos más concretos, aunque procedan de los primeros, que den especificidad o que aludan a la particularidad del propio objeto de estudio.

En otras palabras: relacionar lo general con lo particular del fenómeno, aunque esta relación no es esquemática ya que debe considerarse tanto el fenómeno de referencia como la manera de proceder del investigador.

La investigación desde el punto de vista metodológico se sustenta en un enfoque **dialéctico-materialista** que implica, establecer un sistema de métodos que interactúan entre sí para resolver las contradicciones que se expresan en el objeto de estudio, relacionar los elementos cualitativos con los cuantitativos al obtener resultados teóricos y prácticos en la investigación y estudiar, las tendencias históricas del objeto desde los fundamentos de la negación de la negación.

Este enfoque nos permite además garantizar que la investigación siga los fundamentos de la teoría del conocimiento que va desde *la contemplación viva al pensamiento abstracto y de ahí a la práctica*, lo que nos ayudó a determinar las tareas y resultados de la investigación.

Se sustenta en los postulados del marxismo-leninismo por su concepción científica del mundo en las que se aplican las leyes y categorías de la dialéctica materialista. Dentro de esta concepción se evidencia lo cognitivo, lo valorativo y lo comunicativo, que aborda diferentes funciones indispensables para la ejecución de este trabajo de investigación.

Se aplicaron también en esta investigación **Métodos Teóricos**.

Histórico – Lógico: para el estudio del marco teórico, conceptual, histórico y tendencial, para la determinación de las características esenciales de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y sus significados en el Comportamiento Organizacional.

Modelación: para la determinación de las bases teóricas de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, la determinación de los Fundamentos que sustentan la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y la elaboración de los fundamentos de esta gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Sistémico- Estructural: para la determinación de las bases teóricas de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, la determinación de los Fundamentos de esta gestión del proceso de Comunicación Institucional y la elaboración de la estrategia.

Dentro de los métodos de investigación empleados se tienen los **Métodos Empíricos:**

Observación (Clases de las carreras de Periodismo, Estudios Socioculturales y Derecho 1-5 año CRD), **Encuesta** (*estudiantes y profesores* de las carreras de Periodismo, Estudios Socioculturales y Derecho 1-5 año CRD, de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río), **Entrevista** (directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río), **Análisis documental** (tesis de diploma de la carrera de periodismo y de la carrera de comunicación social relacionadas con el tema de gestión del proceso de la Comunicación Institucional, Estrategia de Comunicación Organizacional de la Facultad, y Estrategia de Comunicación Institucional de la Universidad, planes de trabajo, etc.) para el diagnóstico de la situación actual de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

El **método de criterio de expertos (Delphy)** para la valoración de la factibilidad de la Estrategia de Comunicación Institucional a implementar en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Por consiguiente el **aporte teórico** fundamental de este trabajo está en la determinación de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional a partir de la definición de los principios, dimensiones, componentes y etapas que se establecen para el desarrollo del trabajo comunicativo universitario, lo que permite una gestión más eficaz y eficiente de este proceso y una mayor contribución a la formación integral del profesional universitario en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río .

Su **significación práctica** radica en que a partir de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional ha sido posible diseñar una **Estrategia** de Comunicación Institucional que permita aplicar estos fundamentos, a partir de que favorece el establecimiento de las relaciones entre los actores y niveles estructurales de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas; en función de crear un clima favorable para el desarrollo comunicativo en la institución y su entorno.

La importancia de esta investigación está dada en la elaboración de los fundamentos teóricos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional aplicado a la realidad concreta de una Facultad, desde sus principales problemas y necesidades, que parte de tener en cuenta las peculiaridades del proceso de gestión de la Comunicación Institucional a partir de la Estrategia elaborada, resolviendo la contradicción que se manifiesta en la misma al definir lo general, lo particular y lo específico de la gestión de este proceso y su interrelación con los procesos sustantivos del sistema educativo (docencia , investigación y extensión).

La novedad del trabajo está dada por la elaboración de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional desde sus particularidades en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. A partir de la elaboración de estos fundamentos se establece una estrategia de comunicación y acciones estratégicas específicas, que hacen factible su implementación, cumpliéndose los principios, dimensiones, componentes y etapas; que se proponen en los fundamentos, lo cual constituye una solución viable del problema planteado, aquí estructurado y fundamentado y donde los aportes que se señalan y que podrán constatarse en el desarrollo del trabajo pueden contribuir a que se dinamice la gestión del proceso comunicativo para impactar de forma directa en las transformaciones de éste proceso en la institución.

CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL.

En este capítulo, se abordan las primeras manifestaciones en el objeto de investigación, al realizarse un proceso de análisis que parte de la consideración del fenómeno en lo general, se realiza el estudio del marco teórico conceptual, para la determinación de las características esenciales de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y sus significados en el Comportamiento Organizacional así como el diagnóstico de la situación actual de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

1.1 Enfoque teórico para la caracterización de la gestión del proceso de la comunicación institucional.

1.1.1 Posiciones teóricas en el estudio de la gestión del proceso de la comunicación institucional.

Las universidades, en tanto organizaciones sociales, requieren de la comunicación para poder materializar los procesos que constituyen su razón de ser. Pero esa relación se redimensiona al tratarse de instituciones cuyo sentido y fin está vinculado a la formación y calificación de seres humanos, a la construcción y socialización del conocimiento, de modo tal que la comunicación entonces, de vector transversal presente en los procesos funcionales de cualquier empresa, se convierte en punto de partida imprescindible para este tipo particular de organización que es la universidad.

No obstante, en muchos casos, la comunicación se asume como un fenómeno de generación espontánea al que no es necesario atender de manera particular, ni integrar en los sistemas de dirección universitaria, sin concebirla en su dimensión más integral.

No se considera la importancia de la gestión de comunicación como elemento que potencia o retarda los restantes ni se conoce la utilidad que podría derivarse de una comunicación estratégicamente dirigida, planificada, controlada y evaluada.

En el mundo de la gestión se han introducido varios conceptos:

Existen diferentes posiciones teóricas sobre el empleo de los términos administración, dirección y gestión **Callejas Ruiz (2004)**. Enfocándonos en nuestro objeto de estudio, nuestro interés va hacia la gestión, más vinculado a la integración del proceso comunicativo dentro de una organización.

El término *gestión* es de origen latino. El *diccionario Larousse* lo define así:

Gestión: del latín *gestio onis*: Acción y efecto de administrar. Generalmente una persona que *gestiona* es aquella que tiene competencias para mover todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito.

El *diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, (Disponible en: www.rae.es.) define el término como la Acción y efecto de gestionar y Acción y efecto de administrar. Y gestionar consiste en hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

El surgimiento del pensamiento administrativo se remonta a la época en que las personas intentaron alcanzar metas mediante el trabajo en grupos, de ahí que sea posible encontrar numerosas referencias en los escritos de pensadores de antiguas civilizaciones.

Según el Diccionario Enciclopédico Quillet, gestión es la “acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar” **Diccionario Enciclopédico Quillet. (Pág. 306)** de tal modo el término aparece como sinónimo de administrar, gerenciar, diligenciar, pesquisar o intentar, o en otros casos como el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Moreno Orrego, en su tesis doctoral, plantea que la gestión se entiende como la acción y efecto de desarrollar o hacer evolucionar una organización o institución y se concreta en cada una de las diligencias que logran hacer los funcionarios en el ejercicio de su puesto de trabajo y que está en correspondencia dialógica, problemática y dialéctica con las variables básicas de la administración, las funciones y la calidad humana de quién gestiona o diligencia. **Orrego, M.C.M., (2001) La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior, en CECES. (Tesis de doctorado), Universidad de Pinar del Río: Pinar del Río.**

La gestión es estudiada por la **Teoría General de la Administración** a través de cinco referentes de competencia: Tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología. Cada referente de competencia provocó en su tiempo una diferente teoría administrativa, marcando un gradual paso en el desarrollo de la gestión.

Aunque el pensamiento teórico sobre la dirección alcanza su máximo desarrollo a principios del siglo XX, **Bringas Linares, José A. (1999). Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas). Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, Cuba.** reconoce tres etapas fundamentales: una relacionada con los aportes de los grandes imperios de la antigüedad Egipto, China, Roma y Grecia en cuyas ideas se encuentra la génesis de varias tendencias de la dirección; otra desde la época medieval hasta la era moderna relevante por los aportes de la Iglesia Católica, el pensamiento de Maquiavelo y los anales de la Revolución Francesa y una tercera ubicada a partir de la llamada era moderna, período en que, como resultado de los cambios socioeconómicos, aparecen una serie de corrientes teóricas en varios campos de la actividad humana en la que sobresalió la relacionada con la dirección

empresarial e institucional, que tiene entre sus figuras prominentes a Taylor, Fayol, Lenin, E. Mayo y M. Weber.

Analizamos varias escuelas administrativas ampliamente conocidas, tendiendo llevar nuestro análisis hacia las escuelas que mayor importancia le dan al entorno organizacional dentro de las estrategias y sistemas de dirección de una empresa.

Escuela Clásica: Las dos teorías que conforman la escuela clásica de la administración son la teoría de la administración científica, encabezada por Taylor y la teoría clásica de la administración, con Fayol como principal exponente.

La principal preocupación de Taylor fue el logro de una mayor productividad, la que redundaría en un incremento de los beneficios de los empresarios y de los salarios de los trabajadores. Algunos de los puntos más esenciales de su obra son, que el objetivo principal de la administración es la maximización de los beneficios de los propietarios y la prosperidad para el trabajador, la proposición de la implantación de la administración científica donde existen unos principios fundamentales sobre la especialización, y la medición del trabajo y la influencia de las condiciones de trabajo sobre el rendimiento de los trabajadores.

Su principal limitación consiste en la suposición de que la motivación de los trabajadores radica en la satisfacción de sus necesidades físicas y económicas omitiendo la satisfacción laboral, las necesidades sociales del colectivo laboral y las tensiones ante la frustración de estas necesidades.

En el caso de Fayol, analizó las organizaciones enfocado a la alta dirección de esta y su preocupación era su estructura. Los puntos esenciales de su teoría estaban dados en ver la agrupación de las actividades de la empresa en seis grandes funciones: técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administrativa, en donde la función administrativa consiste en prever, organizar, controlar y mandar o dirigir, dando lugar a las funciones básicas de la administración: planificación, organización, mando o regulación y control, contempla solo la organización formal de la empresa, considera a las organizaciones como sistemas cerrados y hace un estudio simplista de las organizaciones.

Escuela de los Sistemas Sociales: Considera a la empresa como un sistema abierto y, por tanto, sujeto a la influencia del entorno. Fuerte apoyo en la teoría general de sistemas. Sitúa a la cooperación como factor básico de las organizaciones. Necesaria para lograr los objetivos. La organización como sistema de fuerzas sociales. Sus aspectos más importantes son:

- a) Análisis del proceso de toma de decisiones.
- b) Estudio del conflicto organizacional.
- c) Análisis de la comunicación en las organizaciones.

Enfoque de Sistemas: Este enfoque constituye una aplicación de los postulados de la teoría general de sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanfy, a los estudios sobre administración. Concibe a las organizaciones como un sistema unitario compuesto por

un conjunto de partes interrelacionadas donde la actividad desarrollada por cualquiera de las partes, afecta a todas las demás.

Enfoque Contingente o Situacional: Este enfoque se basa en el reconocimiento de la influencia del entorno en el comportamiento y en la estructura de las organizaciones. Es el entorno el que condiciona el tipo de estrategia a utilizar, la estructura organizativa y otras decisiones en la empresa en función de sus recursos. La relación entre las variables del entorno y las internas, conforman el tipo de administración a ejecutar.

La gestión abarca a todas las organizaciones empresariales y no empresariales. Organizaciones sociales, educativas, deportivas, políticas. La Educación Superior (ES) encuentra algunas condiciones, hace algunos años, que obligan a interesarse por la aplicación del desarrollo de esta disciplina. **Pérez, B.T (2001).**

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementó significativamente la complejidad de su gestión.
- El vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país que evidenció la exigencia sobre su eficacia.
- El incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las Instituciones de Educación Superior, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos.
- La necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

Cualquier enfoque de gestión que se pretenda aplicar en la universidad, debe observar dos particularidades de estas instituciones **Pérez, B.T. (2002).**

- ✓ Las universidades son instituciones con 9 siglos de existencia donde, si bien mucho de su supervivencia es resultado de la relativa permanencia de sus misiones sociales, otra parte se deriva de una forma de operar con un alto grado de ajuste a sus propósitos y condiciones que no puede ser desechada a priori, y sobre la cual, es necesario considerar la introducción de nuevos conceptos, técnicas y herramientas de gestión.
- ✓ La misión social, los objetivos específicos, las particularidades de sus miembros y su cultura, constituyen a las universidades en contextos de gestión diferentes a los contextos empresariales, por lo que requieren procesos de reinterpretación del conocimiento de gestión para garantizar su integración adecuada a este tipo de instituciones.

Resulta recurrente en las diversas definiciones revisadas la alusión a la gestión como la acción o efecto de determinado colectivo para el logro de los objetivos propuestos, lo que se considera compatible con los intereses de la presente investigación.

De igual manera, se reconoce la existencia de cuatro variables básicas o funciones de la dirección a saber: **planificación, organización, regulación y control.**

La planificación es una función vital de la institución a través de la cual se diseñan los objetivos, planes y programas necesarios para alcanzar las metas. Desde ella se establece la ruta para la predicción del futuro de la entidad, pues aquí se decide con anticipación qué, cuándo, con qué y con quién se debe realizar las acciones pertinentes para su desarrollo y evolución.

La organización está compuesta por las acciones a través de las cuales las personas coordinan la operación de sus actividades para lograr objetivos comunes. En las organizaciones más pequeñas o comunidades que subyacen en su estructura, se racionalizan por medio de las acciones y decisiones los métodos para optimizar la ejecución del trabajo, partiendo de los objetivos y la cultura organizacional, como vía para la construcción de la realidad y el direccionamiento de la institución.

La regulación, ejecución o mando, consiste en la capacidad de conducir un grupo humano para gobernar y regir los destinos de la organización, a través del manejo del talento humano, la promoción, el desarrollo del individuo y su desempeño en el puesto de trabajo, así como el desarrollo de su capacidad innovadora.

El control es la función que reconoce el nivel de ejecución, mide, corrige y vigila el rendimiento y cumplimiento por grupos y funcionarios de las metas y objetivos de la institución, por lo que atraviesa todas las funciones de dirección de la organización para regular su rendimiento.

Estas funciones están presentes en el ciclo directivo de todas las organizaciones, independientemente de la tecnología o sistema que se determine utilizar en su conducción por el equipo directivo.

En el contexto contemporáneo se manejan diferentes tecnologías o sistemas para el desarrollo de la gestión en las instituciones, de tal manera es común escuchar términos asociados a la planeación estratégica, la dirección por objetivos, y la dirección por valores, entre otros.

La planeación estratégica según **Almuíñas Rivero, José Luis. (1999) La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas). Pág. 28. La Habana. Cuba** “es un proceso continuo, político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador que promueve el cambio que procede y preside la acción” y por consiguiente centra su acción en las relaciones organización-entorno y al concebir la institución como un sistema abierto se concentra en el impacto, en los resultados.

Plantea **Bringas (1999)** que Cope, Keller y Shirley introducen la planificación estratégica en la práctica de las universidades en los años 80, intentando dotar a estas de los beneficios de aquella. A las universidades cubanas, llega a finales de los 80 e inicios de los '90.

La dirección por objetivos, valorada por muchos como parte de la dirección estratégica, es según **Rodríguez González, Fermín y Alemañy Ramos, Sonia. (1996) Experiencias en la aplicación de la APO en las universidades cubanas. Revista Cubana de Educación**

Superior. No. 2-3. Universidad de La Habana. Cuba, un proceso mediante el cual dirigentes y subordinados de una organización, identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución a partir del establecimiento participativo de metas, el autocontrol y la autoevaluación.

La dirección por valores es considerada como una nueva herramienta de liderazgo estratégico y una nueva forma de entender y aplicar conocimientos mediante la cual las organizaciones definen los valores o principios que orienten sus objetivos de acción cotidianos. **Fernández, Larrea, (2002) Un modelo de Gestión de la extensión universitaria para la Universidad de Pinar del Río. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas.) Universidad de Pinar del Río.**

La función primordial de la gestión es producir organización, en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente. **Aubert y Gaulejac. (1993.).**

Por su parte el término *proceso* es descrito por el **Diccionario de la Real Academia Española como:** (Del lat. *processus*). Acción de ir hacia adelante. Transcurso del tiempo. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Sin embargo esta definición meramente formal no basta, sin embargo, para caracterizar el proceso. Por una parte, el proceso necesita diferenciarse de la evolución, que es el paso de un estado a otro según una ley de desarrollo o desenvolvimiento; por otra, ha de distinguirse del progreso, que puede considerarse como un proceso o una evolución en los cuales van incorporados valores.

Por tal motivo se puede llegar a la conclusión de que el término *proceso* es: “Típicamente, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interactuantes que, empleando recursos, transforman los insumos –entradas– en productos y satisfactores del cliente –salidas–, con valor agregado.” **Hernández, U.M (2016).**

Según **Agudelo T., Luis F. (2012)**, “las dos características básicas que generalmente tiene un proceso son la variabilidad y la repetitividad.”

Los procesos se clasifican, de acuerdo a su alcance, en: macro procesos, procesos y subprocesos. El conjunto de procesos organizacionales y sus relaciones se denomina mapa de procesos. **Agudelo T., Luis F.; Escobar B., Jorge. (2007.).**

Clasificación de los procesos por su naturaleza.

Atendiendo a los ámbitos organizacionales de su competencia, los procesos pueden clasificarse de la siguiente manera: **Pérez-Fernández de Velasco, José A. Gestión (2010.)**

Procesos estratégicos, gerenciales o visionales, son aquellos cuya responsabilidad compete a la alta dirección, interesan a toda la empresa y vinculan a ésta con su entorno.

Procesos clave, operativos o misionales, denominados de *front office*, son aquellos que generan valor para el cliente de manera directa. Los procesos clave genéricos más comunes son los siguientes: la elaboración e implementación de la estrategia corporativa, el diseño y desarrollo de nuevos productos, la realización de productos, la entrega de productos a clientes y la gestión de las relaciones con clientes.

Procesos de apoyo, denominados de *back office*, son aquellos que ayudan a la realización de los procesos clave.

Clasificación de los procesos por su estructura.

Esta clasificación obedece al tipo de sistema productivo del que hacen parte los procesos. Las clases pueden ser: **Pérez-Fernández de Velasco, José A. Gestión (2010.)**

Procesos en línea (sistema *flow shop*), son procesos continuos que elaboran productos estandarizados en masa,

Procesos intermitentes o por lotes (sistemas *job shop*), son procesos discontinuos, de tipo taller, que elaboran productos bajo pedido, y,

Procesos por proyecto o de ubicación fija, son procesos de ciclo largo que elaboran productos de gran magnitud, colocados en posición fija.

En la institución universitaria, para la implantación de procedimientos de coordinación es indispensable la presencia de adecuados procesos comunicativos e igualmente para la asignación de recursos se apela a aquellos a fin de conocer y evaluar medios y recursos ya atribuidos y sus resultados, o medios y recursos disponibles, actores que los utilizarán y objetivos que se lograrán mediante su concurso para su gestión.

La comunicación universitaria viéndola en el caso de los procesos comunicativos en instituciones universitarias, vemos como se presentan rasgos muy particulares, conformados a partir de las propias características de los actores de la comunicación en estos ámbitos y de los sistemas de mediaciones en los que ellos influyen y por los que son influidos.

Tanto en el análisis de beneficios derivados de la gestión de los procesos de la comunicación, como en la identificación de variables dependientes de los procesos comunicativos se impone la aplicación de causalidad circular, que permite explicar el carácter dialéctico de variables que intercambian sus roles en dependencia de las mediaciones que intervienen en circunstancias particulares.

En el caso de los procesos comunicativos, la causalidad lineal resulta insuficiente para explicar toda su complejidad, y sería necesario referirnos más que a variables, a dimensiones o áreas en las que ellos influyen a favor o en contra del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El investigador español **Villafañe, (1993)**, concibe la gestión de procesos de la comunicación corporativa como una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada. Integral en cuanto al enfoque sinérgico de todos los recursos e instrumentos de imagen de la empresa, lo cual se consigue mediante la adopción de

un modelo general para la gestión de comunicación y programada como medio para eliminar la aleatoriedad e incoherencia en mensajes y discursos comunicativos.

La gestión de los procesos de la comunicación supone un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes. Se parte de la determinación de la finalidad, vinculada a los objetivos de la organización y al logro de un plan conjunto, y se considera como requisito para esa gestión la multidireccionalidad, es decir, la instrumentación de todos los flujos de comunicación, y la planificación. **Bartoli (1992).**

Podrían identificarse además otros aportes de la gestión de procesos de la comunicación asociados a los procesos comunicativos, como variables dependientes de estos, siempre haciendo la salvedad de que en el caso de las variables de dirección, los beneficios son de carácter global y no pueden separarse de manera artificial y mecánica, de los que corresponderían a la influencia de otros subsistemas, como por ejemplo, una adecuada gestión de recursos humanos, o los efectos de un parque tecnológico actualizado o un carismático estilo de dirección.

Se trataría entonces de, parafraseando a **Bartoli (1992)**, “beneficios enmarcados en los renglones más frecuentemente asociados a la actividad empresarial o institucional, tales como la conducción y planificación de procesos funcionales de la organización y de la organización de la empresa en sentido general, la animación y activación de los públicos y otros”.

La palabra **Comunicación** proviene del latín communis que significa poner en común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad.

También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

El término "comunicación" se regulariza en su uso a partir de la década del 40 del presente siglo con los trabajos sobre información y cibernética. Diferentes autores han realizado estudios e investigaciones desde diversos puntos de vista entre los que destacan:

La comunicación ha sido enfocada como información en las **teorías sistémico-matemáticas** de la comunicación, quienes la identificaron con la "información". **Fernández González, A.M. (1994.).**

A partir de la introducción en 1928 de este concepto, **Shannon, Weaver, Maletzke, Schramm, Humberto Eco, Paolo Fabri** y otros elaboraron modelos y teorías entorno al concepto de la comunicación, cuyo objeto de estudio era entre otros aspectos la cantidad de información a transmitir y la capacidad del canal de comunicación, además de las mejores formas para la transmisión de mensajes. De esta forma se reduce enormemente la categoría comunicación al ser asimilada por otro concepto. **Saladriga, Hilda. (2008).**

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, **Antonio Pasquali (1978)** afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social".

Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

"la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos, **Fernández, (1999)**.

Conspiran contra una buena comunicación factores tales como: diferencias culturales, métodos de comunicación, lenguaje y diferencias de percepciones de cada persona.

Se logra una comunicación verdadera si estamos interesados en el lenguaje de la otra persona, de tal forma que ésta se puede expresar libre y sinceramente, si escuchamos atentamente y observamos con conciencia y somos capaces de ponernos en el lugar del otro. Solo entonces estaremos estableciendo las bases de una buena comunicación.

Un ambiente laboral grato está determinado en gran medida por la buena comunicación que se establezca entre las personas.

Por otra parte la eficiencia y la productividad en empresas e instituciones de educación superior tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos y personas con conocimientos sobre Relaciones Humanas y que su aplicación de la misma sea excelente.

La **comunicación** es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

En las **teorías lingüísticas** a partir de sus investigaciones sobre el lenguaje desde el punto de vista semántico, sintáctico y pragmático también estudiaron la comunicación y contribuyeron a su desarrollo, aunque sus análisis se centran en el lenguaje y en los códigos utilizados por los humanos, destacando las investigaciones de **Bateson** y **Ruesch** y las obras lingüísticas de **Saussure** y **Strauss**.

En la **Sociología** y la **Psicología norteamericana**, también se observa que la comunicación es tratada en términos de relaciones sociales. Entre sus representantes más importantes destacan: **G. Mead** quien interpreta cualquier situación de comunicación como de interacción, **K. Lewin**

que analiza el liderazgo en la comunicación grupal y **T. Newcomb** el cual aborda la comunicación interpersonal y grupal. **Ojalvo Mitrany, (1995.)**

En la sociología europea se destaca **Habermas**, quien enfatiza en las acciones comunicativas como elemento importante en las relaciones educador educando. **Habermas, J (1987).**

Dentro del marco psicológico se expresaron **limitaciones, tanto teóricas como metodológicas** al ser estudiada la comunicación por la **Psicología Social**, la que solo trata sus particularidades psicológicas grupales, sin vincularlas con otras ramas de esta, ni con la teoría general. Además, se desconoció la "**categoría personalidad**" como expresión psicológica individual del sujeto en la comunicación. **Márquez Marrero, J.L. (1996) La Comunicación Pedagógica. Teoría y Metodología para su estudio. (Tesis en opción al título de Máster en Educación Superior). Universidad de P. del Río.**

En la Psicología de Orientación Marxista también existió un predominio de la relación **sujeto-objeto** ocupando un lugar absoluto la **categoría actividad** desde el punto de vista teórico, así como metodológico, lo que trajo como consecuencias: la limitación de las categorías psicológicas ya que la comunicación fue estudiada dentro de la actividad, se absolutizó la relación **sujeto-objeto**, así como el principio de la interiorización, sin darle un lugar adecuado a la relación **sujeto-sujeto** y el principio de exteriorización cuyo máximo exponente fue **A.N. Leontiev. Castro Villán, H (1995.)**

A.N. Leontiev, en su obra la categoría comunicación se ve despojada de su especificidad al ser presentada como una actividad más, señalando que: "La actividad humana no puede existir de otra manera que en forma de acciones o grupos de acciones; por ejemplo la actividad laboral se manifiesta en las acciones laborales, la actividad didáctica en las acciones de aprendizaje; la actividad de comunicación en las acciones-actos de comunicación, etc." **Sivila Jiménez, E. (1985).**

1.1.2 Acepciones, elementos y proceso de recepción de la comunicación:

La comunicación puede tener dos acepciones:

- **El proceso de intercambio de información.** Constituye un reflejo, más o menos fiel de la realidad. Abarca documentos impresos, videos, fotografías, un disco magnético (cualquiera que sea su contenido) etc. Una información interviene en comunicación cuando el mensaje además de ser significativo para el sujeto, propicia un cambio de actitud definitiva o temporal.
- **Comunicación social:** Donde lo primario no es lo físico, sino los procesos intelectuales para hacer llegar la información hasta las personas receptoras. A través del proceso de comunicación social se transmite el resultado de la actividad de los hombres y desde sus orígenes posibilitó la transmisión de ideas, pensamientos y experiencias vividas, pero también de los conflictos, necesidades y las aspiraciones de los hombres.

➤ Elementos de la Comunicación:

Emisor: Fuente que elabora y emite el mensaje, que proporciona la información. Puede ser un individuo, un grupo social, un país.

Mensaje: Conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad. El mensaje es el contenido de la comunicación. Los requisitos que debe contener un mensaje con el fin de que no exista deformación de lo que realmente se quiere transmitir:

- **Credibilidad:** La comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes pre- concebidas que deformarían la información.
- **Utilidad:** La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quién va dirigida.
- **Claridad:** Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- **Continuidad y consistencia:** Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor.
- **Adecuación en el medio:** En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aún cuando éstos sean deficientes u obsoletos.
- **Disposición del auditorio:** la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar. Una comunicación asequible dispone al público a captar la noticia.

La Recepción de los Mensajes en el proceso de comunicación.

Implica una actividad intensa del auditor que debe reconocer los signos, interpretar los signos y eventualmente preparar una respuesta, o sea 3 órdenes de comunicación son posibles:

- **Comunicación de Orden 1:** cuando mi finalidad es simplemente conseguir un comportamiento del receptor. Ej.: grito fuego, para que los demás huyan.
- **Comunicación de Orden 2:** la finalidad es obtener un estado mental en el receptor. Ej.: salir de mi casa dejando la luz encendida, queriéndole hacer creer al receptor (la finalidad), que hay alguien ahí.
- **Comunicación de Orden 3:** cuando queremos obtener del receptor un estado mental en relación con nuestro estado mental, cuando queremos que el receptor reconozca una intención de nuestra parte.

Código: Elementos que conforman el mensaje y que constituyen el conjunto de reglas de combinación pertenecientes a un sistema de señales específicas.

La **codificación** es un proceso a través del cual el emisor "prepara" el mensaje para que pueda ser comprendido por el sujeto. Para la preparación o codificación del mensaje se vale de sus conocimientos, relacionados con las características del canal que va a emplear, las exigencias del público al que va a dirigirse, del lenguaje que va a utilizar, como de la cultura de quien lo va a recibir. La codificación comprende varias etapas:

- Selección de la información de las necesidades e intereses del emisor y el receptor.
- Búsqueda del lenguaje más apropiado en atención al canal disponible.
- Valoración de la información en el contexto informativo del receptor
- Momento y lugar adecuado para transmitir la información.
- Conocimiento de la preparación del receptor.

En el ser humano existe un proceso inherente a este que es el de la interpretación que es el proceso de descodificación de la información y comprensión de la misma a partir de los códigos que maneja el receptor, por ello para que el mensaje que transmita el emisor llegue con éxito se deben conocer los códigos del receptor.

La decodificación es un proceso inverso de la codificación, en el cual el sujeto que recibe la información procede a "entender" el mensaje que ha recibido, lo descifra. Este proceso supone, el recibir con claridad todos los signos emitidos (legibilidad) un conocimiento pleno del significado de cada uno de esos signos y la comprensión del sentido exacto de la estructura de esos signos.

Canal o medio: Soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje. El vehículo o medio que transporta los mensajes: cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales pueden ser formales e informales; los primeros son aquellos que deben planearse y estructurarse adecuadamente, los segundos surgen espontáneamente en la organización.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en: verticales descendentes, verticales ascendentes y horizontales o de coordinación.

- **Canales verticales descendentes:** Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.
- **Canales verticales ascendentes:** Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes.
- **Canales horizontales o de coordinación:** Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos y experiencias.

Receptor: El ente que recibe el mensaje. Es la persona que recibe la información, el individuo o grupo a los que se le proporcionan los mensajes.

Retroalimentación o feedback: El receptor se convierte en un emisor de una respuesta o comportamiento que el emisor inicial espera, recibe y comprueba con relación al objetivo de su mensaje inicial. En el caso de una institución que desee medir los efectos de determinado acto de comunicación masiva, deberá utilizar otros métodos para la retroalimentación como son las investigaciones, a través de sondeos, encuestas y/o entrevistas entre otros.

La retroalimentación puede ser:

Positiva: cuando la respuesta lograda es la esperada y lógica.

Negativa: es cuando se obtiene cualquier tipo de respuesta que no es acorde con lo esperado.

Ruido: Son factores que distorsionan la calidad de una señal. Podemos ampliar el significado que tenemos del ruido para incluir en cada uno de los componentes de la comunicación factores que puedan reducir la efectividad.

Fidelidad:

Es la reproducción fiel de un sonido. Para alcanzar el propósito de la comunicación debe existir la fidelidad.

1.1.3 La comunicación en las organizaciones, tipos y formas:

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Bajo esta perspectiva, “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” **Fernández (1994)**.

Según **Gary Kreps (1990)**, la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para otros autores la Comunicación Organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

"La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación" **Fernández, (1994)**.

Vinculada al surgimiento de la conciencia del ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, o sea de comunicarse. De la necesidad del intercambio de unos hombres con otros, es decir de la comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie humana.

Continuando con una proyección más contemporánea del concepto de comunicación organizacional, Marx expresa: *“El hombre (...) es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no sólo en su entorno más inmediato, sino a nivel global”*. **Carlos Marx y Federico Engels (1961)** De manera que, puede inferirse que la comunicación en organizaciones no solo es condición indispensable para la existencia de la vida material, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento.

“La Comunicación Institucional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí a través de sus flujos y canales. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional **Bisquert, (2003)**.

La organización está compuesta de dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados.

Organización Formal e Informal

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles; es decir, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles diseñados racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se adecuen entre sí, de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficiencia.

Organización Formal

La organización formal se considera como la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Esta organización descrita como formal no implica una inflexibilidad inherente, por el contrario debe ser flexible para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Organización Informal

Como organización informal se considera cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivo, describe a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

La Comunicación Institucional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La Comunicación Institucional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. Más aún, mediante la Comunicación Institucional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La **Comunicación Institucional** se mira en cinco perspectivas:

- a. **Comunicación Interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- b. **Comunicación Externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor su imagen corporativa.
- c. **Relaciones Públicas:** Son las diferentes actividades de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- d. **Publicidad:** diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos que tienen como objetivo aumentar la venta de los productos o servicios de la organización.
- e. **Publicidad Institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

A decir de **Teresa del Pilar Niño**: "Si concebimos el papel de la comunicación en la universidad como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos" **Niño Teresa del Pilar,(1993) La Comunicación Organizacional, Simposio Latinoamericano.**

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>

Flujos de comunicación en las organizaciones.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en diferentes direcciones. Los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes:

Redes Formales: siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama.

Redes Informales: surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales.

Dirección de la Comunicación:

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

Comunicación descendente: comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Tipos de comunicaciones descendentes.

- Instrucciones laborales (tarea específica)
- Exposición razonada de los trabajos (relación con otras tareas de la organización)
- Procedimientos y prácticas (políticas, reglas, regulaciones, beneficios etc.)
- Feedback (elogio al trabajo individual)
- Adoctrinamiento de objetivos (motivar con la “misión y visión, relacionándola con objetivos).

Problemas del flujo comunicacional descendente:

- Confianza en métodos de difusión que dependen de soporte tecnológico en reemplazo de contactos personales
- Sobrecarga de Mensajes. Empleados agobiados, terminan desechando la información
- Oportunidad de la Información. Sopesar las consecuencias de entregar una determinada información en un momento dado (problemas personales o al interior de los equipos)
- Filtración. Exceso de eslabones de la red y desconfianza entre supervisores y empleados, tienden a obstaculizar o mal interpretar la comunicación

Comunicación ascendente: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Comunicación lateral: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo, comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

La **Comunicación horizontal** es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas.

Comunicación diagonal: es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Comunicación oblicua: es la que se puede realizar entre el gerente del departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Comunicación formal: la comunicación formal es la forma de comunicación que está establecida por la empresa y que, además, se corresponde con la propia organización de los procedimientos de la misma. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que llega. Este tipo de comunicación representa el orden jerárquico oficial, y permite transmitir la información de una manera rápida.

Comunicación informal: la comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

El rumor como canal informal de comunicación

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

El rumor "mete miedos": Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos.

Rumor estimulante: Son los que tratan de adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

1.1.4 La Comunicación Institucional en las Instituciones de Educación Superior, sus particularidades e importancia.

En toda sociedad existe la necesidad de preservar la cultura que la precedió y desarrollarla, este problema constituye el **encargo social** que satisface la universidad. La universidad será entonces, la institución social que tiene la función de mantener y desarrollar la cultura de la sociedad y que sin ser la única que lleva a cabo esa labor sí es la fundamental.

La universidad surge como institución social desde la Baja Edad Media como resultado del desarrollo de las sociedades europeas en el período de finales de las invasiones bárbaras.

La universidad es una institución social que surgió objetivamente en un determinado momento histórico ya a partir de las condiciones, posibilidades y necesidades que la misma sociedad generó, concretado a través de sujetos que así lo comprendieron y desarrollaron.

En su devenir histórico la universidad se ha ido transformando y adecuando a las distintas situaciones histórico - sociales en una relación dialéctica de influencia mutua y relativa independencia.

El proceso de formación de profesionales y de solución de problemas con un enfoque creador es **el objeto** de las universidades.

La universidad es la institución fundamental de la sociedad para la conservación y desarrollo de su cultura y en ella se manifiestan todos los procesos que en dicha sociedad se llevan a cabo, los que, con un alto grado de generalización, son los procesos de producción y servicios.

La dialéctica de la universidad, como institución social, se desarrolla entre las necesidades sociales que las generan y sus productos: sus resultados. Estos polos se conforman como identidad a través de los procesos que permiten transformar sus respectivos objetos, de necesidad en resultado, investigativo y el de extensión, que se desarrollan en la dinámica de la comunicación universitaria a través de procesos de administración y en que intervienen como sujetos, estudiantes, profesores, personal administrativo, investigadores y autoridades, en una compleja red de relaciones sociales, en vínculo permanente con la comunidad con su medio.

En medio de un mundo globalizado la Universidad Cubana como institución social que es tiene la misión de transformar la sociedad, buscando el bien de todo nuestro pueblo y su desarrollo sostenible, a través de la formación de profesionales, la investigación científica y la extensión, tiene el reto social de buscar alternativas que contribuyan a propiciar cambios socio económicos, perfeccionar la organización social y la comunicación organizacional entre sus principales actores.

Las Instituciones de educación cubanas están integradas al quehacer social y deben influir decisivamente en todos los cambios de acción de la sociedad, es decir, en la producción, los servicios, incluyendo el arte, los deportes, entre otros, además de que se deben ocupar de la formación y superación permanente de los cuadros de dirección de la sociedad, así como de los procesos de investigación y creativos en general. Todos esos procesos con una marcada

orientación de extensión y de los procesos de comunicación internos y externos para influir decisivamente en el progreso de la sociedad, la que la formó y a la cual se debe.

Los procesos universitarios y dentro de ellos los procesos comunicativos se convierten en la vía más eficiente y sistemática que la sociedad contemporánea escoge para la conservación, desarrollo de los futuros profesionales que saldrán a ocupar sus puestos de trabajo.

La comunicación, como proceso de intercambio de información, donde se comparten, crean y recrean significados entre los que participan en la situación comunicativa, puede tener una intencionalidad expresa de promover desarrollo, lograr intercambios institucionales tanto internos como externos, tal como se da en contextos educativos como los docentes.

Las universidades, en tanto organizaciones sociales, requieren de la comunicación institucional para poder materializar los procesos que constituyen su razón de ser, su existencia dentro del amplio campo que la rodea.

Esa relación se redimensiona al tratarse de instituciones cuyo sentido y fin está vinculado a la formación de seres humanos, a la construcción y socialización del conocimiento, de manera que la comunicación entonces, de vector transversal presente en los procesos funcionales de cualquier empresa, se convierte en punto de partida imprescindible para este tipo particular de organización que es la universidad.

No se considera la importancia de la gestión de comunicación, como elemento que potencia o retarda los restantes; ni se conoce la utilidad que podría derivarse de una comunicación estratégicamente dirigida, planificada, controlada y evaluada.

La aproximación a la Comunicación Institucional en las universidades cubanas se circunscribía en general a funciones sólo divulgativas como línea habitual de comportamiento. En dependencia del caso, podía incluirse como parte de la audiencia al público interno, pero el énfasis se dirigía al externo, lo cual se explica dada la orientación social de nuestros centros universitarios, la necesidad de informar a la sociedad acerca de su quehacer y de consolidar una opinión favorable de la comunidad sobre nuestras instituciones.

En el caso de los procesos comunicativos en instituciones universitarias, se presentan rasgos muy particulares, conformados a partir de las propias características de los actores de la comunicación en estos ámbitos y de los sistemas de mediaciones en los que ellos influyen y por los que son influidos.

La naturaleza de tales procesos encuentra explicación en dos ejes temáticos fundamentales: ***uno desde el cuerpo teórico de la Comunicación Institucional y el otro desde la conceptualización de la teoría organizacional.***

En relación con el primer eje temático, aplicamos enfoques en el campo comunicacional que nos acercan a la escuela simbólico-interpretativa y al paradigma sistémico de comunicación institucional. Esto se sustenta si tenemos en cuenta que en las instituciones universitarias la perspectiva comunicacional que mejor responde a las necesidades del sistema es la que

concibe a este proceso como construcción de significados compartidos, y sobre esa base, que implica participación y se apoya en la interrelación entre los subsistemas que componen nuestra organización, a su vez abierta a la sociedad y en interrelación con esta.

Subrayamos entonces la importancia de la función activa de los receptores y su respuesta modulada en estrecha vinculación con su contexto socio histórico, porque ello supone, para la labor del comunicador universitario en nuestros centros universitarios, la oportunidad de promover la participación de todos los públicos en los procesos de construcción de significados compartidos y la posibilidad de oponer una respuesta fortalecedora de identidad.

En cuanto al eje temático de la **teoría organizacional**, las estructuras universitarias cubanas en sentido general, presentan un carácter marcadamente sistémico, y se integran a su vez, en el sistema organizativo de la educación superior de nuestro país.

Se observa además la presencia de la teoría institucional, que como es conocido, propone una organización estructural a partir de un enfoque sistémico, pero adoptando formas que la sociedad considere racionales, y en la que la organización encuentra, o justifica, su razón de ser en el reconocimiento social, que la legítima; se apoya fuertemente en su cultura organizacional, en su historia y sus valores; y su sistema de dirección hace énfasis en la riqueza de sus símbolos e historia.

Esta manera de concebir a la organización armoniza con el modelo de comunicación simbólico interpretativo ya referido y explica la activa participación de las universidades en proyectos sociales de alto contenido ético y humanista como la universalización de la universidad, la generalización de la cultura y la educación para el cuidado del medio ambiente, por sólo señalar algunos.

Ahora, muy ligado al concepto de Comunicación Institucional en universidades está el de **gestión de la Comunicación Institucional** que 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.

De manera que a partir de estos análisis teóricos el autor llega a la conclusión de que *la gestión de la Comunicación Institucional es un proceso consciente, con objetivos determinados, en el que se planifica, organiza, ejecuta y se controlan acciones comunicativas, 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 a través de planes y estrategias.* **Hernández, U, M (2016).**

1.2 Diagnóstico de la situación actual de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

1.2.1 Operacionalización. Determinación de la variable. Dimensiones e indicadores.

Para constatar el estado actual de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, fue preciso identificar las variables o variable que integran este concepto, ya definido.

Variable: gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

Dimensiones	Indicadores
Planificación	Existencia de un Sistema de Tareas para la gestión de la Comunicación Institucional en la facultad a corto plazo.
	Existencia de un Sistema de tareas para la gestión de la Comunicación Institucional en la facultad a mediano plazo.
	Existencia de un Sistema de Tareas para la gestión de la Comunicación Institucional en la facultad a largo plazo.
	Nivel de conocimiento de estudiantes, profesores y directivos sobre gestión de la Comunicación Institucional.
	Necesidades de planificación de la gestión de Comunicación Institucional de estudiantes, profesores y directivos.
Organización	Coordinación de un sistema de tareas de gestión de la Comunicación Institucional en la facultad.
	Nivel de flujo de procedimientos de discusión y documentos para la gestión de la Comunicación Institucional.
	Nivel de calidad de la gestión de la Comunicación Institucional en la facultad.
	Integración de la gestión de la Comunicación Institucional con otros planes de dirección.
	Recursos materiales para llevar a cabo la gestión de la Comunicación Institucional

Ejecución	Nivel de desarrollo del Sistema de Tareas de gestión de la Comunicación Institucional en la facultad.
	Nivel de motivación de estudiantes, profesores y directivos para gestionar la Comunicación Institucional.
	Nivel de toma de decisiones a partir del flujo de informaciones para la gestión de la Comunicación Institucional.
	Nivel de retroalimentación con el medio para la gestión de la Comunicación Institucional.
	Nivel de perfeccionamiento de la gestión de la Comunicación Institucional.
Control	Nivel de aseguramiento del sistema de tareas de gestión de Comunicación Institucional.
	Nivel de pertinencia del Sistema de Tareas de gestión de la Comunicación Institucional en la facultad.
	Nivel de impacto del Sistema de Tareas de gestión de la Comunicación Institucional en la facultad.
	Nivel de elementos estratégicos para la valoración de la actuación de los estudiantes, profesores y directivos en la gestión de la Comunicación Institucional.
	Nivel de exigencias y perspectivas del sistema de tareas de gestión de la Comunicación Institucional.

1.2.2 Población y Muestra.

Para la realización de esta investigación fue seleccionada, la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río, se trabajó con los estudiantes y profesores de las tres carreras de la facultad que son , Derecho, Estudios Socioculturales y Periodismo así como los directivos de la institución.

De un universo de 211 estudiantes, se encuestaron 176, para un 83. 41%, el número de profesores encuestados fue de 52, para un total de 68 profesores para un 76.47%. La intención fue tomar la población, lo cual no fue posible porque en el momento de la aplicación no se encontraba el total de los sujetos.

El número de directivos entrevistados fue de 7, hay coincidencia entre la muestra y la población para un 100 %.

Representación de la población y muestra.

Sujetos	Población	Aplicación	%
Estudiantes	211	176	83.41
Profesores	68	52	76.47
Directivos	7	7	100

1.2.3 Métodos de investigación aplicados.

Análisis documental: (Anexo 1), tesis de diploma de la carrera de periodismo y de la carrera de comunicación social relacionadas con el tema de gestión del proceso de la Comunicación Institucional, Estrategia de Comunicación Organizacional de la Facultad, y Estrategia de Comunicación Institucional de la Universidad, planes de trabajo. **Encuesta** de 11 preguntas para los estudiantes de 1ro, 2do, 3ro, 4to y 5to años de las carreras de Derecho, Estudios Socioculturales y Periodismo. (Anexo 2), análisis de la encuesta, (Anexo 3), segunda aplicación de la encuesta ya arregladas (Anexo 4). **Encuesta** de 12 preguntas para los profesores de las carreras de Derecho, Estudios Socioculturales y Periodismo. (Anexo 5), análisis de la encuesta (Anexo 6), segunda aplicación de la encuesta ya arregladas (Anexo 7). **Entrevista** de 12 preguntas para los directivos de la FCSH. (Anexo 8), análisis de la entrevista (Anexo 9), segunda aplicación de la entrevista ya arregladas (Anexo 10). **Observación:** a clases, reuniones, metodológicas, reuniones de colectivo de año (Anexo 11).

1.2.4 Análisis de los resultados.

El objetivo de este epígrafe, es precisar las principales regularidades que han caracterizado la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Para obtener la mayor cantidad de información sobre el objeto de la investigación, se utilizaron diferentes instrumentos tales como: (ver Anexo 12).

1.2.5 Regularidades del diagnóstico.

El análisis, interpretación e integración de estos resultados, permiten determinar las siguientes regularidades en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH de la Universidad de Pinar del Río:

- La gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas carece de las vías y canales suficientes para lograr una integración entre sus públicos. No son claros, ni existe correspondencia entre ellos.
- La gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas no se asume con un enfoque estratégico.

- La gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas carece de los fundamentos teóricos, necesarios para potenciar la planificación, organización, ejecución y control de este proceso.
- La gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas no está concebida para todas las áreas de la institución, no existe claridad de la importancia del mismo.
- La gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas se asume de manera inconexa, eventual, mediante acciones aisladas “carentes de lógica de conjunto”.

Conclusiones parciales:

- El análisis teórico – conceptual y la evolución histórica de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en el ámbito nacional e internacional posibilitó una mayor comprensión del proceso para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.
- La aplicación de métodos empíricos revela que la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en la Universidad de Pinar del Río se manifiesta asistémico y descontextualizado.
- La gestión de la Comunicación Institucional es un proceso consciente, con objetivos determinados, en el que se planifica, organiza, ejecuta y se controlan acciones comunicativas, 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 a través de planes y estrategias.
- Las regularidades del diagnóstico ejecutado en la Facultad permitieron constatar la situación problemática y proyectar como propuesta los fundamentos teóricos para una adecuada gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la institución.

CAPÍTULO II: BASES TEÓRICAS Y FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.

Este capítulo tiene como objetivo expresar las ideas esenciales que han servido de marco teórico a esta investigación y sustentar las contribuciones teóricas del mismo. En él se explican los elementos esenciales de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Se debe partir de bases teóricas las cuales tienen su origen en teorías y concepciones que desde las ciencias pedagógicas, administrativas y comunicativas dan respuesta al problema planteado. La selección de estas bases partió del marco teórico desarrollado en las mismas y de la recopilación bibliográfica realizada a tales efectos.

2.1. Bases teóricas de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

Para fundamentar la propuesta de la presente investigación, es importante asumir determinadas bases teóricas desde la Filosofía, la Psicología Educativa, la Sociología de la Educación, la Pedagogía, la Didáctica, la Gestión Educativa y la Comunicación que constituyen el punto de partida para la determinación de los fundamentos asumidos.

2.1.1 Teoría del conocimiento.

Tales referentes teóricos tienen como base el Materialismo Dialéctico, como paradigma que desde la Filosofía, direccionará al resto de los postulados teóricos, de ahí que al asumir la filosofía marxista como fundamento teórico general de esta investigación, los restantes supuestos coincidirán con este enfoque, aspecto significativo para este trabajo por constituir el método dialéctico-materialista, el método rector del proceso que se investiga.

La comunicación en organizaciones está vinculada al surgimiento del hombre como especie diferenciada, pensante. Es justamente su condición de ser social lo que posibilita al hombre el accionar sobre la realidad y su desarrollo. Y no es posible pensar en socialización sin tener presente el proceso comunicativo.

Para decirlo con palabras de **Carlos Marx**:

“La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad.” “... el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres...La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos.” Marx, (1961)

De modo que, vinculada a la aparición de la conciencia de ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, y como parte de esas relaciones, la necesidad de comunicación, con un peso relativo alto. De los apremios del intercambio de unos hombres con otros, y de las

necesidades de comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie.

“La teoría materialista de que los hombres son producto de las circunstancias y de la educación, y de que, por tanto, los hombres modificados son producto de circunstancias distintas y de una educación modificada, olvida que son los hombres, precisamente, los que hacen que cambien las circunstancias y que el propio educador necesita ser educado (...)” *Marx, (1975)*.

La tesis marxista que aquí se plantea es la *tesis tres de Marx sobre Feuerbach* y adquiere mayor relevancia en la actualidad dado el contradictorio mundo por el que transita la humanidad. La educación de los hombres encierra disímiles complejidades, en correspondencia con el desarrollo alcanzado por las sociedades contemporáneas y los diferentes sistemas políticos que gobiernan las mismas, pero, es esencialmente fundamental comprender cómo influye el proceso de la comunicación y la gestión de dicho proceso, en las relaciones entre los diferentes públicos y actores de la comunicación para lograr una mayor comprensión y entendimiento en el estudio del fenómeno educativo – comunicativo.

Si bien Marx no identifica a la comunicación con los términos que usamos en la actualidad, es al fenómeno comunicacional al que alude en tanto éste resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, pues posibilita la interrelación en agrupaciones de seres humanos, en colectivos, en sociedades.

En los trabajos de Marx, la comunicación tiene una doble acepción: se maneja en un sentido amplio, como conjunto de relaciones sociales entre los hombres, y en un sentido más limitado, como relaciones espirituales entre ellos.

La comunicación en sentido amplio, también llamada **comunicación material**, se refiere a las relaciones sociales que están en la base de las **relaciones espirituales** condicionándolas de alguna manera. La filosofía marxista concibió siempre a la comunicación estrechamente vinculada con la naturaleza social del hombre y con la evolución de su conciencia.

Se asume en la investigación la **Teoría del Conocimiento** de V. I. Lenin (1963), donde la actividad práctica es considerada el punto de partida, la base del conocimiento, su fin y el criterio de la verdad, en la cual la relación sujeto-objeto y sujeto-sujeto juegan un papel fundamental. Esta relación no se da de manera aislada, pues el hombre es un ser social que vive y se desarrolla a partir de las relaciones con los demás hombres, de ahí que en su actividad proyecte fines, ideas, interactúe con los objetos y con los demás sujetos.

La gestión del proceso de la Comunicación Institucional es esencialmente un escenario de aplicación práctica, o sea, se concreta a través de la gestión de este proceso en la práctica diaria desarrollada por sus principales actores sociales en la facultad.

En esa relación la actividad humana integra a manera de sistema la actividad práctica, la actividad cognoscitiva y la valorativa, las que están en estrecho vínculo, en tanto son expresión única de la relación sujeto-objeto. Esto se debe a que la actividad cognoscitiva tiene

como base, fin y criterio de veracidad a la práctica social, influye recíprocamente sobre ella y la complementa, mientras que la actividad valorativa, siendo un resultado de la propia práctica social y del conocimiento humano, permite el vínculo entre dicha actividad (valorativa) y la práctica social.

Asumir la **Teoría del Conocimiento** de V. I. Lenin, como base teórica de los fundamentos de la gestión, posibilitó la comprensión del papel de la Comunicación Institucional como centro de la actividad que deben llevar a cabo los estudiantes, profesores y directivos de la FCSH, para lograr una mejor planificación, organización, ejecución y control de todas las actividades comunicativas de la institución, una mayor utilización y variedad de los diferentes canales de comunicación, alcanzar una mayor interrelación entre las diferentes herramientas de la gestión, para así crear nuevas y perfeccionar las existentes y garantizar con eficiencia un flujo dinámico, sistemático e interactivo de información y de gestión de la comunicación entre sus principales actores sociales.

Para el desarrollo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad es de vital interés la práctica que se realice de este proceso, que en definitiva será donde sus actores sociales, en cualquier campo de acción donde se desarrollen dentro y fuera de la institución logren una eficaz sistematicidad y direccionamiento del mismo. Precisamente el Marxismo Leninismo destaca la actividad práctica como núcleo de la actividad del hombre, en la cual se transforma el objeto y a partir de las relaciones sujeto - objeto y sujeto - sujeto se despliega la actividad práctica, y también la actividad gnoseológica, la actividad valorativa y la *actividad comunicativa*.

2.1.2 Enfoque Histórico Cultural.

El **Enfoque Histórico Cultural de L. S. Vigotsky (1987)** (psicólogo soviético creador de esta teoría), tiene como base filosófica el materialismo dialéctico y sobre todo se basa en la Gnoseología Marxista, a la cual aportaron, logrando crear la Psicología Marxista. De manera que, desde la Psicología encontramos importantes aportes en las obras de Vigotsky que, en correlación a los fundamentos filosóficos asumidos son vitales para esta investigación.

Su esencia consiste en que el surgimiento de la sociedad y del hombre mismo está determinado por la transformación radical del proceso de adaptación al medio y está relacionado con el surgimiento de la actividad laboral e instrumental. La aparición de esta última pues cambia absolutamente tal proceso de adaptación, convirtiéndolo en el proceso de transformación de la naturaleza por parte del hombre.

De manera que esa actividad productiva, transformadora de la naturaleza y de sí misma, ocupe un lugar esencial en el desarrollo psicológico humano. Y es en esta actividad en la que se produce el desarrollo. Pero esta actividad no es solamente una interacción del sujeto con el medio, sino que está mediada por los instrumentos, los objetos creados por el propio hombre con su trabajo y desarrollando así sus capacidades creando su propia cultura.

Este enfoque constituye un importante referente teórico en esta investigación y tiene implicaciones pedagógicas significativas ya que el aprendizaje se concibe como una actividad social, donde participan varios sujetos, en ella se desarrolla una producción y reproducción del conocimiento mediante la cual el sujeto se apropia de la experiencia histórico-cultural, asimila modelos sociales de actividad y de interrelación, más tarde, en la escuela, el estudiante se apropia de los conocimientos científicos, bajo condiciones de orientación e interacción social, guiado por el profesor.

De manera que, se puede plantear que el proceso de gestión de la Comunicación Institucional depende del contexto, de las condiciones socio – históricas en que se desarrolle, este proceso debe realizarse en el marco de la actividad donde el estudiante, profesor o directivo como públicos sean sujetos activos y conscientes en el centro de su aprendizaje.

La Comunicación Institucional como actividad adquiere un alto valor formativo, se propicia la libertad de expresión, una mayor organización de los flujos comunicativos la implicación personal y vivencial de los sujetos en el propio proceso de la gestión comunicativa, en las tareas organizacionales de la institución fuera y dentro de ésta, sin perder la dirección estratégica de la facultad donde sus actores sociales tienen un rol protagónico.

Según Vygotsky la enseñanza debe asegurar las condiciones para que el alumno se eleve mediante la colaboración y la actividad conjunta, a un nivel superior de desarrollo, debe reflejarse la clara concepción de las ideas y valores que mueven el desarrollo social, perspectiva de la humanidad en función de las condiciones socio históricas del presente, las condiciones en las que se inserta el estudiante, los recursos de que dispone, el sistema de relaciones que propicien el aprendizaje.

Para Vygotsky, el desarrollo de las funciones psicológicas se da primero en el plano social y después en el nivel individual, de esta forma en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional el profesor debe partir de un tratamiento general, pero teniendo en cuenta la sistematización de las acciones y operaciones que ejecutan los estudiantes, y la rapidez con que cada uno logra dominarlas hasta convertirlas en hábitos adquiridos, ya en el plano individual.

Al asumir como base teórica de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, el Enfoque Histórico Cultural de L. Vygotsky, se reconoce ya el carácter rector de la enseñanza para el desarrollo psíquico de la personalidad, que permite conocer las aspiraciones, motivaciones, intereses, sentimientos y valores de los estudiantes, profesores y directivos que transformarán la realidad social en la que se desarrollan en la FCSH.

Ley de la mediación, Vygotsky, (1987): permite explicar el papel de las herramientas, los recursos (productos derivados del conocimiento pedagógico generado) y del colectivo pedagógico como elementos de mediación en el proceso de aprendizaje, en el que ocurre el tránsito del conocimiento individual hacia el conocimiento organizacional y en cada una de las etapas del ciclo de la gestión del conocimiento pedagógico.

Por otro lado, Vygotsky y sus seguidores utilizan el término mediación, para designar la función de los instrumentos, tanto materiales como psicológicos, que constituyen herramientas de interposición en las relaciones de las personas con otras personas y con el mundo de los objetos sociales.

Vygotsky amplía el concepto de mediación a través de la interacción humano-ambiente, ya que usa signos para hacerse entender, los cuales han sido creados por las sociedades a lo largo de la historia, puesto que la **comunicación** es una acción mediadora del hombre.

En relación al concepto Vygotsky plantea además, que la conducta humana está mediada por herramientas materiales o técnicas y por herramientas simbólicas o signos. Estas últimas, orientan la conducta del sujeto y señalan qué debemos hacer en ciertas circunstancias sociales o frente a tales o cuales señales. Los signos orientan nuestra conducta porque tienen significados.

Asumir el Enfoque Histórico-Cultural y los “Medios” de Vygotsky en esta investigación permitió: comprender que el proceso es actividad, percibir que la comunicación es actividad, entender la comunicación como acción mediadora, reconocer la unidad entre lo biológico y lo social de forma integradora así como el determinismo socio – histórico de la personalidad y su carácter regulador consciente y activo, analizar la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo y el carácter reflejo de la psiquis humana en el proceso de la actividad comunicativa y tener un diagnóstico preciso del dominio de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en los profesores, estudiantes y directivos de la facultad y de sus potencialidades para asimilar nuevas prácticas para gestionar dicha comunicación a fin de lograr una mayor potenciación, estructura, sistematicidad y desarrollo de la misma.

2.1.3 Teoría de la actividad.

Otro importante referente teórico, también desde la Psicología, lo constituye la **Teoría de la actividad de Leontiev**. Asumirle implica entender el proceso de la Comunicación Institucional como actividad, que ha de desarrollarse a partir de la gestión de este proceso en la vida cotidiana de los actores sociales de la FCSH.

El análisis sistémico de la actividad humana realizado por Leontiev, permite comprender que es en el marco de la actividad donde se logra el objetivo perseguido, en estrecha relación a los motivos, toda vez que no existe actividad inmotivada. Así mismo para el logro de una buena y eficaz planificación, organización, ejecución y control del proceso de la Comunicación Institucional es necesario percibir la estructura de la actividad, desglosar ésta en acciones y operaciones, las que no existen por sí solas, sino que concatenadas a otras permiten desarrollar exitosamente la actividad, o lo que es lo mismo: generar la capacidad como formación psicológica.

La actividad es definida por **A. N. Leontiev (1981)**, como *“el proceso originado y dirigido por un motivo, dentro del cual ha tomado forma de objeto, determinada necesidad. En otros*

términos, detrás de la correlación entre actividades se descubre la correlación entre motivos”.

Por su carácter objetual, la actividad está indisolublemente ligada al motivo que le confiere a la misma su dirección, orientación y sentido, lo que supone que se signifique la esfera motivacional en el proceso de gestión de la comunicación institucional, al facilitar el proceso de gestión de dicha comunicación en los estudiantes, profesores y directivos de la facultad.

Es en este proceso, que se manifiestan los motivos como reguladores de la actuación de los públicos antes mencionados para satisfacer una o varias necesidades es en este caso la de gestión de la Comunicación Institucional a través de diferentes acciones y actividades.

De manera que, la actividad está estrechamente relacionada al motivo, a su vez, está constituida por una serie de acciones (que responden a un objetivo, tienen un fin consciente) a través de cuya ejecución ella se realiza, es decir, la actividad está estructurada en acciones, constituyendo estas, elementos relativamente independientes dentro de la actividad. La actividad existe por tanto, en forma de acciones o grupos de acciones, aunque una acción dada puede estar formando parte de varias actividades o puede pasar de una a otra, con lo que revela su independencia.

Atendiendo a este planteamiento, la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, se analiza como la máxima expresión de la actividad de los públicos estudiados que se configuran a partir de acciones relativamente independientes en la FCSH. Según **A.N Leontiev (1981)**, la acción es el proceso que se subordina a la representación, de aquel resultado que habrá de ser alcanzado, es decir, el proceso subordinado a un objetivo consciente. Siguiendo estas ideas, la realización de las acciones se lleva a cabo por medio de las operaciones: la operación es la vía por medio de la cual se cumplen las acciones.

Leontiev A. N. (1981), deja establecida esta correlación cuando expresa que *“los términos de acción y operación, frecuentemente no se diferencian. No obstante, en el contexto de los análisis psicológicos de la actividad, su clara distinción se hace absolutamente imprescindible. Las acciones se correlacionan con los objetivos; las operaciones son las condiciones”.*

A.N. Leontiev considera la actividad como un proceso que mediatiza la relación activa del hombre con la realidad objetiva, pues en esta relación el hombre modifica la realidad y se transforma a sí mismo. Para Leontiev, la actividad se muestra mediante dos componentes, uno externo, práctico, observable y otro interno, psíquico, conformando ambos la unidad entre psiquis y actividad. La lectura sobre las concepciones de Leontiev en diferentes fuentes confirma su consideración de que toda actividad humana se puede descomponer en acciones y esta a su vez en operaciones.

Los estudiantes, profesores y directivos deben realizar muchas y diferentes acciones y operaciones para lograr un objetivo propuesto y con ello van adquiriendo, formando y desarrollando prácticas de gestión de la Comunicación Institucional. A lo largo de toda la

actividad el hombre es guiado por una representación anticipada de lo que espera alcanzar con dicho proceso. Estas representaciones anticipadas constituyen el objetivo general o fin consciente que el hombre se propone alcanzar.

Desde el punto de vista psicopedagógico la Teoría de la Actividad, fundamentada básicamente por Leontiev, ha sido muy difundida en diferentes contextos. Según dicho autor los componentes de la actividad (estructura) son: el sujeto que realiza la actividad, el objeto de la actividad, el objetivo, el motivo, las acciones y operaciones.

Precisamente, la estructura de la actividad sirve como fundamento a la estructura de la gestión de la Comunicación Institucional, la cual tiene como componentes estructurales a: 1. Los conocimientos de gestión de la comunicación (como base gnoseológica). 2. Las acciones y operaciones para la gestión de la Comunicación Institucional (como componentes ejecutores). 3. Los motivos y objetivos para lograr esta gestión de la Comunicación Institucional (como componentes inductores).

Toda gestión del proceso de la Comunicación institucional tiene una estructura donde sus acciones, operaciones y componentes deben ser dominados por los públicos estudiados para decirse que se ha aprendido a gestionar la Comunicación Institucional de manera eficaz y sistemática. La gestión del proceso de la Comunicación Institucional, como actividad, se desarrolla partiendo del desarrollo, integración, implementación y sistematización de acciones y operaciones durante el proceso docente educativo.

2.1.4 Referentes sociológicos.

Desde el punto de vista sociológico, tratamos en esta investigación **los Referentes Sociológicos** de **Blanco A. (2001)** *“la educación constituye siempre una forma determinada de comportamiento social (puesto que todos participan en ella) y es, al mismo tiempo, una relación social entre los individuos, en la que alternativamente se asume el papel de educador o educando, pero siempre a partir de una posición concreta del sujeto dentro de la sociedad, o sea, dentro de la estructura de clases, grupos y sectores sociales históricamente establecida”* de manera que, es menester lograr un continuo perfeccionamiento en la formación y transformación del individuo y la sociedad, en correspondencia con las condiciones de la época y región donde se realice la misma, que responda a su contexto partiendo de una concepción más amplia y generalizadora, que abarque la comunicación como proceso esencial, para entender todo el sistema de influencias e interdependencias que se establecen en el proceso de formación y desarrollo de la personalidad de los sujetos, encaminado a la socialización plena del hombre.

Según **Blanco A. (2001)** *“la educación constituye siempre una forma determinada de comportamiento social (puesto que todos participan en ella) y es, al mismo tiempo, una relación social entre los individuos, en la que alternativamente se asume el papel de educador o educando, pero siempre a partir de una posición concreta del sujeto dentro de la sociedad, o sea, dentro de la estructura de clases, grupos y sectores sociales históricamente*

establecida” .Entender esta relación que existe entre educación y sociedad es de vital importancia para llevar a cabo una adecuada gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

También refiere este autor que, *“Las relaciones entre la educación y la sociedad deben analizarse en dos planos diferentes entre sí: en primer lugar la influencia de la sociedad como base objetiva del proceso de educación del individuo, con el fin de lograr su integración al contexto social; en segundo lugar la influencia de la educación en el proceso de desarrollo de la sociedad... De esta manera, la influencia entre la sociedad y la educación solo puede entenderse como una interacción recíproca, una interdependencia que se manifiesta compleja y diversa”*. **Blanco, A. (2001)**.

Por su parte tomamos como **Referentes Sociológicos** también para esta investigación los aportes de **Dra. Ojalvo (1999)** “El hombre está inmerso en su contexto cultural, del cual no puede aislarse. La Comunicación es pues, un proceso permanente, que integra múltiples modos de comportamiento. Palabras, gestos, miradas, mímicas, manejo del espacio...”

“La comunicación juega un papel fundamental en el proceso de interacción entre trabajadores, población y dirigentes de diferentes organismos y organizaciones, con la finalidad de crear un clima favorable y participativo, para optimizar el intercambio y recreación de significados que contribuyan al desarrollo social, comunitario y de la personalidad de los participantes.”

En la Educación Superior Cubana, la gestión del proceso de la Comunicación Institucional se convierte en un instrumento de trabajo indispensable para desarrollar tareas. En su primer contacto con los estudiantes, profesores y directivos, con su comunidad, con sus familias para conocer inquietudes, hablarles, preguntarles, apoyarlos, informarles y esto es **Comunicación** y de esta manera se planifica, organiza, ejecuta y controla este proceso.

2.1.5 Teoría de los Procesos Conscientes.

A partir de la Pedagogía como ciencia del proceso formativo aparece como base teórica la **Teoría de los Procesos Conscientes de Álvarez de Zayas**. Esta propone un modelo científico para la interpretación creadora de la realidad y está muy relacionada con las tres dimensiones del proceso formativo: lo educativo, lo instructivo y lo desarrollador. Los tres se desarrollan e interrelacionan dialécticamente en un solo proceso integrador y totalizador, y a su vez difieren en su intención: “el educativo, la formación del hombre para la vida; el instructivo, la formación del hombre como trabajador, para vivir; y el desarrollador, la formación de sus potencialidades funcionales o facultades” **Álvarez de Zayas, (1993)**.

Todo tipo de procesos conscientes, se rigen por un sistema de leyes, que son consecuencia de la interrelación entre los componentes, principios y cualidades propias de los mismos donde se explica el proceso de formación profesional, con una orientación sistémico-estructural, dialéctico y genético y apoyándose en las teorías de la actividad y la comunicación.

La esencia de esta teoría, es la fundamentación de la dinámica y sistematización de los componentes didácticos en un aprendizaje consciente y significativo, pues se establecen las definiciones de cada uno de los componentes de los procesos conscientes y sus relaciones.

Otra de las aristas de la Teoría de los Procesos Conscientes de Álvarez de Zaya, es la **gestión del proceso docente educativo** de ahí que el propio autor apuntara que: la administración, tiene cuatro funciones básicas:” la planificación, la organización, la regulación (dirección) y el control. Las funciones, son propiedades que manifiestan los procesos conscientes en su desarrollo y que se expresan mediante acciones generalizadoras. Las funciones, cualesquiera que ellas sean, están siempre presentes en cualquier etapa del proceso. La planificación del proceso docente-educativo se corresponde con la determinación de los objetivos y los contenidos; la organización, con la precisión de las posibles formas, medios y métodos a emplear; la regulación (dirección), con la adecuación operativa del proceso; y el control, con la determinación del grado en que, en el desarrollo, el proceso se acerca al objetivo, al aprendizaje y la formación del escolar y su rectificación.” **Álvarez, C. (1999).**

Esta teoría se asume en la investigación para la explicación de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional como un proceso complejo, en el que se deben potenciar sus tres dimensiones: la instructiva, la educativa y la desarrolladora. La instrucción se refiere a los conocimientos y habilidades que deben asimilar estudiantes, profesores y directivos para su futuro desempeño en la facultad como gestores de la Comunicación.

Lo educativo apunta al desarrollo de valores, acciones, responsabilidades y aptitudes que serán necesarios a la hora de la gestión del ejercicio comunicativo en sí en la institución y lo desarrollador integra las dimensiones anteriores identificadas en este caso cuando estos actores sociales son capaces de resolver todos los problemas del contexto referidos a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional de manera creativa e independiente, haciéndose responsables de su propio aprendizaje.

La gestión del proceso de la Comunicación Institucional, como proceso consciente, que se desarrolla en el proceso de formación en la FCSH, se basa en el sistema de leyes, los principios didácticos y los componentes y sus interrelaciones propias y con el medio.

Asumir esta teoría permitió igualmente desarrollar una adecuada estructura en la elaboración de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional teniendo en cuenta los cuatro principios fundamentales de la gestión (planificación, organización, ejecución y control), establecer la interrelación entre ellos a través de una serie de determinadas dimensiones e indicadores; y posibilitó además, el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes, profesores y directivos en cuanto a la gestión comunicativa consciente.

2.1.6 Teoría de la acción comunicativa.

En la investigación también se asume como base teórica la **Teoría de la Acción Comunicativa**, sustentada por Habermas, esta representa hoy en día, una de las posturas más radicales frente al énfasis de la Comunicación Institucional en universidades y también del

llamado postmodernismo (fragmentación del lenguaje, prevalencia de la tecnología de la información organizacional, sobre la capacidad de procesamiento "comunicativo" de los individuos y grupos). A través de su **teoría crítica** se plantea la alternativa de reflexión en términos de lo subjetivo del individuo y grupos, considerándose el sentido que los propios agentes, miembros de una acción, poseen sobre su **práctica de transformación social, mediante las "acciones comunicativas"**.

Según su **Teoría de la Acción Comunicativa**, Habermas propone entender a la sociedad simultáneamente como sistema y como mundo de la vida dividiendo en dos órdenes institucionales el mundo de la vida: **la esfera de la vida privada y la esfera de la opinión pública** y desde el punto de vista sistémico los medios concernientes al sistema económico y al administrativo. Entre ambos, sistema y mundo de la vida, se establecen toda una serie de relaciones de intercambio.

El **mundo de la vida** adquiere especial significación para la explicación de la acción comunicativa, ya que al actuar comunicativamente el sujeto puede reinterpretar el mundo de la vida, definirlo, diagnosticar sus problemas en función de sus necesidades. Es en lo que denomina el **horizonte del mundo de la vida**, donde se **construyen y reconstruyen intersubjetivamente** las relaciones e **interacciones de la realidad cotidiana**.

Distingue Habermas en su teoría **cuatro tipos de acciones sociales**:

- **La acción teleológica:** La acción aquí está centrada en los medios técnicos estratégicos cuya finalidad es alcanzar el éxito en una situación entre dos actores, a uno habrá que convencerlo sobre la conveniencia de tomar ciertas decisiones en la acción, sin tomar en cuenta sus propios puntos de vista.
- **La acción regulada por normas:** Está dirigida no a un actor en solitario sino a un conjunto de miembros de un grupo social, que orientarán sus acciones en función de unos valores comunes (sociales). Está centrada en los fines.
- **La acción dramática:** Donde los actores desempeñan un rol de actuaciones, en las que representan y proyectan sus propias imágenes frente al mundo y realidad circundante.
- **La acción comunicativa:** La interacción de los sujetos está basada en la búsqueda del entendimiento, del acuerdo mutuo en torno a las acciones, se establece una interacción interpersonal de comunicación abierta que está regulada por la respectiva validación de valores y normas comunes.

En la teoría de Habermas la **acción social** consiste en la cooperación entre al menos dos actores que coordinan sus acciones instrumentales para la gestión de un plan común. A esta teoría no sólo le interesan las características de la acción formal, sino aquellos **mecanismos de coordinación de la acción** que hacen posible una coherencia regular y estable de las interacciones, según ciertos **patrones de acción** que se interpretan como el conjunto de **normas validadas** por un colectivo.

De manera que, se asume esta teoría, para lograr una cohesión entre las diferentes acciones sociales descritas por Habermas y la gestión de estas acciones sociales que tributan la Comunicación Institucional de la FCSH a través de sus principales actores sociales, provocado un cambio ordenado, estructurado y favorable en el ámbito comunicativo organizacional dentro de la institución.

En cualquier tipo de **acción comunicativa**, según Habermas, es imprescindible **el lenguaje**, con el cual se construyen las interpretaciones y representaciones simbólicas sobre lo real. Este lenguaje conforma un **medio de comunicación** lingüística que actúa, no sólo mediante verbalizaciones, sino también, a través de las gestualizaciones correspondientes al lenguaje no verbal, de significación emotiva y subjetiva.

Todo este enunciado de la **teoría crítica de Habermas** nos sirve igualmente para comprender que en **los actos del habla** de la comunicación de los participantes, en la gestión de un **proceso comunicativo**, están marcados por un interés emancipatorio, y que éstos no pueden estar, ni de hecho están desvinculados de las influencias socio-históricas de producción de valores y significados éticos de determinada cultura social u organizacional.

2.1.7 Teoría de la administración.

Otra de las teorías asumidas en esta investigación es la **Teoría de la Administración** con énfasis en las tendencias actuales relativas a la filosofía de gestión basada en la dirección estratégica, los estudios sobre administración alcanzan un alto nivel de desarrollo a principios del siglo XX. Nuestro análisis inicia desde esta etapa del último siglo, el de mayor realización científica de la teoría de la administración. Analizamos varias escuelas administrativas ampliamente conocidas a partir de esta teoría general, llevando nuestro análisis hacia las escuelas que mayor importancia le dan al entorno organizacional e institucional dentro de las estrategias y sistemas de dirección de una Institución.

➤ **La teoría o escuela clásica de la administración**, con Fayol como principal exponente.

Este empresario e ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad, independientes del tipo de organización. Su libro de mayor influencia, *General and Industrial Management*. (Administración general e industrial), tiene como parte culminante 14 principios de administración que sintetizan y complementan algunas de las ideas más importantes de sus antecesores. Para él, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa o institución sobre todo en términos de planeación y predicción.

De hecho, sus principios tienen todavía una aplicación constante en práctica en cualquier tipo de institución: División del trabajo (especialización), Autoridad y responsabilidad (poder), Disciplina (obediencia), Unidad de mando (un jefe), Unidad de dirección (un plan), Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización), Remuneración del personal (salarios justos), Centralización (unión), Cadena escalar (Jerarquización), Orden (posición única de cada persona), Equidad (Justicia),

Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios), Iniciativa (ideas fuera del plan previsto) y Compañerismo (moral elevada).

Esta teoría nos permite a partir de los principios evocados por Fayol poder lograr una mayor interrelación entre estudiantes, profesores y directivos para lograr una efectiva gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH. La teoría en cuestión alude sobre principios esenciales para una estructurada gestión o administración de una institución.

De vital importancia para esta investigación fue asumir **la Teoría de los Sistemas de Daniel Katz y Robert Kahn** como principales exponentes, es una teoría que plantea que las escuelas de sistemas, consideran relevante para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto. En términos generales, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.

Consideraban que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, que las transforma en "sistemas cerrados", Por el contrario un "sistema abierto" es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar; la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente.

Considera a la empresa como un sistema abierto y, por tanto, sujeto a la influencia del entorno. Fuerte apoyo en la teoría general de sistemas. Sitúa a la cooperación como factor básico de las organizaciones. Necesaria para lograr los objetivos. La organización como sistema de fuerzas sociales. Sus aspectos más importantes son:

- Análisis del proceso de toma de decisiones
- Análisis del proceso de fijación del sistema de objetivos
- Estudio del conflicto organizacional
- Análisis de la comunicación en las organizaciones

Esta teoría es muy importante para la investigación ya que a la hora de establecer los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional que se propone para la FCSH, podemos enfocarnos en los sistemas abiertos como los más idóneos para establecer un ordenado sistema comunicativo en la facultad a partir de sus principales actores sociales y de sus estructuras fundamentales logrando así una relación directa con el medio existente y transformarlo para crear un producto nuevo que resulte novedoso e importante para el desenvolvimiento de la institución. Poder lograr una mayor retroalimentación de los mensajes existentes en la organización, provenientes de un entorno externo o aquellos que se generan de manera interna, partiendo de la idea a partir de esta teoría que una institución comunica al medio no solo a través de escritos, sino a través de resultados, logros, calidad del producto.

Se asume en esta investigación también **la Teoría Contingente** como principal exponentes a (**Paul Lawrence**), la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el "**estimulo**", en cambio,

la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la *"respuesta"*. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde, esta teoría considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerían de si son "contingentes" al tipo de demandas que el medio presenta.

Este enfoque se basa en el reconocimiento de la influencia del entorno en el comportamiento y en la estructura de las organizaciones. Es el entorno el que condiciona el tipo de estrategia a utilizar, la estructura organizativa y otras decisiones en la empresa en función de sus recursos.

De manera que tiene gran influencia en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH partiendo del papel que le ofrece a la gestión de la comunicación interna y externa (de lo que se recibe y envía al medio ambiente que rodea a la institución y la propia institución) ve la gestión de la comunicación como elemento integrador de una institución, en un medio dinámico y cambiante como el que vive hoy las instituciones de Educación Superior en este caso específico.

Como parte también de la **Teoría de la Administración** analizada con énfasis en las tendencias actuales relativas a la filosofía de gestión basada en la dirección estratégica entramos a desglosar lo principal y más importante de *La dirección estratégica* en aras de su contribución a esta investigación.

En el contexto contemporáneo se manejan tecnologías o sistemas para el desarrollo de la gestión en las instituciones, de tal manera es común escuchar términos asociados a la dirección estratégica, dirección por objetivos y la dirección por valores, entre otros.

Un acercamiento al significado y pertinencia del empleo del término gestión ha permitido conocer que los especialistas no han alcanzado unanimidad alrededor de la terminología más adecuada para referirse a la dirección moderna de las organizaciones, tanto en el medio empresarial como universitario.

En nuestro país existe cierta confusión entre los términos, la cual en gran medida ha estado determinada por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga. Por ello es procedente analizar algunas definiciones etimológicas al respecto:

Administración: Proviene de dos vocablos del latín: *ad* que representa dirección o tendencia (a) y *minister* o *ministrare* (servicio) o sea subordinación y obediencia, por lo que literalmente significa "servir a". De ahí que se le asocie también con gobernar de donde proviene su más cercana connotación.

Dirección: proviene de *management* y aunque muchos coinciden en que es difícil traducirla exactamente se deriva etimológicamente de *manus* que significa manos y por ende, manejar.

Gerencia: proviene del latín *genere* (generar) y se traduce como dirigir hacia.

Gestión: Proviene de la acepción latina *gesti-onis*, acción del verbo *génere* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera.

La filosofía de la gestión vincula los aspectos relativos al establecimiento de metas y objetivos con los aspectos relativos a la coordinación para alcanzar vías efectivas en la que la organización pueda manejar sus asuntos, por ejemplo la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta (ya sean materiales, financieros, tecnológicos, académicos).

Desde ese punto de vista la gestión es aquel proceso que permite dirigir con eficiencia las instituciones de educación superior y propiciar su desarrollo integral ulterior, compulsando las potencialidades inagotables del factor humano y adecuando la organización a las exigencias del entorno en que se encuentra.

La gerencia es aceptada como concepción de dirección, si se concibe como un peldaño superior del desarrollo de la administración, que además de garantizar el riguroso cumplimiento de lo establecido y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros con que se cuenta, dirige a la organización hacia un estado más avanzado, posibilitando el desarrollo de las potencialidades del personal que labora en la misma, y explotando las posibilidades que brinda la interacción con el entorno.

Carlos M. Álvarez y Virginia M. Sierra plantean: “La administración universitaria (la gestión) es aquel proceso encargado de lograr dentro de la universidad resultados prominentes, a través del desarrollo dialéctico de todo y cada uno de los procesos, dentro de un contexto económico, político y social, a través de crear una cultura y un clima institucional capaz de actuar ante los cambios tecnológicos de forma creadora e innovadora” **Álvarez de Zayas, Carlos M., Sierra Lombardía, (1994)** En esta definición se consideran los procesos tecnológicos como procesos de interacción social donde el hombre, elemento fundamental del mismo, transforma un objeto que tiene un significado social y donde para lograr la excelencia es necesario que los hombres que participan en los procesos satisfagan sus necesidades superiores: auto-realización, estima, estatus, respeto, confianza, reconocimiento y otros, transformando objetos que influyen explícitamente sobre ellos.

En relación con esto se puede apreciar que además de los términos administración y gerencia también se emplean dirección, gobierno, gestión y conducción y todos se integran de tal manera que llegan a emplearse indistintamente, lo que dificulta el establecimiento de las diferencias entre ellos y el grado de comprensión de la necesidad planteada.

En cualquier caso el término de gestión puede identificarse con los términos anteriores pero como regla de ello depende del contexto y de la necesidad de transmitir ante todo la acción de dirigir, gerencial, o administrar.

El empleo del término gestión, como resultado de los estudios realizados se considera compatible con los intereses de la presente investigación, y en tal sentido cabe destacar que en

el ámbito de la Educación Superior Cubana y de la Comunicación Institucional se utiliza ampliamente el término “gestión de la Comunicación Institucional a” para señalar la labor de dirección en dicha esfera.

El ejercicio de la gestión de la Comunicación Institucional en universidades implica la ejecución de un proceso caracterizado por determinados objetivos, funciones, elementos componentes, relaciones, propiedades, flujos de información, métodos, principios, procedimientos, decisiones, resultados.

En la investigación que se desarrolló, se reconoce en la definición asociada a la gestión, la existencia de cuatro variables básicas o funciones generales de la dirección; necesarias e imprescindibles para realizar el trabajo, al menos con eficiencia: ***la planificación, la organización, la regulación o ejecución y el control.***

En la práctica estas funciones se realizan a la vez, en diferente proporción en cuanto a tiempo y duración de cada una, sin una secuencia de tiempo especial, siendo por tanto cíclicas, lo cual no niega que existe determinado orden dado por la lógica común. Estas funciones están presentes en el ciclo directivo de todas las organizaciones. La decisión del gobierno cubano de introducir como filosofía predominante de gestión en las instituciones, la dirección estratégica, permite buscar la calidad al brindar los múltiples resortes de los cuales ella depende.

La ***dirección estratégica*** “es el proceso orientado hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la organización y el medio mediante una constante búsqueda de posibilidades y recursos para adaptar las estructuras y operaciones de la entidad a las necesidades cambiantes del entorno” **Alonso Rdguez, Sergio H., Sánchez Carmona, Pedro R. (1994)** que además propicia que el escenario institucional tienda, cada vez en mayor medida, a facilitar la toma de decisiones estratégicas para mantener la entidad en un plano de competencia superior y para desarrollar en el colectivo la habilidad de la previsión científica.

Su efectividad depende de cinco condiciones básicas:

- a. Definir claramente las metas u objetivos, valores y proyecciones del futuro de la institución y comunicar ampliamente los mismos a todos los trabajadores.
- b. Lograr una creativa integración de recursos materiales, humanos y técnicos para alcanzar tales propósitos.
- c. Cambiar el pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local.
- d. Combinar la estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural e institucional.
- e. Complementar una organización diversificada mediante la planeación estratégica.

La ***planeación estratégica*** según Almuiñas Rivero (1999) “es un proceso continuo, político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador que promueve el cambio que procede y preside la acción” **Almuiñas Rivero, José Luis. (1999) La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. (Tesis doctoral). La Habana. Cuba,** y por consiguiente centra su acción en las relaciones

institución-entorno y al concebir la institución como un sistema abierto se concentra en el impacto, en los resultados.

Para **Alonso Rdguez, Sergio H., Sánchez Carmona, Pedro R. (1994)**, la *planeación estratégica* es “el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distinguen de las demás, por la activa participación de los trabajadores en este proceso. Es una forma de dirección participativa que, esencialmente, involucra a todos en la planificación, ejecución y control de las transformaciones necesarias en la organización para adaptarse a la exigencias del medio”

Este proceso de planeación estratégica según señala **José C. Pérez González (2002)** “está compuesto por un conjunto de procesos organizacionales e interacciones individuales, clave está que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias, preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. Se caracteriza por la calidad de la información, los métodos e instrumentos analíticos; el grado de aceptación de los actores, considerando el factor humano como un actor más del proceso” **Pérez Glez, José C. (2002)**.

Existen otros autores que se han referido a ella, entre los que se encuentran **Storner, J. (1995)**, **Mintzberg, H. (1988)**, **Manso, F. (1995)** y al analizar cada una de las definiciones se han podido encontrar elementos comunes: la planeación estratégica se centra en el futuro de la organización, posee carácter de proceso, concibe la organización en estrecha relación con el entorno y tiene como propósito el logro de los objetivos y metas trazados, por tanto es una actividad de alto nivel directivo que estimula y armoniza las decisiones a lo largo del tiempo, a la vez que ofrece un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas.

La dirección estratégica incorpora elementos de la dirección por objetivos y de la dirección por valores para garantizar la estabilidad interna de la organización y su desarrollo ulterior, frente a los desafíos que les imponen los entornos dinámicos y complejos de la actualidad.

La *dirección por objetivos*, valorada por muchos como parte de la dirección estratégica, es según **Rodríguez González y Alemañ Ramos (1996)** un proceso mediante el cual dirigentes y subordinados de una organización, identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución a partir del establecimiento participativo de metas, el autocontrol y la autoevaluación **Rodríguez González, Fermín y Alemañ Ramos, Sonia. (1996)**.

La *dirección por valores* es considerada como una nueva herramienta de liderazgo estratégico y una nueva forma de entender y aplicar conocimientos mediante la cual las organizaciones definen los valores o principios que orienten sus objetivos de acción cotidianos, posibilitando la creación de las reglas de juego para encauzar el futuro de la organización.

La dirección por valores implica: generar mayor cohesión interna donde el compromiso es factor fundamental, generar una mejor imagen externa, facilitar la transición entre generaciones de mando debido a que se comparten maneras de actuar y progresar, aumentar la

ética en todos los niveles, facilitar la selección de personal, según perfiles anteriormente definidos y desarrollar una cadena de liderazgo confiable y comprometido.

Para la implementación de la dirección estratégica es imprescindible estabilizar la cultura estratégica (*qué se piensa en la organización, que hace la organización y lo que la organización aparenta que es*), lo cual significa que exista una correspondencia entre las creencias básicas, las normas y las actitudes de la mayor parte de los integrantes de la organización con los valores instrumentales necesarios.

La dirección estratégica ayuda a dinamizar la cultura estratégica y las nuevas ideas:

- Concientizar que la “estrategia” implica cambios.
- Construyendo una visión estratégica.
- Invirtiendo en capacidad estratégica.
- Convenciendo del análisis de la situación actual.
- Asumiendo la flexibilidad como un principio.
- Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.

Todos estos elementos permiten afirmar que la dirección estratégica se concibe, como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una cultura organizacional y una actitud de la gestión, donde ya no se trata de evadir las dificultades del entorno sino de ir a su encuentro. Es un intento de mejorar la gestión en una institución, en este caso de vital importancia para la investigación porque de esta manera se estructura de manera ordenada y estratégicamente la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH de la Universidad de Pinar del Río.

De manera que a partir de este enfoque de la dirección estratégica, la gestión del proceso de la Comunicación Institucional de la FCSH debe considerar:

- Gestionar partiendo de las condiciones adversas.
- Establecer compromisos con plazos largos, mediano y corto, en este orden de jerarquía que quedaran recogidos en la Estrategia de gestión de la Comunicación Institucional para la aplicación de sus fundamentos.
- Establecer escenarios alternativos para una buena gestión comunicativa.
- Ver la estrategia como el mecanismo que guiará el comportamiento y la actividad de la Institución en el futuro a partir de los fundamentos de la gestión del proceso comunicativo.
- Lograr un comportamiento institucional.
- Potenciar la toma de decisiones colegiadas.
- Considerar las funciones de la gestión de forma integrada.
- Centrar los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en el entorno y en las demandas de la institución.

2.1.8 Teoría de la gestión de la Comunicación Institucional.

La **Teoría de la gestión de la Comunicación Institucional** abordada magistralmente por **María Luisa Muriel y Gilda Rota** y otros autores que se han destacado en el tema como (**Irene Trelles, Villafañe, Nosnik y Bartoli.**), constituye una de las bases teóricas que se asume en esta investigación.

Para Muriel y Rota (1980) la gestión de Comunicación Institucional 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.

Ubican de manera especial el campo de la gestión de comunicación, no solo en el puro campo de las acciones comunicativas, sino en el área de la gestión institucional, para lo cual argumenta todas las facetas de la comunicación que afectan a la institución: entre ellas, las nuevas tecnologías de comunicación, las relaciones interpersonales, en las que la organización sufre a causa de dificultades de comunicación entre los integrantes de sus públicos; la necesidad de adoptar decisiones en cuanto a los objetivos de recepción y emisión de información, y cuáles deben ser las orientaciones para mejorar el resultado de la institución.

Partiendo de estas ideas esta teoría resulta eje principal de esta investigación, ya que podemos dirigir la gestión del proceso de la Comunicación Institucional a la construcción de una imagen positiva de la FCSH, y esto por supuesto debe formar parte de las políticas de la institución, se logra que la planificación y organización de la comunicación en la facultad, tomen como punto de partida teórico la existencia de una conceptualización definida en torno a qué es la comunicación en organizaciones, y cuál es su importancia y como se materializa en particular la aplicación de tal concepto en el ámbito universitario; en segundo lugar nos muestra la necesidad de la aplicación de un enfoque sinérgico y coherente en todo tipo de actividad de gestión comunicativa que se realice.

Esta teoría aporta los elementos necesarios para la confección de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional que se propone.

Todas estas bases teóricas, analizadas desde ciencias como la Filosofía de la Educación, la Psicología Educativa, la Sociología de la Educación, la Pedagogía, la Gestión Educativa, Teoría de la Administración con énfasis en las tendencias actuales relativas a la filosofía de gestión basada en la dirección estratégica y la Comunicación Institucional, son claves para la fundamentación de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Sus elementos principales los constituyen el materialismo dialéctico e histórico, la teoría del conocimiento, el enfoque histórico cultural, la teoría de la actividad, la teoría de los procesos conscientes, la teoría de la acción comunicativa, teoría clásica de la administración, la teoría de los sistemas, la teoría contingente y la teoría de la gestión de la Comunicación Institucional

todos ellos indispensables y necesarios a la hora de establecer los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.

2.2. Fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH, permiten describir y estructurar el núcleo esencial de la gestión de este proceso en la institución, las diferentes etapas por las que transita, así como las dimensiones para su desarrollo, sobre la base de la dirección estratégica que conduce la gestión de ese proceso.

En correspondencia con las bases teóricas asumidas, la investigación proyectará los fundamentos de la gestión del proceso como propuesta teórica esencial. Se concibe el proceso comunicativo de forma consciente, organizada, activa, dinámica, sistémica e integrada, tanto dentro como fuera de la institución. Está dirigido al perfeccionamiento de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH de la Universidad de Pinar del Río, de manera que, asume fundamentos teóricos que permiten establecer sus *principios, dimensiones, etapas y componentes*.

2.2.1.- Principios de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.

- **Principio de la Cientificidad:** se erige sobre la base de los postulados teóricos de la Administración Educativa en vínculo con la Comunicación Institucional conformando una estrategia de gestión de la Comunicación Institucional que incide en el proceso comunicativo a partir de los fundamentos teóricos elaborados, donde se le da marcada importancia dentro de este principio a los criterios de la *objetividad, la validez, la fiabilidad o confiabilidad*.
- **Principio del carácter estratégico:** se constata en el empleo de la dirección estratégica como base de los fundamentos teóricos, a partir de sus dos vertientes: intención estratégica y sistema de gestión. La primera pretende que las relaciones entre todos los componentes se enfoquen al largo plazo a la par de las proyecciones estratégicas de los mismos, pero creando un equilibrio con el corto y mediano plazo, a la vez que se enfoca 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 adopta los niveles estratégicos como vía para insertarse exitosamente dentro de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, fortaleciendo la implementación y ejecución de la estrategia a partir de los fundamentos planteados.
- **Principio del carácter sistémico:** la organización cual 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 términos de eficacia y eficiencia de dicha gestión y de relevancia, de manera general dentro de la institución.

- **Participación tripartita:** porque directivos, profesores y estudiantes ejecutan una participación tripartita a través de las cuatro funciones de la administración, y las funciones de la Comunicación Institucional, imprimiéndole una estructura organizada y adecuada a la ejecución del proceso comunicativo como públicos fundamentales del mismo.

2.2.2.- Dimensiones de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.

La gestión del proceso de la Comunicación Institucional ha de tener en cuenta en esta investigación las dimensiones que sustentan los fundamentos de la gestión de este proceso (planificación, la organización, regulación y control).

Tanto a directivos como profesores les corresponde, desde una posición de líder, guía, tutor, a partir de su experiencia científica, pedagógica, didáctica, psicológica guiarles, propiciarles, facilitarles a los estudiantes todo lo necesario en cuanto a métodos y recursos, para que aprendan y sean capaces de ir escogiendo, determinando aquello que le es necesario para aprender a comunicar y poder gestionar de una manera eficaz el proceso de la Comunicación Institucional.

De este modo el profesor y el directivo se convierten en facilitadores de la instrucción, educación y desarrollo de sus estudiantes en la facultad, para lo cual a la vez de suministrarles conocimientos ya elaborados intentará, partiendo de estos y de sus intereses y motivaciones, así como de sus conocimientos previos, crear en ellos nuevas motivaciones y nuevos conocimientos, y les enseñará a planificar, organizar, la gestión del proceso de la Comunicación institucional.

Si se concibe la gestión del proceso de la Comunicación Institucional de manera compartida entre estudiantes, profesores y directivos, para lograr un verdadero y práctico flujo comunicativo para la facultad, entonces se planifica a largo, mediano y corto plazo para tomar medidas en aras de elevar la calidad, relevancia y pertinencia de dicho proceso y por otro, acercarse a la excelencia universitaria que es lo que se está demandando en la Educación Superior en Cuba.

A través de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y de sus funciones fundamentales, se permite lograr resultados de calidad, al más bajo costo mediante la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros utilizados.

➤ **Planificación de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH.**

Esta función aporta un alto grado de ordenamiento y racionalidad a la facultad. En este nivel esta función se da desde la máxima dirección de la facultad, el modelo del profesional, el plan de estudio, las disciplinas docentes y sus asignaturas, el año académico, departamentos, en relación directa con la misión y visión de la universidad a través de los valores compartidos. Al considerar el papel del profesor, el directivo y el estudiante en esta función es necesario valorar los aportes que cada uno de ellos brinda: los directivos y los profesores pueden aportar los elementos teóricos necesarios en cuanto a la gestión de este proceso contenidos en los fundamentos teóricos del mismo, siguiendo la guía de la estrategia de gestión de la comunicación institucional, y los estudiantes desde sus vivencias, motivos e intereses, con el objetivo de enriquecer el trabajo de planeación.

Este trabajo de planeación estratégica, incide en el aumento del sentido de pertenencia con la facultad y con universidad y otorga un mayor grado de responsabilidad frente a todas las actividades.

Sobre esta base la planificación de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional ira encaminada a la preparación de estudiantes, profesores y directivos con vistas a eliminar cualquier factor negativo que incida en el proceso comunicativo de manera que este se produzca de forma estructurada y ordenada a fin de lograr una efectiva planeación de dicho proceso, permitirá la implementación de los fundamentos del proceso a través de una estrategia, facilitando el control de ésta a partir de las metas establecidas en ella, la definición de objetivos, el establecimiento de dimensiones y su evaluación así como la selección de alternativas viables dentro de la estrategia.

Después de decidir la Estrategia hay que establecer planes para que cada una de las partes contribuya al trabajo que se va a realizar, concentrando la atención en los objetivos y, sobre todo, nucleando las actividades de gestión comunicativa en función de éstos. Los planes constituyen la expresión concreta de la función de planificación.

Si en esta función la Estrategia de gestión de la Comunicación Institucional contribuye a que desde la elaboración de los fundamentos teóricos del proceso, la gestión de la comunicación se erija sobre las leyes de la pedagogía, la gestión y la comunicación, este proceso bien formulado ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable; en la planeación se puede constatar: las metas y objetivos que se persiguen, las políticas y acciones que se emprendan, la relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas, los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades y el entorno en el que se ubica la organización.

Al concluir la planificación estos planes y proyectos quedan definidos dentro de la Estrategia y, por tanto, para que sean viables tienen que contener: problemas, objeto, objetivo, tareas, recursos, responsables, plazos, etc. predeterminando el curso de las acciones.

➤ **Organización de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH.**

Las ideas conceptuales de la planificación se concretan aquí. La organización es la encargada de estructurar formal y explícitamente las funciones o posiciones frente a las tareas, planes o proyectos a realizar en el orden de la gestión comunicativa dentro de la estrategia, al determinar la forma mediante la cual se pueden alcanzar los propósitos concebidos y permite la disposición de recursos a los sujetos que participan en este proceso. (estudiantes, profesores y directivos).

Para que esta función surta su efecto es necesario: a) que el proceso tenga objetivos precisos y exista una adecuada planificación; b) que exista un concepto claro del tema gestión, gestión de la Comunicación Institucional y de los deberes o actividades que se deben realizar para cumplir con el encargo de la gestión de este proceso en la facultad; c) que esté clara el área de autoridad de cada actor social dentro del proceso de gestión para que cada cual sepa qué puede hacer para obtener los resultados deseados.

En la organización del proceso aunque los directivos y los profesores conducen el mismo debe darse mayor participación a los estudiantes que incluso en la planificación, pues los roles que se han de asignar aquí adecuadamente a través de esta función sientan las bases para un adecuado desarrollo del proceso totalizador en la facultad. También en esta función es necesario, por el carácter que va adquiriendo la gestión del proceso comunicacional en la medida en que se comprenda y se aplique, que se vaya transmitiendo hacia una organización formal más flexible con incidencia en toda la universidad.

La eficiencia de la organización se valora en función de su contribución a los objetivos propuestos por la FCSH y de cada actividad comunicativa a desarrollar. Para ello es necesario considerar como influyen todos los elementos que necesariamente se vinculan en los tres procesos sustantivos (docencia, investigación y extensión), para proyectar las principales interrelaciones e intercambios, tipificar todos los canales y flujos comunicativos, delimitar responsabilidades y así garantizar la democratización y el carácter participativo de todos los actores existentes en la institución.

Al organizar de manera estructurada, todos los principios, dimensiones, componentes y etapas e interrelacionarlos, de esta forma se prepara y combina el trabajo en la institución, para un efectivo cumplimiento de la estrategia que lleve a la práctica los fundamentos y por tanto se logre el desarrollo de la gestión del proceso comunicativo en la institución.

➤ **Regulación o ejecución de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH.**

Esta función implica la ejecución de la dirección de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH, armonizando los objetivos propuestos en la estrategia diseñada a partir de los fundamentos propuestos, o sea es el establecimiento dentro de la gestión del proceso comunicativo de niveles de influencia a través de los distintos

canales y flujos, sobre los sujetos que en él participan de forma organizada para el logro de las metas propuestas.

De ahí que en esta función se concretan las anteriores y se produce la real ejecución de la gestión del proceso comunicacional en la institución. El proceso comunicativo aquí juega un importante papel pues permite armonizar la administración de los objetivos de la institución. Con esta función el proceso en sí mismo se despliega y conduce al objetivo general propuesto en la estrategia y su encargo queda resuelto.

Durante la ejecución se crea la infraestructura y el medio ambiente apropiado para que directivos, profesores y estudiantes trabajen con satisfacción, creatividad e iniciativa y armonicen los objetivos planeados en la estrategia para una buena gestión de la comunicación en la facultad en función de las necesidades individuales y sociales de la misma. Esto es posible cuando la gestión influye positivamente, se emplean estilos de dirección adecuados, se determinan parámetros de disciplina, niveles de comunicación y una buena imagen interna y externa de la organización.

Las dimensiones de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional llevan a gestar esta función y desarrollarla a partir de lograr una optimización del proceso comunicativo a través de las acciones propuestas en la estrategia para que tanto el directivo, docente como el estudiante puedan actuar en la ejecución del mismo tal y como se describe.

➤ **Control de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH.**

Es la función a través de la cual se logra comprobar y corregir los objetivos planteados en la estrategia propuesta, en relación con el encargo social de dicho proceso. Tiene por objeto señalar puntos débiles y erróneos con el propósito de rectificar y evitar su recurrencia, así como demostrar la eficiencia en la aplicación de algunos métodos para alcanzar los objetivos.

Tiene implícito, por su naturaleza, un carácter dinámico, sistémico, pues cambia en función del cambio de los objetivos propuestos, así como de sus acciones y siempre genera una nueva acción que puede ser estimulante y adaptable. Por tanto, los controles deben reflejar adecuadamente la naturaleza y las necesidades de las actividades que se desarrollan en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad.

El control en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad permite asegurar el cumplimiento de las acciones contenidas en la estrategia, incluidos sus objetivos, detectar las desviaciones importantes, subsanar deficiencias y sobre todo, acercar la planificación del proceso a la realidad.

El control si bien es necesario, no resulta suficiente para comprobar y alcanzar el correcto funcionamiento de la gestión del proceso comunicativo; el autocontrol de las actividades y acciones de los directivos o coordinadores de manera particular como principales ejecutores del proceso que abarca a (estudiantes y profesores), constituye un instrumento vital para el perfeccionamiento del propio proceso.

De acuerdo con sus funciones, en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional aparecen un conjunto de principios que deben caracterizarlo y que se convierten en reglas para el diseño, ejecución y evaluación de los componentes, dimensiones y etapas del mismo.

2.2.3.- Componentes de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.

El desarrollo de los procesos institucionales debe estar orientado, a **Mejorar continuamente**. Todo cuanto se realiza debe involucrar una serie de procesos que unidos y en su interior son susceptibles de ser mejorados, dado que su relación e interacción genera nuevos problemas, por lo tanto nuevos conocimientos y nuevas prácticas y procedimientos; constituyéndose en un círculo de mejoramiento que orienta a las instituciones de educación superior hacia el propósito fundamental de su razón de ser: **el mejoramiento y/o la excelencia académica**.

Los componentes de la Gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

Atendiendo a la estructura y particularidades de las instituciones educativas y a lo expuesto hasta aquí en esta investigación se entiende que éstas desarrollan procesos de gestión de la Comunicación Institucional en cuatro grandes componentes a saber:

a) Componente directivo.

Aunque en las instituciones educativas la gestión no gire en torno al ámbito directivo, éste es sin lugar a dudas uno de los ejes fundamentales para llevar a cabo los demás procesos de gestión, ya que sobre sus hombros recae toda la responsabilidad y liderazgo del mismo.

A este componente le compete establecer los criterios para:

A. Direccionamiento estratégico, Planeación, Sistemas de Comunicación y Desarrollo del clima institucional.

Se entiende el **direccionamiento estratégico** como el 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 ello debe orientar los procesos de gestión 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. Son 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. 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.

El **clima de una institución** educativa se expresa de acuerdo a las condiciones y factores que inciden y generan el ambiente escolar 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. Numerosas experiencias han demostrado cómo la forma en que se desarrolle la convivencia entre los diferentes actores que hacen parte de la comunidad educativa, se constituyen en un factor de incidencia fundamental en el desarrollo de procesos pedagógicos, por lo que es considerado uno de los ejes estratégicos de la gestión directiva.

Los **sistemas de comunicación** que se desarrollan como parte de la Gestión Directiva tienen como finalidad divulgar las acciones emprendidas por el consejo directivo y rector, propender por la apropiación de la misión y visión por parte de la comunidad educativa, establecer las estrategias de comunicación entre gobierno escolar y comunidad educativa y desarrollar mecanismos institucionales para la resolución de conflictos.

b) 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:

B. 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, sus 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).

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 éstos. 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.

c) **Componente pedagógico.**

La gestión en el componente pedagógico se entiende como el desarrollo de procesos pedagógicos institucionales orientados al desarrollo de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes. Para su análisis y comprensión se subdivide en:

C. 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 directrices que orientan a la institución al desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje; definición de propósitos de formación, así como de las enseñanzas que los viabilizan.

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.

El aspecto de **desarrollo del estudiante** comprende las acciones y servicios que la institución educativa adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en la institución.

d) **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 su comunidad y la sociedad. Los aspectos que lo definen e integran son:

D. 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.

La **prevención** comprende el diseño de programas encaminados a la formación de la cultura del auto cuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo que rodean la comunidad educativa en el entorno físico, social y cultural.

La **proyección a la comunidad** comprende los planes, programas y servicios que la institución pone al servicio de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida, hacerla partícipe en la vida institucional y estimular el apoyo de la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

2.2.4.- Etapas de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la FCSH.

ETAPA I: Análisis del entorno para la gestión institucional.

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 entidad y su entorno; y las apreciaciones sobre la institución que tienen su público interno y externo.

Desarrollo: Debe desarrollarse mediante dos pasos a través de diagnósticos o investigaciones internas y externas.

El análisis interno implicará la realización de métodos empíricos sobre gestión de comunicación de dicha identidad y para el público interno de la organización, mientras que en el análisis externo se estarán investigando las características de los públicos vinculados a la organización y de la competencia del sector.

Como conclusión la organización debe lograr que la imagen pública y la interna estén en estrecha relación. Es importante aclarar que, la interconexión entre estos dos tipos de imágenes es un resultado de los esfuerzos sistemáticos y conscientes por parte de la organización y que no se da fuera e independiente de la voluntad de esta.

Salidas: Obtener suficiente información del análisis de situación, tanto a nivel interno como externo.

ETAPA II: Definición del entorno de gestión de la Comunicación Institucional.

Objetivo: Definir los atributos de identificación básicos asociados con la organización, que permitirán lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización.

Desarrollo:

Paso 1: Definición de la gestión de la comunicación institucional.

A partir del análisis del perfil institucional de la facultad y del perfil de imagen ideal, se pueden definir cuáles son los puntos fuertes de la gestión comunicativa. También se establecerá cuáles son los puntos débiles de la misma, es decir, cuáles son las amenazas actuales y potenciales que se pueden tener a nivel de gestión de este proceso.

Es preciso, pues a estas alturas, determinar, cuáles son los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional que necesita en función de su plan estratégico y objetivos globales y en función de la imagen que existe en el público forjada por medio de impresiones y experiencias, pero también y especialmente de las expectativas y exigencias, que sirven de correctores o de adaptadores reales de la estrategia organizativa.

Salidas: Definir cuáles son las oportunidades de gestionar de manera eficaz el proceso en la organización y a partir de ellas realizar la construcción de una personalidad institucional de acuerdo con las premisas de una estrategia, coincidiendo con el posicionamiento estratégico que se quiere por la organización.

Paso 2: Programa de gestión de la Comunicación Institucional.

La gestión de la Comunicación Institucional es la esencia de la institución y los atributos que la conforman son permanentes, o bien poco cambiantes puesto que la gestión de la comunicación está asociada a determinadas aristas dentro de una organización educativa, a la actividad productiva; la investigativa, la docente y la extensionista. Pero si se entiende de un modo dinámico, además se relacionará con la estrategia empresarial: visión y misión.

En las políticas generales de una institución se definirán todas las responsabilidades legales y organizativas que deban tenerse en cuenta para la puesta en marcha del programa de gestión, definiéndose responsables, ejecutores e involucrados.

Mientras, los fundamentos teóricos, son fuentes esenciales de la gestión de la Comunicación Institucional en la referencia interna y externa de la imagen de la organización (presente-pasado-futuro); y es la llave para abrir una comunicación con el público. Su finalidad es la gestión del proceso de comunicación.

La gestión del proceso de la Comunicación Institucional es la comunicación expresa que hace una organización de su propia identidad y estructura organizativa, con el propósito de afirmar su personalidad dentro de su entorno. Salidas: Dejar bien definido y validados con la realidad, los elementos específico que componen la institución.

Paso 3: Estrategia de Comunicación Institucional.

Una estrategia de la Comunicación Institucional fija el marco de referencia en el cual se inscriben las acciones que se emprenden durante un determinado período de tiempo a escala local, como expresión concreta de la voluntad de los sujetos, para emprender actividades orientadas a transformar la situación existente de manera planificada.

Se deben fijar las metas que se pretenden alcanzar, con los medios disponibles. Debe, además, definirse claramente al mercado que va dirigida la estrategia y todos los públicos que pueden ser importantes para la organización con vistas a no malgastar esfuerzos en un objetivo en el que no se van a lograr resultados para la institución.

Por último hay que definir el alcance temporal y distribución de la estrategia, acotándose el tiempo de operación de la estrategia y alcance máximo para el que es diseñada, debiendo quedar claramente establecidas la duración del programa para su puesta en práctica y las limitaciones en términos de alcance que pueda presentar la organización.

Salidas: Deben quedar planteados objetivos medibles cualitativa o cuantitativamente y alcanzables, perfectamente descritos y aceptados por las personas implicadas; además de plantearse la forma de alcanzar los objetivos o estrategias. En este orden, se considera si es necesario adoptar estrategias preliminares o específicas que contribuyan a crear condiciones para una posterior formulación estratégica más completa.

Resultados finales de la etapa:

Dejar claramente planteados, todo lo que la institución quiere comunicar, a través de los distintos flujos comunicativos, así como las estrategias a seguir para lograr la deseada y correcta identificación de la institución por el público objetivo dentro de su entorno.

ETAPA III: La gestión de la Comunicación Institucional y los medios de Comunicación.

Objetivo: Una vez definida la gestión de la Comunicación Institucional de una organización, esta tiene que ser comunicada a los diferentes públicos.

Desarrollo: La gestión de la comunicación del perfil institucional es un aspecto fundamental de la administración organizacional, ya que por medio de ella se transmitirá a los públicos quien es la entidad, qué hace y cómo lo hace, de forma diferente a las demás organizaciones del sector.

Paso 1: Definición de medios de comunicación.

En este paso se definirán los medios de comunicación con que puede contar la institución, esclareciendo los canales que van a ser explotados por la institución en el desarrollo de su estrategia de comunicación.

Paso 2: La Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación representa el proceso de planificación de toda la actividad comunicativa de la organización. Todos los procesos se gestionan comunicativamente a través de la comunicación interna y de la comunicación externa debiendo ser claramente establecido un plan de acción diferente para cada uno de estas subdivisiones.

Para establecer los planes de acción, se definen actividades que responden a los objetivos planteados y a su vez se determinan los participantes en cada actividad y la temporalidad de cada una de ellas.

Resultados finales de la etapa: Lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos de la organización.

ETAPA IV: Evaluación y control.

Objetivo: Establecer las pautas que permitan el redimensionamiento continuo.

Desarrollo: La evaluación puede realizarse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, criterios de expertos y resultados potenciales.

El control deberá pasar por la evaluación de la gestión de este proceso en la institución.

Salidas:

Sistema de seguimiento de la satisfacción con la gestión de la Comunicación Institucional en la facultad.

El sistema de seguimiento de la satisfacción de los públicos parte de conocer y plantear las necesidades informativas para arribar a conclusiones sobre el tema. Es preciso tener en cuenta que el objetivo final de toda información que se analice será conocer si la gestión de proceso deseado se corresponde con la gestión que realmente se proyecta en los públicos. Como parte del sistema se tendrá en cuenta las fuentes de la información, el contenido de la información y la periodicidad con que se va a controlar.

Retroalimentación.

Durante el desarrollo de toda la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH a través de la estrategia que se propone, a partir de los fundamentos teóricos planteados, la comparación entre la gestión de la Comunicación Institucional ideal o futura y la gestión de la Comunicación Institucional actual, se detectan las desviaciones, así como los errores en la implantación de éste proceso, estableciéndose los principios para un plan corrector. Se trazaran las vías para dar seguimiento a la implantación de los fundamentos teóricos elaborados, comprobar así su efectividad y obtener retroalimentación adecuada que permita corregir de dicha gestión de la Comunicación Institucional y trazar nuevas acciones al respecto.

Conclusiones parciales.

- La gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH, se sustenta en una serie de bases teóricas, que desde la Filosofía, la Psicología Educativa, la Sociología de la Educación, la Pedagogía, la Didáctica, la Gestión Educativa y la Comunicación constituyeron el punto de partida para la determinación de los fundamentos asumidos.
- Los fundamentos que se proponen han de desarrollarse sobre la base de los principios de científicidad, carácter estratégico, carácter sistémico y participación tripartita, teniendo en cuenta la planificación, organización, ejecución y control como dimensiones de este proceso, así como a través de los componentes directivo, administrativo, pedagógico y de comunidad, transitando por tres etapas, haciendo un análisis del entorno para la gestión institucional, definiendo el entorno de gestión de la Comunicación Institucional, desarrollando la gestión de este proceso unido a los medios de comunicación y se evalúa y controla todo el proceso en sí.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. VALIDACIÓN TEÓRICA.

El propósito de este capítulo, es presentar la concepción de la Estrategia para la implementación de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río y la validación teórica de la propuesta a partir de la consulta realizada a expertos.

3.1- Estrategia para la Gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

El desarrollo de una **estrategia** para implementar los fundamentos de la Gestión del proceso de gestión de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en la Universidad de Pinar del Río, teniendo en cuenta el análisis de los fundamentos abordados en el capítulo anterior, constituye la contribución práctica de ésta como propuesta que impacta directamente en los actores sociales de la institución, en la dirección y la planificación estratégica efectiva de la facultad en aras de su buen funcionamiento comunicativo e institucional.

Para la definición de la estrategia y de las acciones estratégicas específicas que la componen, se parte del análisis conceptual del término.

Históricamente el término estrategia proviene de la palabra griega *strategós*, cuyo primitivo significado era ciencia de los generales; posteriormente el término se utilizó para referirse a cuestiones relativas al arte de la guerra y la previsión de recursos para desarrollarla. A partir del siglo XIX fue adaptándose a otros ámbitos, incluido el de la política. En las décadas del cuarenta y cincuenta del siglo XX el término fue incorporado al campo de las ciencias económicas y la actividad académica por Von Newman y Morgestern; en este último asociado a su teoría sobre los juegos. Ambos autores direccionaron la definición terminológica hacia la idea de la competición.

A mediados del siglo XX ya se consideraba que la estrategia es el proceso de fundamentación, diseño, implementación, y evaluación de una transformación cualitativa esencial en el funcionamiento de una institución, que le permita organizar su trabajo presente en función de las exigencias futuras del entorno.

A partir de la década de 1960 se desarrolla toda una teoría de la estrategia en el campo de la administración y la gestión empresarial que tiene entre sus principales teóricos a Alfred Chandler y Kenneth Andrews. Otros teóricos la definen como la manera de planificar y dirigir acciones para alcanzar objetivos determinados y como un instrumento de la actividad cognitiva que permite al sujeto interactuar con el mundo circundante para transformar objetos y situaciones concretas, también existe la opinión de que las estrategias son programas generales de acciones.

Según **De Armas, (2004)** la determinación de metas y objetivos a largo, mediano y corto plazo y la adaptación de acciones y recursos necesarios para alcanzarlos son los elementos claves para llevar a cabo la estrategia. La cual como aporte de la investigación puede ubicarse entre los resultados de significación práctica, ya que la misma tiene como propósito esencial la proyección del proceso de transformación del objeto de estudio desde un estado real hasta un estado deseado". De lo anterior podemos inferir que las estrategias son siempre conscientes, intencionadas y dirigidas a la solución de problemas de la práctica.

Además esta misma autora expresa que "la estrategia establece un marco conceptual básico por medio del cual la institución se adapta a un medio en el que se encuentra inserto y que cambia constantemente, en este sentido se le puede llegar a identificar con la gestión deliberada de este cambio, con el fin de aprovechar sus potencialidades de crecimiento y desarrollo. ". **De Armas, (2004)**

De lo expuesto por los autores antes mencionados podemos expresar que toda estrategia permite definir qué hacer para transformar la acción existente e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con misiones organizativas, metas, objetivos básicos a desarrollar en determinado plazo con recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichas metas.

Esto permite establecer que la estrategia para la implementación de los fundamentos de la Gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, debe convertirse en el elemento esencial para instrumentar la gestión del proceso de la comunicación en esta institución, integrando tres estrategias específicas en una estrategia general que recoja a éstas, de tal manera que permitan lograr el objetivo propuesto; lo que implica que la estrategia debe ser coherente, sistémica, intencionada, y dirigida a la solución de problemas prácticos, en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH.

A partir de ello, la estructura de la estrategia se concibió como sigue:

I- Introducción: Donde se establecen los fundamentos de la estrategia.

II- Diagnóstico: Se aplican diversas técnicas que permiten, sobre la base de las necesidades de los actores sociales saber qué hacer, por qué, cómo y para qué hacer.

III- Objetivo general: Implica precisar el estado deseado.

IV- Estrategias específicas: Se describen las estrategias y se definen los objetivos y las acciones en cada una.

V- Evaluación de la estrategia: Se evalúa el estado del cumplimiento de los indicadores definidos.

3.1.1 Introducción

La estrategia propuesta, con sus estrategias específicas, tiene su sustento en la necesidad de gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH, con el fin de planificar, organizar, dirigir y controlar de manera estructurada y eficiente el proceso comunicativo entre sus públicos en la institución, deberá realizar cambios cualitativos y cuantitativos en la gestión de este proceso de comunicación, sustentado sobre la base de diseñar una Estrategia de Comunicación Institucional, que le permita una inserción más fuerte ,positiva y sistemática a todos sus niveles estructurales y jerárquicos.

La facultad perfeccionará los espacios creados y se proyectará en la creación de nuevos, para su contribución a la gestión el proceso de la Comunicación Institucional, en unión de sus directivos, profesores y estudiantes, proyectos educativos, proyectos sociales, proyectos extensionistas, socioculturales y comunitarios.

Se hace necesario resaltar que los públicos internos de la facultad deben concebirse como potenciadores del trabajo de gestión de los procesos comunicacionales y que impulse al resto de las dimensiones del desarrollo de esta gestión y no se limite solo a elementos unilaterales de la comunicación.

Desde esta perspectiva se visualiza a la facultad como una entidad dentro de una Institución Universitaria que actúa sobre el medio y que es gestora de las transformaciones comunicacionales en la comunidad docente, en función de lograr un producto eficaz, generador de cambios, como lo es sin dudas una estrategia que logre unir todos los procesos comunicacionales en uno solo de manera dinámica, estructurada, sistémica y coordinada.

Ante esta necesidad es preciso pensar qué tipo de estrategia requiere esta institución que responda a las exigencias y demandas del entorno donde se aplique de tal manera que tribute al desarrollo de la facultad en su conjunto.

Se asume el desarrollo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad como desarrollo del capital humano y capital social que se forma en la organización y esto implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos y de esta institución en su entorno organizacional en tal sentido y en concordancia con los fundamentos teóricos que se plantearon en el anterior capítulo, se permitió diseñar y concebir la estrategia.

La estrategia se fundamenta en cuatro conceptos que revelan las relaciones que se establecen entre los elementos que intervienen en los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional:

- La estrategia implementa los fundamentos propuestos , teniendo en cuenta la evolución y desarrollo del ciclo de la gestión que se propone (planificación, organización, dirección y control) para lograr una adecuada estructura del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH, logrando así mayor coherencia entre sus actores sociales, canales de comunicación, estructuras de dirección, retroalimentación efectiva de los mensajes con la calidad requerida, de manera que se promueva un buen clima pedagógico que a su vez sea

creativo, con la originalidad, imaginación, fluidez y motivación necesarios para un buen funcionamiento institucional).

- Tomando en cuenta el carácter integrador del proceso de gestión de la Comunicación Institucional y los principios, componentes, etapas y dimensiones sobre los que se sustentan los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, la estrategia lo implementa en toda la estructura organizacional que presenta la institución.
- Las acciones diseñadas en la estrategia a partir de sus tres acciones específicas deben desarrollarse sobre la base de métodos de trabajo que propicien el desarrollo potencial de sus directivos, profesores y estudiantes en el proceso.
- Para que el desarrollo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad, sea una realidad, ésta debe ser protagonista de sus propias transformaciones, determinar sus objetivos y metas; con su experiencia acumulada en sus directivos, claustro profesoral sus estudiantes y así estructurar sus procesos comunicativos sobre la base de afianzar su imagen e identidad así como estilos de vida de sus públicos internos y externos, forjar su propia historia en la búsqueda de una sustentabilidad y del mejoramiento de la calidad de vida humana en el ámbito institucional universitario.

La estrategia como aporte de la investigación puede ubicarse entre los resultados de significación práctica, ya que la misma tiene como propósito esencial la proyección del proceso de transformación del objeto de estudio desde un estado real hasta un estado deseado.

Visto desde esta perspectiva toda estrategia implica cambios profundos en las estructuras jerárquicas de una institución que serán el resultado de fuerzas internas de la propia institución, aunque también pueden ser estimuladas por fuerzas externas y actuaran sobre los demás actores.

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas deberá llevar a cabo un cambio cualitativo que se debe lograr a partir de las dimensiones de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, utilizar los conocimientos, capacidades y habilidades de su equipo de dirección, claustro profesoral y de sus estudiantes para aglutinar a todos los factores de la institución para darle una solución a sus necesidades.

Esta facultad debe estar preparada para proyectar el futuro de la comunidad universitaria de la misma, sobre la base de la gestión y desarrollo de sus procesos comunicativos, en el logro de un desarrollo comunicacional sustentable que le permita un progreso en lo económico, político, social o cultural de la facultad dentro y fuera de la universidad.

La estrategia propuesta fue diseñada a partir de las recomendaciones opiniones de los directivos, profesores y estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, con lo cual se garantiza el carácter participativo de sus actores sociales en el desarrollo de la institución y tiene como propósito fundamental gestionar los procesos comunicativos desde la propia organización.

3.1.2- Estudio diagnóstico de las necesidades para la instrumentación de la estrategia.

El estudio diagnóstico, cobra en este caso particular, una singular importancia pues permite profundizar en las condiciones reales existentes que propician o no, la aplicación de la estrategia, (fortalezas y debilidades) pero además permite elaborarla y estructurarla con el criterio de los actores sociales implicados. En la misma, por tanto, el diagnóstico direcciona la proyección y ejecución de las acciones que de manera coherente y progresiva propician las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Para el diseño de la Estrategia de Comunicación Institucional es necesario conocer cómo se desarrolla la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad para contribuir a su desarrollo.

En tal sentido se hace necesario determinar cuál ha sido la implicación que ha tenido la gestión de este proceso en el desarrollo organizacional de la institución y sus puntos de contactos con los estudiantes, profesores y directivos dentro de la misma y en el cumplimiento del encargo social de la universidad como institución central imbricada en la planificación, organización, dirección y control del proceso comunicativo, por lo que son de vital importancia las consideraciones que se tienen en cuenta para determinar cómo se desarrolla partiendo del criterio de sus propios actores sociales.

Se aplicó el diagnóstico con dos instrumentos, encuesta a profesores de la FCSH. (**Anexo 13**), encuesta a estudiantes de la FCSH. (**Anexo 14**) y entrevista a directivos de la FCSH. (**Anexo15**).

El mismo se desarrolló con el propósito de profundizar en los siguientes aspectos:

- Criterios de los directivos, profesores y estudiantes en relación a cómo diseñar la estrategia de gestión de la Comunicación Institucional teniendo en cuenta que esta debe irradiar todo el proceso comunicacional y que debe extenderse a lo largo de toda la estructura organizativa de la facultad.
- Criterios en relación a cómo aplicar la estrategia y las vías a través de las cuales se puede sistematizar.
- Determinar cómo está concebida la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH.
- Conocer cuáles son las vías y canales con que cuenta la facultad para establecer una buena gestión del proceso de la comunicación.
- Determinar si la gestión del proceso de la Comunicación Institucional está concebido para todas las áreas de la facultad.
- Determinar las fortalezas y debilidades que presenta la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad y en consecuencia elaborar la estrategia.

Los resultados del diagnóstico permitieron determinar las fortalezas y debilidades que se presentan en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para implementar en la práctica los fundamentos principales de dicho proceso.

Entre las principales fortalezas se precisan las siguientes:

- Colectivo de directivos, profesores y estudiantes de enfrentar el reto que implica la implementación de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH.
- Directivos, estudiantes y profesores conscientes de la necesidad del cambio en la institución para lograr una estructurada gestión del proceso.
- Motivación y disposición de los directivos, profesores y estudiantes por la implementación de la estrategia.
- La gestión del proceso de la Comunicación Institucional proporcionará a la FCSH de las herramientas necesarias para el buen desarrollo organizacional de la misma, incidiendo de manera positiva en cada una de sus áreas, actores sociales y su entorno.

Entre las principales debilidades precisamos las siguientes:

- Poca preparación del colectivo de directivos y profesores para dirigir la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad.
- No cuenta con una Estrategia de Comunicación Institucional que reúna y organice los procesos comunicativos de la facultad.
- No se explota eficientemente las posibilidades que brinda la gestión de la comunicación descendente y la comunicación ascendente.
- No se asume la gestión de la Comunicación Institucional con un enfoque estratégico en la Facultad.
- No se encuentra debidamente fortalecida la gestión de la comunicación, el contacto y el intercambio directo entre estudiantes, profesores y directivos desde la base.
- No se logra garantizar con eficiencia un flujo dinámico, sistemático e interactivo de información y de gestión de la comunicación entre sus principales actores sociales.

3.1.3- Problema general de la estrategia.

Propiciar la participación de directivos, profesores y estudiantes de la FCSH de la Universidad de Pinar del Río, en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad de manera que permitan garantizar una mayor interacción y relación entre sus actores sociales y la institución.

3.1.4- Objetivo general de la estrategia.

Implementar en la práctica los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH de la Universidad de Pinar del Río, a través de la elaboración de un Plan de Acciones Específicas que permitan garantizar una mayor interacción y relación entre sus actores sociales y la institución.

3.1.5 - Acciones estratégicas específicas.

Para lograr la efectividad en la práctica de la Estrategia de Comunicación Institucional en la FCSH se proponen tres acciones específicas:

- La capacitación a estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río para lograr una estructurada y coherente planificación, organización, dirección y control del proceso de la Comunicación Institucional.
- La gestión de un proyecto de Comunicación Institucional desde la carrera de periodismo para el desarrollo del trabajo comunicativo institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.
- La integración de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río con los medios de comunicación masiva de la provincia, para lograr una mayor gestión de la imagen institucional de la facultad como parte de su proceso comunicativo institucional.

Acción estratégica específica #1

Capacitar a estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río a través de un Sistema de Talleres para lograr una estructurada y coherente planificación, organización, dirección y control del proceso de la Comunicación Institucional.

Fundamentación

Esta estrategia específica está encaminada hacia profesores, estudiantes y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” para lograr una estructurada y coherente planificación, organización, dirección y control del proceso de la Comunicación Institucional. Está orientada a desarrollar los conocimientos y las herramientas necesarias para la gestión eficaz del proceso de la Comunicación Institucional en los estudiantes, profesores y directivos así como ampliar las potencialidades de la gestión en toda la facultad en función de contribuir al desarrollo comunicativo en la institución docente.

La gestión del proceso de la Comunicación Institucional, puede desarrollarse a través de diferentes vías como pueden ser: conferencias, talleres, cursos y la auto superación.

Estas vías pretenden ejercer una influencia significativa en el proceso de formación profesional de los estudiantes y en el proceso de formación en cuanto a la gestión en profesores y directivos de tal manera que favorezca a una administración eficiente, sistemática y dinámica del trabajo comunicativo en la facultad.

Para llevar a cabo estas vías se deben tener en cuenta diferentes aspectos tales como:

- Quiénes las coordinan.
- Quiénes dirigen las actividades que se realizan.

- Programas de las mismas.
- Horarios, frecuencias, asistencia, locales.
- Vincular a los profesores y a los directivos de la carrera con la elaboración, preparación e impartición de las acciones a estudiantes.

Esta estrategia se materializará a través de un Programa de Capacitación didácticamente fundamentado que será verificado por el Departamento de Estudios Socioculturales y la dirección de la facultad hacia los estudiantes, profesores y directivos.

El Programa de Capacitación ha de contribuir a concientizar la necesidad, por parte de los directivos, estudiantes y profesores, de conocer los fundamentos teóricos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en función de perfeccionar los procesos comunicativos que se gestan en la institución y conducir a ésta de manera acertada hacia un desarrollo institucional sustentable.

Por tal razón, el ***Programa de Capacitación*** pretende formar a los estudiantes, profesores y directivos de esta facultad, aportando las herramientas necesarias para gestionar la comunicación institucional.

Problema a resolver.

Insuficiente conocimiento de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas sobre el término de gestión y gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

Por lo que se propone como ***objetivo específico***: Capacitar estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, con el propósito de que influyan de manera decisiva en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad.

Dentro de las acciones encaminadas a darle cumplimiento al objetivo planteado nos hemos propuesto las siguientes:

- Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas para determinar los principales problemas que presentan en cuanto a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional que se desarrolla en la facultad.
- Diseño de un Programa de Capacitación y de las acciones previstas en el mismo con el objetivo de formar a los involucrados en el trabajo de gestión de la Comunicación Institucional que se desarrolla en la facultad. **(ver Anexo 16)**
- Planificación de las acciones propuestas en el Programa de Capacitación.
- Organización de las acciones propuestas en el Programa de Capacitación.
- Ejecución de las acciones previstas en el Programa de Capacitación diseñado.
- Evaluación del impacto que tendrá el programa de capacitación para los involucrados.

- Selección de los facilitadores de las acciones contenidas en el programa.
- Preparación de la información bibliográfica, en diferentes formatos, para la auto superación.

Ejecutan: Departamento de Estudios Socioculturales de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Participan: Estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Fecha: septiembre de 2016 a enero 2017.

Acción estratégica específica # 2

Implementación de un Sistema de actividades de gestión del proceso de la Comunicación Institucional en estudiantes de las carreras de ESC, Derecho y Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

La gestión del proceso de la Comunicación Institucional es uno de los retos principales desde las ciencias pedagógicas, especialmente desde la gestión educativa pues muchas veces este proceso es tratado de manera aislada e inconexa. Por ende, el objetivo de esta acción es: Implementar un sistema de actividades de gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH de la Universidad de Pinar del Río, dirigido a desarrollar en estudiantes de las carreras de ESC, Derecho y Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas las habilidades necesarias para lograr una buena gestión de este proceso en la institución.

Las operaciones para su desarrollo son las siguientes: 1. Diseñar el sistema de acciones atendiendo a las dimensiones de los fundamentos elaborados; 2. Implementar el sistema de acciones en las carreras de ESC, Derecho y Periodismo; y 3. Validar el sistema de acciones en la práctica. Estas acciones de gestión se concretan, como propuesta inicial, de la siguiente forma:

Actividades	Responsables	Frecuencia Temporal
Foros debates	Profesores y estudiantes	Sistemática
Concurso en gestión de la Comunicación Institucional	Profesores y estudiantes	Anual
Debates y reflexiones histórico-contemporáneos.	Profesores	Sistemática
Taller Provincial de gestión de la Comunicación Institucional.	Profesores, estudiantes y Grupo de Comunicación Institucional de la UPR.	Anual
Debates y reflexiones con representantes de los medios de Comunicación Masiva de la provincia.	Profesores, estudiantes y representantes de los medios de Comunicación Masiva.	Trimestral

Acción estratégica específica # 3.

Implementación de un Sistema de acciones de gestión del proceso de la Comunicación Institucional entre la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río y los medios de Comunicación Masiva de la provincia para lograr una mayor gestión de la imagen institucional de la facultad como parte de su proceso comunicativo institucional.

Fundamentación.

Esta estrategia está encaminada a propiciar la integración de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río con los medios de comunicación masiva de la provincia, para lograr una mayor gestión de la imagen institucional de la facultad como parte de su proceso comunicativo institucional fuera de la comunidad universitaria, ya que existe poca vinculación en la actualidad entre la institución y los medios.

Visualizar cuáles son las potencialidades de la facultad en función de lograr un mayor desarrollo de la gestión de su proceso comunicativo, de tal manera que favorezca de manera positiva su trabajo organizacional.

Esta estrategia pretende posicionar a la facultad en los medios como una vía para estrechar los vínculos entre *facultad - universidad, facultad-sociedad*, así como brindar una respuesta más efectiva a las exigencias que demanda la comunidad universitaria de una estructurada y adecuada gestión de sus procesos comunicativos, de igual manera divulgar a la sociedad pinareña y nacional los resultados más destacados de la institución en el orden de los tres procesos sustantivos de la Educación Superior en Cuba (*docencia, investigación y extensión*).

Problema a resolver.

Insuficiente participación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en los medios de Comunicación Masiva de la provincia para lograr una mayor gestión de la imagen institucional de la facultad como parte de su proceso comunicativo institucional.

Objetivo específico: Propiciar una mayor participación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas los medios de Comunicación Masiva de la provincia para lograr una mayor gestión de la imagen institucional de la facultad como parte de su proceso comunicativo institucional.

Dentro de las acciones encaminadas a darle cumplimiento al objetivo planteado se proponen las siguientes:

- a. Establecer los convenios pertinentes entre la facultad con los medios de comunicación masiva de la provincia, de tal manera que permitan visualizar de manera efectiva la imagen institucional de la misma así como el desarrollo de sus tres procesos fundamentales como institución docente (*docencia, investigación y extensión*).

- b. Designar una persona que se encargue de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, para planificar, organizar, dirigir y controlar todo el proceso comunicativo de la misma y logre difundir sus principales actividades a través de los medios de comunicación masiva de la provincia.
- c. Asesoramiento y capacitación a la persona encargada de la gestión del proceso de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en cuanto a su trabajo de gestión por parte del Grupo de Gestión de la Comunicación Institucional de la Universidad.(**vínculo facultad - universidad**)
- d. Socializar los resultados de investigaciones realizadas en la facultad, convocatoria a eventos así como las experiencias en proyectos docentes educativos, investigativos y extensionistas que ofrezcan una visión acerca de la importancia del trabajo que realiza la institución en la Universidad y fuera de ésta a través de los medios de Comunicación de la provincia.

3.1.6 Evaluación de la Estrategia.

La evaluación constituye un análisis que se realiza para determinar el grado en que se lograron los objetivos, o al menos nos da la medida del acercamiento al cumplimiento de dichos objetivos, es decir que la evaluación caracteriza el estado de una instancia dada.

En la estrategia se dan a conocer acciones que funcionan en unidades de desarrollo, como síntesis de aquellas que requieren ser sistematizadas a través de las tres acciones específicas, en aras de ejercer el sistema de influencias requeridas, en función de lograr la participación protagónica de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” en pos de lograr un efectivo desarrollo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional dentro de la institución.

Es por ello que las tres acciones específicas funcionan como partes de una sola estrategia, donde cada una aporta los elementos necesarios para alcanzar un objetivo en común, ya que los objetivos estratégicos y las acciones propuestas nos indican la relación entre éstas.

La evaluación en este caso, como parte de la estructura de la estrategia, nos permite realizar una valoración del proceso y de sus resultados, en función de los objetivos planteados y corregir a la vez, el direccionamiento de las acciones específicas, a partir del proceso de retroalimentación.

Como se trata de evaluar la participación protagónica de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río ,en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional dentro de la facultad, resulta importante procurar que ésta no se convierta en un elemento represivo que confronte mecánicamente a los actores de la comunicación antes mencionados a realizar las acciones y retrase su desarrollo, por lo que proponemos que se realice a través de actividades prácticas

donde se priorice la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación como síntesis de la evaluación final.

En la autoevaluación, los actores de la comunicación tendrán en cuenta los criterios en cuanto a lo que han hecho hasta el momento, lo que no han hecho y lo que les queda por hacer, se evaluarán a sí mismos.

La coevaluación es la que realizarán los actores de la comunicación a partir del criterio del resto de los integrantes del grupo, los cuales deberán considerar los avances que han tenido sus compañeros, manifestado en el desempeño de las acciones de gestión realizadas y el cumplimiento de la tarea grupal.

La heteroevaluación, es la que realizarán los actores de la comunicación sobre las demás que están dentro de la gestión del proceso y se fundamenta en el resultado de las observaciones y comprobaciones que de manera sistemática, realizará y de la discusión crítica en el grupo de las autoevaluaciones y coevaluaciones del resto de los actores de la comunicación.

Ejecución de la evaluación.

La autoevaluación se realizará por los participantes en cada una de las acciones seleccionadas. Se realizará una evaluación parcial al finalizar de cada semestre, sobre la base de los conocimientos adquiridos y se realizará una evaluación al finalizar el curso.

La coevaluación se realizará semestralmente y al finalizar el curso una evaluación final donde los implicados se evaluarán unos a los otros manifestando las habilidades adquiridas.

La heteroevaluación es la que realizará el personal que dirija el proceso a los miembros del grupo y se podrá realizar semestralmente de manera que permita adoptar las medidas correctivas necesarias.

La combinación de la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación facilitará además del seguimiento sistémico y la retroalimentación necesaria, el desarrollo de un adecuado ejercicio de la crítica y la autocrítica, en un clima de honestidad y franqueza que favorezca la participación dinámica de todos los implicados en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

3.2 Validación teórica de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y la estrategia por criterio de expertos.

Para corroborar el grado de validez de los fundamentos de gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río y la estrategia propuesta, se procedió a realizar la consulta a expertos, la cual permitió evaluar un grupo de indicadores relacionados con los fundamentos y la estrategia de gestión.

El empleo de este método constituye un procedimiento empírico, basado en la utilización del criterio de un grupo de especialistas que expresan sus criterios acerca del tema, para buscar

consenso en las opiniones. Al seleccionarse los especialistas se pueden utilizar varios procedimientos, la autovaloración de los mismos, la valoración realizada por un grupo, y la evaluación de las capacidades del especialista. En el proceso de investigación, hemos asumido la autovaloración de los especialistas como la vía para validar nuestra propuesta.

Asumimos un conjunto de criterios que nos permitieron seleccionar a los especialistas que realizarán la validación de los fundamentos y la estrategia:

- Experiencia profesional en la educación superior.
- Experiencia en la función de dirección dentro de la educación superior.
- Interés y relación por y con el tema de investigación.
- Categorías científica y docente.

Consideramos, además, algunos datos recogidos en entrevistas previas con los especialistas como son: interés y posibilidades reales de colaborar con el trabajo y análisis crítico y autocrítico.

El Método Delphi fue creado por O. Helmer y N. Dalkey. Es considerado uno de los métodos subjetivos de pronosticación más fiables y constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. Estos individuos calificados como expertos, vierten sus criterios subjetivos sobre el tema en cuestión.

Teniendo en cuenta que en el método Delphi los expertos vierten criterios subjetivos, en la intención de introducir elementos de objetividad, se tuvo en cuenta el criterio de **Campistrous & Rizo (1998)**, quienes sugieren utilizar el apoyo de dos leyes de la psicología social: la de los juicios comparativos, que expresa que la frecuencia de las preferencias de un indicador ante otro es una función de la intensidad con que ambos poseen la característica considerada y la de los juicios categóricos, que expresa que las frecuencias de preferencia de un indicador poseen una característica a escalar, que refleja la intensidad con que posee la característica considerada.

La selección de los expertos puede hacerse a través de diferentes procedimientos, que pueden ser, el de autovaloración de los expertos, el de valoración realizada por el grupo y el de evaluación de algunas de las capacidades de los expertos.

Como procedimiento de selección de expertos del Método Delphi se asumirá el de autovaloración de los expertos, por considerar que en la autovaloración, el experto mismo valora sus competencias y las fuentes que le permiten argumentar sus criterios en el tema en cuestión.

Para determinar el coeficiente de competencia (K) de los sujetos que se seleccionen como expertos potenciales se seguirá el siguiente procedimiento. Este coeficiente se conforma a partir de otros dos: el coeficiente de conocimiento (Kc) del experto sobre el problema que se

analiza, determinado a partir de su propia valoración, a partir de solicitarle que valore su competencia sobre el problema en una escala de 0 a 10 (escala en que el 0 representa que el experto no tiene conocimiento alguno sobre el tema y el 10, expresa que posee una valoración completa sobre el mismo; de acuerdo a su autovaloración el experto ubica su competencia en algún punto de esta escala y el resultado se multiplica por 0.1 para llevarlo a la escala de 0 a 1) y el coeficiente de argumentación (Ka) que estima, a partir del análisis del propio experto, el grado de fundamentación de sus criterios. Para determinar este coeficiente se le pide al experto que ubique el grado de influencia (alto, medio, bajo) que tiene en su criterio cada una de las fuentes.

La suma de los puntos obtenidos, a partir de las selecciones realizadas por los expertos, es el valor del coeficiente Ka. Con estos datos se determina el coeficiente K como el promedio de los dos anteriores, utilizando la fórmula siguiente: $(K = K_c + K_a) / 2$.

El coeficiente de competencia tiene un valor comprendido entre 0.25 (mínimo posible) y 1 (máximo posible). De acuerdo con los valores obtenidos, se asume un criterio para decidir si el experto debe ser incluido y el peso que deben tener sus opiniones.

Además de estos datos recogidos sobre los expertos, se tendrán en cuenta su creatividad, capacidad de análisis, espíritu autocrítico y disposición a participar en el trabajo; todo lo cual se valorará en los contactos previos que se sostendrán durante la aplicación de la consulta.

El coeficiente de argumentación (Ka), permite estimar el grado de fundamentación de los criterios emitidos por los especialistas a partir de su propio análisis y para ello, les pedimos señalar el grado de influencia que tiene en sus criterios (alto, medio, bajo) cada una de las fuentes siguientes: análisis teóricos realizados por él sobre el tema, su propia experiencia obtenida en la práctica, estudio de trabajos de autores nacionales, estudio de trabajos de autores extranjeros, su conocimiento acerca del problema en la institución, su intuición. La suma de los puntos obtenidos en la selección de cada una de las fuentes es el valor del coeficiente de argumentación (Ka).

El primer paso consiste en la aplicación de un cuestionario (**Anexo 17**) que permite a los especialistas (23 en este caso) autoevaluarse en una escala de 0 a 10, donde el 0 representa que no tiene dominio alguno sobre el tema y el 10 representa que el experto posee toda la información sobre el tema que se aborda. El especialista deberá ubicar su nivel de competencia en algún punto de la escala y el resultado obtenido se multiplica por 0.1 para llevarlo a escala de 0 a 1, lo que permitió determinar el coeficiente de competencia (Kc) de los especialistas consultados.

Para determinar la inclusión de los especialistas se seleccionaron aquellos que tuvieran un coeficiente K igual o mayor a 0.7.

Resultado del procesamiento para la determinación del coeficiente de competencia de los especialistas: (**Ver Anexo 18**). De esta forma, fueron seleccionados 15 especialistas para participar en la validación gracias a que alcanzaron un coeficiente igual o superior a 0.7.

De ellos el 73% tiene más de 15 años de experiencia en la educación superior, el 73% tiene grado científico de Doctor y el 66% tiene categoría docente de Auxiliar o Titular. **(Anexo 19)**

Un segundo paso consistió en la aplicación de un cuestionario de autoevaluación a los especialistas seleccionados a los que se les entregó un documento que contenía aspectos fundamentales asociados a la investigación y un cuestionario donde se sometía a la valoración seis indicadores, según la siguiente escala: **(Anexo 20)**.

- C1- Imprescindible para medir la variable. C2- Muy útil para medir la variable.
- C3- Útil para medir la variable C4- Poco útil para medir la variable.
- C5- Nada importante para medir la variable.

El análisis de la valoración realizada por los especialistas sobre los indicadores ofrecidos revela los siguientes datos: **(Anexo 21)**

Indicador	Imprescindible	Muy útil	Útil	Total
1	12	3	-	15
2	14	1	-	15
3	9	3	3	15
4	11	4	-	15
5	14	1	-	15
6	13	2	-	15

A la pregunta relacionada con la factibilidad de la estrategia para su aplicación en la Universidad de Pinar del Río, todos los especialistas respondieron afirmativamente.

Se puede apreciar en los resultados expuestos, la utilidad concedida a los fundamentos teóricos elaborados para el desarrollo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

La gestión del proceso de la Comunicación Institucional, forma parte de una estructura de carácter novedoso dentro del sistema organizacional universitario, se valora como un proceso de gran utilidad en el funcionamiento eficiente de la institución.

El objetivo estratégico puede ser alcanzado mediante las acciones específicas diseñadas y, en general, la implementación de la estrategia se considera factible en la institución.

Conclusiones parciales.

- La estrategia diseñada para la implementación de los Fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río estuvo dirigida a direccionar dicho proceso de manera sistémica y contextualizada, a través de tres acciones específicas.
- La propuesta teórica y práctica evaluada a través del criterio de expertos consideró los indicadores como adecuados y sugirieron perfeccionar la estrategia, especialmente lo relacionado con las acciones específicas, otorgándole mayor claridad a las mismas, en tanto consideran importante y factible la aplicación de la propuesta teórica y práctica en la institución.

CONCLUSIONES

- 1 La gestión del proceso de la Comunicación Institucional en el contexto universitario constituye hoy un elemento clave para el desarrollo institucional de los centros de Educación Superior en Cuba, ello demanda sistematicidad en la gestión de este proceso que se desarrolla en todos los escenarios de este contexto, para lo que se precisa enfocar acciones en función de propuestas científicamente fundamentadas.
- 2 La gestión de la Comunicación Institucional es un proceso consciente, con objetivos determinados, en el que se planifica, organiza, ejecuta y se controlan acciones comunicativas, 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 a través de planes y estrategias.
- 3 La gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, carece de las vías y canales suficientes para lograr una integración entre sus públicos, de un enfoque estratégico, de los fundamentos teóricos, necesarios para potenciar la planificación, organización, ejecución y control de este proceso, no se concibe asumiéndose de manera inconexa, eventual, mediante acciones aisladas “carentes de lógica de conjunto.
- 4 La gestión del proceso de la Comunicación Institucional ha de desarrollarse sobre la base de los principios de científicidad, carácter estratégico, carácter sistémico y participación tripartita, teniendo en cuenta la planificación, organización, ejecución y control como dimensiones de este proceso, así como a través de los componentes directivo, administrativo, pedagógico y de comunidad.
- 5 La estrategia para implementar los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas se desarrolla a través de: la capacitación a estudiantes, profesores y directivos para direccionar el proceso de gestión, de un sistema de actividades de gestión para perfeccionar este proceso en los estudiantes y de un sistema de acciones de gestión para fortalecer las relaciones de la Institución con los medios de comunicación de la provincia.
- 6 Los índices de validación alcanzados a través del criterio de experto (método Delphy) resultaron significativos lo que permite constatar la validez de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y su relación con la estrategia, así como su perfeccionamiento a partir de las sugerencias expresadas por los expertos.

RECOMENDACIONES.

Aspectos en que se debe trabajar más para completar o ampliar la investigación:

1. Diseñar un modelo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Posibilidad de resolver problemas similares:

2. Socializar los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en otras Facultades de la Universidad de Pinar del Río.

Condiciones necesarias para introducir los resultados en la práctica social:

3. Aplicar la estrategia en su totalidad verificando los índices de validez en la práctica.

Referencias Bibliográficas.

1. Alonso Rodríguez, Sergio H., Sánchez Carmona, Pedro R. (1994). Curso de capacitación: Alta Gerencia Educacional. MES. (pp3, 12-14)
2. Agudelo T, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Medellín: Editorial ICONTEC. (p.36-42)
3. Agudelo T, L. F., & Escobar B., J. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín: Editorial ICONTEC.(p.24-32)
4. Almuíñas Rivero, J. (1999). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas.). La Habana, La Habana. Cuba. (p. 28)
5. Álvarez de Zayas, C. (1993). *La escuela en la vida*. Colección Educación y desarrollo. La Habana: Félix Varela, (pp. 12-17; 64).
6. Álvarez, C. (1999). *Didáctica. La escuela en la vida*. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación. (pp.2-4,106-109)
7. Álvarez de Zayas, C. M., & Sierra Lombardía, V. (1994). *La Universidad de Excelencia*.(p.20)
8. Aubert, Gaulejac. (n.d.). *El Coste de la excelencia*. Barcelona, España: Editorial Paidós.(p.85-92)
9. Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona, España: Editorial Paidós. (p.65-78, 103-127,)
10. Bisquert Vicens, A. (2003) La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. Revista electrónica Razón y Palabra, No.32, Abril - Mayo 2003. [En línea]. Disponible en la URL <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>.
11. Blanco, A. (2001). Introducción a la Sociología de la Educación. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación, (p. 1-2, 27)
12. Bringas Linares, J. A. (1999). *Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria*. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas). Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona,” La Habana. Cuba. (pp. 50-51; 53; 61-70).
13. Callejas, J. M. R. (2004). *Dirección y Gestión Educativa*. Medellín: Editorial ESUMER. Recuperado Abril 3.
14. Campistrous, L. & Rizo, C. (1998). Indicadores e investigación educativa. Material en soporte digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba (ICCP), (p. 10; 12-13).

15. Castro Villán, H. (1995). Problemas comunicativos más frecuentes de los adolescentes en el proceso de enseñanza en la escuela media. (pp. 3-18).
16. De Armas, N., Lorences, J. (2004) Monografía. Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Soporte digital. Disponible en ftp://server_ceces.upr.edu.cu. (p. 7)
17. *Diccionario Enciclopédico Quillet*. (n.d.). México: Editorial Cumbre. (p. 306.)
18. Fernández González, A. M. (1994). *Teoría y práctica de la comunicación en la escuela. Selección de artículos*. Ciudad de La Habana. (p. 1-47.)
19. Fernández, L. (2002). *Un modelo de Gestión de la extensión universitaria para la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río. Cuba. (p.64)
20. Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Editorial Taurus. (p.65).
21. Kreps, G. (1995). *Organizational Communication. Theory and Practice*. New York: Editorial Longman.
22. Leontiev, A. (1981a). *Actividad, conciencia y personalidad*. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
23. Marx, C., Engels, F. (1961): *La ideología alemana*. (p. 31.)
24. Marx, C. & Engels, F. (1975). *Obras escogidas (T-III)*. La Habana: Ciencias Sociales, (pp. 25. 7; 42; 270; 365)
26. Márquez Marrero, J. (1996). *La Comunicación Pedagógica. Teoría y Metodología para su estudio*. (Tesis en opción al título de Máster en Educación Superior.). Pinar del Río, Pinar del Río. Cuba. (pp. 25 - 102.)
27. Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional*. Quito: Editorial. Ciespal. (pp 25-46).
28. Niño, T. P. (1993). *La Comunicación Organizacional*. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm> (p.25)
29. Ojalvo Mitrany, M. (1995). *Estructura y funciones de la comunicación*. En: *Materiales del curso de comunicación educativa*. Universidad de la Habana. Cuba. (pp. 1 -15)
30. Ojalvo Mitrany, V. (1999). *Comunicación Educativa*. La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de Tarija, Bolivia. Recopilado en, *Comunicación, educación popular y trabajo social*. (pp. 1-2)
31. Orrego, M. C. M. (2001). *La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior* (Tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río. Cuba. (p.17)

32. Pérez, B. T. (2001). *El enfoque de paradigmas en las instituciones de educación superior*. La Habana: CEPES-UH.
33. Pérez, B. T. (2002). *Aproximación a un Marketing Universitario*. La Habana: CEPES-UH.
34. Pérez-Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editores. (pp.91-103)
35. Pérez Glez, José C. (2002). *Dirección Estratégica en Centros Educativos*. (pp.15-37) .
36. Rodríguez González, F., Alemañy Ramos, S. (1996). *Revista Cubana de Educación Superior. Experiencias En La Aplicación de La APO En Las Universidades Cubanas*. (pp 2-3).
37. Saladrigas Medina, H. (2008). *Introducción a la Teoría de la Investigación en Comunicación*. La Habana. (pp.25-87)
38. Serrano, M. (1987) *Teoría de la Comunicación Epistemología y análisis de la referencia* UNAM. Escuela nacional de Estudios Profesionales: Editorial Acatlán,(pp .13)
39. Sivila Jiménez, E. (1985). *Caracterización de la comunicación profesor alumno*. La Habana. Cuba. (pp. 4- 26.)
40. Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Barcelona: Editorial Pirámide. (pp 68-87, 104-110)
41. Vigotsky S. L. (1987) *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. Habana: Editorial Científico teórico. (p. 13)

Bibliografía

1. Abbagnano, N. (1963). *Diccionario de Filosofía*. La Habana. Cuba: Editorial Revolucionaria.
2. Acebo, M. (2011). *El trabajo educativo y la educación en valores en la escuela*. Educación cubana. Ministerio de educación.
3. Acosta, H. (et. al. 2008). *La formación de valores en la Nueva Universidad: El tutor y la atención personalizada*. Ciudad de La Habana.
4. Addine, F. (2001). *El sujeto en la Educación Postgraduada. Una propuesta didáctica*. La Habana: ISPEJV.
5. Addine, F. (2006). *El modo de actuación profesional pedagógico: apuntes para una sistematización*.
6. Aguilar Edwards, A. (2007). *El Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Una Propuesta Teórico- Metodológica con Enfoque participativo, desde la Comunicación*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Comunicación Social). Universidad de la Habana, La Habana, Facultad de Comunicación.
7. Aguilera, L. O. (2003). *La Educación de valores. Retos para la universidad finisecular*.
8. Alcántara, A. (2002). "Tendencias mundiales en la Educación Superior: El papel de los organismos multilaterales". México. URL. www.unam.mx/ceiich/educacion/alcantara
9. Alejandro, M. (2003). *La participación: una actitud de diálogo y confianza*. Centro Memorial Martin Luther King.
10. Alemán, P. A. (2005). *La educación como factor de desarrollo*. URL Monografias.com
11. Alfonso Alemán, P. (2003). "Fundamentos de un modelo de formación para el cooperativismo agropecuario en Pinar del Río" (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Pinar del Río, Pinar del Río. Cuba.
12. Alfonso, D. (2012). *Concepción pedagógica del proceso de formación para la investigación jurídica de los estudiantes de la carrera de Derecho. Estrategia para su implementación, en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Pinar del Río., Pinar del Río. Cuba.
13. Almaguer, A. (2011). *Perspectiva de la orientación educativa como pilar del Modelo Cubano de Universidad. Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
14. Almuiñas Rivero, J. L. (1999). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior* (Doctor en Ciencias Pedagógicas). La Habana, La Habana, Cuba.
15. Alonso. (2010). *Comunicación organizacional, cambio de mirada en las organizaciones:*

comunicación en 360 grados.

16. Alonso, H. (2000). *¿Cómo investigar en Comunicación? Guía didáctica*. La Habana, Cuba: Pablo de la Torriente.
17. Alonso Rodríguez, S. H., & Sánchez Carmona, P. R. (1994a). Curso de capacitación .Alta Gerencia Educacional.
18. Alonso Rodríguez, S. H., & Sánchez Carmona, P. R. (1994b). *Curso de capacitación Alta Gerencia Educacional*.
19. Alum, N. E. (2014). *Concepción pedagógica del proceso de formación de habilidades sociales. Estrategia para su implementación en Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río* (Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Pinar del Río, Centro de Estudios en Ciencias de la Educación. (CECES).
20. Álvarez, C. (1999). *Didáctica. La escuela en la vida*. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
21. Álvarez, C. (2001). *El Diseño Curricular*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
22. Álvarez, C. C., & Acudovich, S. (2007). *Diagnóstico evaluación y prevención. Material básico para la asignatura del mismo nombre de la Maestría en Ciencias de la Educación, Mención Educación Especial. Soporte digital del CD Maestría en Ciencias de la Educación*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
23. Álvarez de Zayas, C. (1990). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente-educativo en la Educación Superior Cubana*. La Habana, Cuba: Empes.
24. Álvarez de Zayas, C. (1993). *La escuela en la vida*. Colección Educación y desarrollo. La Habana: Félix Varela, (pp. 12-17; 64).
25. Álvarez de Zayas, C. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. La Habana. Cuba: Editorial. Academia.
26. Álvarez de Zayas, C. M. (1990). *Fundamentos teóricos de la didáctica de la Educación Superior. Apuntes para un libro de texto*.
27. Álvarez de Zayas, C. M. (1998). *La Escuela en la Vida*. Ciudad de La Habana: Editorial Colección Educación y Desarrollo.
28. Álvarez de Zayas, C. M. (2000). *Características esenciales pedagógicas de la escuela cubana*. La Habana: Rev. Educación 2000.
29. Álvarez de Zayas, C. M. (2001). *La pedagogía universitaria. Una experiencia cubana*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
30. Álvarez de Zayas, C. M., & Sierra Lombardía, V. (1994). *La Universidad de Excelencia*.

31. Álvarez Gómez, F. (n.d.). *La Comunicación Organizacional en la integración continúa individuo u organización: un modelo analítico*. Habana.
32. Álvarez Rodríguez, C. (2007). *Diagnóstico de Comunicación externa en el Centro para la promoción*. La Habana, Cuba.
33. Anca García, M. A. (1996). *Comunicación en las Organizaciones*. URL <http://www.monografias.com/trabajos27/comunicacion-organizaciones/comunicacion-organizaciones.shtml>.
34. Andreeva, G. M. (1984). *Psicología Social*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
35. Añorga, J., Valcárcel, N., & De Toro, A. J. (2005). *Modelo de Evaluación de Impacto de Programas Educativos. Material en soporte digital*. Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”. ISPEJV. Ciudad de La Habana. Cuba.
36. Anuies. (2004). *La tutoría. Una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior*. URL <http://www.nady.mx/sitios/anuiesar/documentos/tutorias/17.htm>.
37. Arenas, P. Y. (1999). *Los grupos de dirección y el cambio humano*. La Habana, Cuba: CIPS.
38. Arés, P. (2005). *Aspectos básicos del trabajo con grupos*. La Habana, Cuba: Colección Educación Popular.
39. Asimov, I. (1989). *La creatividad del error*. Barcelona, España: Editorial Planeta.
40. Asín Duarte, A. (2008). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana*. Universidad de la Habana.
41. Aubert, Gaulejac. (n.d.). *El Coste de la excelencia*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
42. Barberá, V. (2006). *La responsabilidad. Cómo educar en la responsabilidad*.
43. Barbón Catalá, M. (1983). Participación formativa de las educadoras y auxiliares pedagógicas en los diferentes procesos en el círculo infantil.
44. Barreiro Pousa, L. (2000). Revista Espacio. *La Comunicación En La Administración Empresarial*, (No. 2).
45. Barrera, D. (2002). Fidelidad comunicativa. URL <http://monografias.com>
46. Bartlet, A. Y., & Thomas, A. (1980). *Cambio de la conducta organizacional*. México: Trillas.
47. Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.
48. Báxter, E. (2002a). *Cuándo y cómo educar en valores*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
49. Báxter, E. (2002b). *Los valores y su relación con la educación. Ponencia en el IV Evento*

Iberoamericano de Investigación. Cojímar. C. Habana. Cuba.

50. Báxter, E. (2003a). *Cuándo y cómo educar en valores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
51. Báxter, E. (2003b). *Cuándo y cómo educar en valores*. La Habana: Pueblo y Educación.
52. Báxter, E. (2007). *Educación en valores. Tarea y reto de la sociedad*. Cuba: Pueblo y Educación.
53. Báxter, E. (2009). *La formación de valores y su relación con la evaluación de la calidad de la educación*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
54. Báxter, E. (n.d.). *Educación en valores. Tarea y reto de la sociedad*. La Habana: Pueblo y Educación.
55. Bello, A. (2002). *Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas*. Camagüey.
56. Benjamín Alva, F. (2005). "Modelo de Planeación estratégica." URL. <http://www.tablerodecomando.com.ar/socios/Potosi99.Asp>.
57. Betancourt, A. (2005). *Modelo de Gestión Pedagógica del Colectivo de Carrera para los cursos regulares diurnos en la UPR* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Pinar del Río, CECES. Pinar del Río.
58. Betancourt García, L. (2009). *Diagnóstico de comunicación interna y diseño de sistema de comunicación*. Agencia de viajes Gaviota Tours S.A. (Tesis de Licenciatura). La Habana, La Habana, Cuba.
59. Bisbal, M. (2000). *La nueva escena y el comunicador social*. En *Diálogos de la Comunicación*.
60. Bisquerra, R. (2005). *Marco conceptual de la orientación psicopedagógica*.
61. Bisquert Vicens, A. (2003) La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. Revista electrónica Razón y Palabra, No.32, Abril - Mayo 2003. [En línea]. Disponible en la URL <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>.
62. Blanco, A. (2003). *Filosofía de la Educación, Selección de lecturas*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
63. Blanco, A., & Recarey, S. (2004). *Acerca del rol profesional del maestro*. En G. García, (Comp.), *Temas de Introducción a la formación pedagógica*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
64. Blanco Pérez, A. (1997). *Introducción a la Sociología de la Educación*. Ciudad de La Habana.
65. Blanco Pérez, A. (2001). *Introducción a la Sociología de la Educación*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.

66. Blanco Pérez, A. (n.d.). *Filosofía de la educación*. Editorial Pueblo y Educación.
67. Bravo, S. (1984). *Epistemología, Lógica y Metodología*. Madrid: Paraninfo.
68. Breijo, T. (2009). *Concepción pedagógica del proceso de profesionalización para los estudiantes de las carreras de la Facultad de Educación Media Superior durante la formación inicial: estrategia para su implementación en la Universidad de Ciencias Pedagógicas de Pinar del Río*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Pinar del Río, Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES), Pinar del Río. Cuba.
69. Bringas Linares, J. A. (1999). *Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria*. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas). Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona,” La Habana. Cuba.
70. Bryer, R. (2006). *Accounting and control of the labour process. Critical Perspectives on Accounting*.
71. Bunge, M. (1980). *Epistemología. Ciencia de la Ciencia*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
72. Bunge, M. (1986). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Editorial Siglo XX.
73. Campistrous, L. & Rizo, C. (1998). Indicadores e investigación educativa. Material en soporte digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba (ICCP).
74. Cardoso Pérez, R. (2001). Revista Cubana de Educación Superior. *Hacia La Formación Integral Del Estudiante Universitario*. XXI (No.2).
75. Carli, S. (1995). *Comunicación – Educación: Una relación teórica a problematizar. Alternativas*.
76. Casique, A., & López, F. . (2007). *El locus de control*. Panorama Administrativo.
77. Castro, P. L. (2004). *El maestro y la familia del niño con dificultades*.
78. Castro Ruz, F. (1974). *La educación en Cuba*. La Habana: Instituto Cubano del Libro.
79. Castro Villán, H. (1995). Problemas comunicativos más frecuentes de los adolescentes en el proceso de enseñanza en la escuela media.
80. Chacón, N. L. (2006). *Dimensión ética de la educación cubana* (2da Edición). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
81. Chacón, N. L. (2008). *Valores y cultura general integral. Despertando al Alba. En Educación, ciencia y conciencia*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
82. Chacón, N. L. (2013a). *En Congreso Pedagogía 2013.El enfoque ético, axiológico y humanista como fundamento de la labor educativa. Algunas experiencias y resultados de su aplicación*.
83. Chacón, N. L. (2013b). *En Congreso Pedagogía 2013.El enfoque ético, axiológico y*

humanista como fundamento de la labor educativa. Algunas experiencias y resultados de su aplicación.

84. Chávez, J., Deler, G., & Suárez, A. (n.d.). *Principales corrientes y tendencias a inicios del siglo XXI de la Pedagogía y la Didáctica*. Ciudad de La Habana: ICCP.
85. Chiavenatto, I. (2007). *Desarrollo Organizacional*.
86. Co. de autores. (2004). *La personalidad, su diagnóstico y desarrollo*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
87. Co. de autores. (2006). *La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*. La Habana: Félix Varela.
88. Co. de autores. (2007a). *Diccionario de las ciencias de la educación*. (2ª Ed). Madrid: Santillana, S.A.
89. Co. de autores. (2007b). *Diccionario de las ciencias de la educación* ((2ª ed.)). Madrid: Santillana, S.A.
90. Co. de autores. (2008). *La gestión universitaria y el rol del profesor*. México. Universidad Santander.
91. Co. de autores. (2013). *La orientación educativa en el contexto universitario*. ISP Enrique José Varona.
92. Collazo, B. (2006). *Modelo de tutoría integral para la continuidad de estudios universitarios en las sedes municipales*. (Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas.). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Centro de Referencia para la Educación de Avanzada., La Habana, Cuba.
93. Colom, A. ., & Carles, J. (n.d.). *Habermas o el retorno a la Modernidad*. Paidós.
94. Cortés, J. R. (2006). *La educación contable con énfasis en lo internacional ¿es una moda o necesidad de la economía colombiana?* URL www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/
95. Cory, S., & Pruske, K. (2012). *Necessary skills for Accounting Graduates: An exploratory study to determine what the profession wants*. ASBBS Annual Conference. Las Vegas: Proceedings of ASBBS.
96. Crespo, T. P. (2007). *Respuesta a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica*. Lima.
97. Cruz Ramírez, M. (2009). *El método Delphi en las investigaciones educacionales*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
98. Cudicio, C. (1992). *PNL y Comunicación*. Buenos Aires: Granica.
99. Cuesta Santos, A. (2005). *Gestión tecnológica de los Recursos Humanos*. La Habana, Cuba.

100. D'Aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona, España: Granica.
101. Darias Rodríguez, L. R. (1997). *Comunicación Organizacional del Hotel Presidente*. Universidad de la Habana, Cuba.
102. Davara, F. J. (2000a). *Estrategias de comunicación en Marketing* (Segunda Edición). Madrid: Dossat.
103. Davara, F. J. (2000b). *Estrategias de comunicación en Marketing Social*. Madrid: Dossat.
104. De Armas, N. J. (2004). Monografía. Caracterización y diseño de los resultados científicos como aporte de la investigación educativa., p. 7.
105. De Armas Ramírez, N., & Valle Lima, A. (2011). *Resultados científicos en la investigación educativa*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
106. Deler, G. (2007). La propuesta de programas de capacitación y/o superación, las alternativas y los talleres como resultados científicos en la investigación pedagógica. URL. <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/textuales>. Pág. 7
107. Del Pino, J. L. (2005a). *La orientación educacional y la facilitación del desarrollo desde el rol profesional del maestro*. La Habana.
108. Del Pino, J. L. (2005b). *La Orientación educacional y la facilitación del desarrollo desde el rol profesional del maestro*. La Habana.
109. Del Pino, J. L. (2006). *Motivación y orientación profesional en el ámbito educativo*. En A García, *Concepción de orientación educacional. Material básico de la asignatura Orientación educacional y crecimiento humano de la Especialización Docencia en Psicopedagogía*. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín.
110. Díaz Domínguez, T. (1998). *Modelo para el trabajo metodológico del proceso docente en los niveles de carrera, disciplina, año académico*. (Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas). CECES, Universidad de Pinar del Río., Pinar del Río. Cuba.
111. Díaz, T. (2004). *Temas sobre pedagogía y didáctica de la Educación Superior*. Medellín: Editorial. ESUMER.
112. Díaz, T. (2005). *La didáctica en la formación por competencias: una visión desde el enfoque científico crítico y de la Escuela de Desarrollo Integral*. I Encuentro Internacional de Educación Superior: Formación por competencias.
113. Díaz, T. (2007). *Fundamentos didácticos del proceso de formación de competencias en la Educación Superior*. Medellín. Colombia: Editorial Formación.
114. Díaz, T. (2010). *Los métodos y su aplicación en las investigaciones educativas*. URL. http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/Textuales/Articulos/Los_metodos.pdf

115. Díaz, T. (2012a). *La Capacitación Pedagógica y Didáctica de los docentes en la Educación Superior: El papel de los colectivos pedagógicos*. La Habana. Cuba.
116. Díaz, T. (2012b). *La Capacitación Pedagógica y Didáctica de los docentes en la Educación Superior: El papel de los colectivos pedagógicos*. Presentado en el Congreso Universidad 2012.
117. *Diccionario Básico Escolar*. (2008) (Vol. (Tomo I)). Santiago de Cuba: Centro de Lingüística Aplicada.
118. *Diccionario Enciclopédico Quillet*. (n.d.). México: Editorial Cumbre.
119. Documento sobre Políticas para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. (2012).
120. Dolan, S., & García, S. (1998). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
121. Dollar, D. (2005). *Puede la globalización beneficiar a todo el mundo*. Colombia: Alfa Omega colombiana S.A.
122. Domínguez, T. D. (2004). *Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior*. Medellín: Editorial. ESUMER.
123. D. Páez Cuba, L. (2015). *Modelo de formación de estudiantes de derecho para la litigación. Una estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis (en opción del título de doctor en Ciencias Pedagógicas)). Pinar del Río, Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES). Universidad de Pinar del Río.
124. Druker, P. (1999). *Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI: Un Anticipo del Futuro, un Llamado a la Acción. (Management Challenges for the 21st Century)*. Argentina: Editorial Sudamericana S.A.
125. Dueñas, J. (1998). *Influencia de los atributos de la cultura de los atributos de la cultura organizacional sobre los indicadores de calidad en los servicios*. Universidad de la Habana.
126. Durkheim, E. (1988). *Educación y Sociología*. Barcelona: Editorial. Ediciones 62.
127. Egea, M. A. (2007). *Labor Educativa. Selección de lecturas*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
128. Fabregat Castellanos, L. (2008). *Estudio de la Gestión de Comunicación Institucional de Heber Biotec S.A. con sus públicos externos*. Universidad de la Habana.
129. Fariñas, G. (2005). *Psicología, educación y sociedad. Un estudio sobre el desarrollo humano*. La Habana: Félix Varela.
130. Fariñas, G. (2006). *L. S. Vigotsky en la educación superior contemporánea: perspectivas de aplicación. Curso pre-congreso (2) Congreso Internacional Universidad 2006*. La Habana, Cuba.

131. Febles, M. (2003). *La orientación psicológica desde el enfoque histórico cultural. Consideraciones generales*.
132. Fernández González, A. M. (1994). *Teoría y práctica de la comunicación en la escuela. Selección de artículos*. Ciudad de La Habana.
133. Fernández, L. (2002). *Un modelo de Gestión de la extensión universitaria para la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río. Cuba.
134. Follari, R. A. (2010). Revista Iberoamericana de Educación Superior. *El Currículum Y La Doble Lógica de Inserción (lo Universitario Y Las Prácticas Profesionales)*.
135. Freire, P. (1984). *La Pedagogía del Oprimido* Editorial Siglo XXI. México: Editorial Siglo XXI.
136. Freire, P. (1985). *La importancia de leer y el proceso de liberación*. México: Editorial Siglo XXI.
137. Freire, P. (2010). *Pedagogía de la autonomía y otros textos*. La Habana, Cuba: Editorial Caminos.
138. French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). *Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. México: McGraw-Hill.
139. Fuentes, C. M. (n.d.). *Propuesta de acciones para favorecer el trabajo educativo y la formación de valores desde el objetivo*. URL Monografías. com
140. Fuentes, F. (n.d.). *Estrategias radicales para regenerar una compañía*. New York: Quality Training.
141. Fuentes, M. (2011a). *Mediación en la solución de conflictos*. (Tercera edición.). La Habana: Félix Varela.
142. Fuentes, M. (2011b). *Mediación en la solución de conflictos*. La Habana: Félix Varela.
143. Fustier, M. (1999). *Pedagogía de la creatividad*. España: Editorial Index.
144. Galperin, P. (1982). *Introducción a la Psicología* Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
145. García, S. (2001). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.
146. Garrido, F. J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.
147. Garrido, F. J. (2005). *Comunicación Estratégica en la Empresa*. URL. <http://www.comunicaciónestratégica.com/>.
148. Gaudencio Torquato, F. (1986). *Comunicación Empresarial*. Sao Paulo: Editorial

Summus.

149. G, C. M. (2009). *Gestión de la comunicación institucional con públicos externos en la empresa Cuba electrónica*. Universidad de la Habana, Cuba.
150. Gloria, F. L. (1995). *Maestro: Una estrategia para la enseñanza*. Habana: Edit. Academia.
151. Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana, S.A.
152. Goldhaber, G. M. (2009). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Pablo de la Torriente.
153. Goleman, D., & Boyatzis, R. (2005). *El líder resonante crea más*. México: Editorial Random House.
154. Gómez Fernández, A. (2007). “*Sistema de gestión curricular para la facultad de administración de empresas de la universidad pontificia bolivariana de Medellín – Colombia*” (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Pinar del Río., Pinar del Río. Cuba.
155. González Castro, V. (1989). *Profesión: Comunicador*. Ciudad de La Habana: Editorial. Pablo de la Torriente.
156. González, M., & González Ramón, G. (2004). *Extensión: opción viable en el contexto educativo contemporáneo*. Colombia: Editorial Colección autores Serie Formación.
157. González Rey, F. (1995). *Comunicación. Personalidad y Desarrollo*. La Habana.: Editorial “Pueblo y Educación”.
158. González, V. (2001). *Psicología para educadores*. (3ra Ed). Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
159. González, V. (2006). Revista de Educación Superior. *El Profesor Tutor: Una Necesidad de La Universidad Del Siglo XXI*. URL http://intranet.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/022006/ART3.pdf.
160. Gramnci, A. (1985). *Editorial “Pueblo y Educación.”* Perú.
161. Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
162. Guerra Triana, A. (2009). Aproximación a la Gestión de Comunicación Externa de Cubanacán S.A. Facultad de Comunicación. URL <http://www.UNIVERSIDAD\COMUNICACION\Comunicación.htm>
163. Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Edit. Taurus/f.
164. Haney, W. (1997). *Communication and Organizational Behaviour*. En *Enciclopedia del Management*. Editorial, S.A.

165. Hannigan, T. (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
166. Hartzler, M., & Henry, J. (2006). *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo México, Alfa omega*. Grupo Editor, S.A. de C.V.
167. Hernández Gómez, A. R. (2006). *La Mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos*. (Ediciones Logos Asociación Cubana de Comunicadores Sociales). Editorial Imágenes.
168. Hernández, R. (2002). *“Metodología de la Investigación.”* México: Editorial McGraw-Hill.
169. Hernández Rodríguez, A. J. (2002). Revista Latina de Comunicación Social. *Planificar La Comunicación.*, (48). URL <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>.
170. Hernández Sampier, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
171. Horruitiner, P. (2006a). *El proceso de formación en la universidad cubana*. *Pedagogía Universitaria*. URL <http://cvi.mes.edu.cu/index.php/peduniv/article/view/368>
172. Horruitiner, P. (2006b). *El proceso de formación en la universidad cubana*. *Pedagogía Universitaria*. URL <http://cvi.mes.edu.cu/index.php/peduniv/article/view/368>
173. Horruitiner, P. (2006c). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Félix Varela.
174. Horruitiner, P. (2007a). *La Universidad Cubana: El Modelo de Formación*. En Revista Pedagogía universitaria
175. Horruitiner, P. (2007b). La universidad cubana: el modelo de formación.
176. Jablin, F. (2001). *“Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro”*. *La Comunicación Humana*. México: McGraw-Hill.
177. Jaime, G. M. (2014). *Una concepción pedagógica del proceso de gestión del trabajo educativo. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río* (Tesis en opción del título académico de doctor en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Pinar del Río, CECES. Pinar del Río.
178. Jara H, O. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Costa Rica: Publicaciones Alforja.
179. Jara H, O. (2004). *Sistematización. Comunicación organizacional. Rumbo al liderazgo*.
180. Johnsson, H. (1991). *La gestión de la comunicación. Guía profesional*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

181. J.V, L. P. (1986). *La maestría pedagógica: su perfeccionamiento a través del trabajo didáctico*. La Habana, Cuba.
182. Kaplun, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. Quito: Ediciones Ciespal.
183. Kaplún, G. (2007). *Comunicación, Educación y Cambio* (Colección Educación Popular del Mundo). La Habana: "Caminos."
184. Kaplún, M. (1997). *De medios y fines en comunicación educativa*. Chasqui.
185. Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
186. Kotter, J. P. (2000). *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control* (Séptima edición). La Habana. Cuba: Editorial. Revolucionaria.
187. Kreps, G. (1995). *Organizational Communication. Theory and Practice*. New York: Editorial Longman.
188. Lacasa, A. S. (2000a). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Editorial Gestión.
189. Lacasa, A. S. (2000b). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.
190. *La comunicación en las organizaciones*. (n.d.).
191. La Porte, J. M. (2002). *Introducción a la comunicación institucional*. Roma. Italia.
192. Lazo, Y. (2010). Fundamentos para la gestión del trabajo educativo en las residencias estudiantiles. URL. Monografías. com
193. Lazo, Y. (2011). *Fundamentos del proceso de formación para la gestión del trabajo educativo de la Comunidad Residencia Estudiantil en la Universidad de Pinar del Río* (Tesis en opción del título académico de Máster en Ciencias de la Educación). Universidad de Pinar del Río, CECES. Pinar del Río.
194. Leiseca, M. Y. (2010). Estudio de la Gestión de Comunicación en el Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. Facultad de Comunicación. Editorial Félix Varela.
195. Leontiev, A. (1981a). *Actividad, conciencia y personalidad*. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
196. Leontiev, A. (1981b). *Actividad, conciencia y personalidad*. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
197. LLivina Lavigne, M. J. (2001). *Algunas consideraciones lógicas y metodológicas para la sistematización en la ciencia*.
198. López Calichs, E. (2005). *"Modelo para proceso de formación de las competencias creativas en los estudiantes de la carrera de licenciatura en estudios socioculturales de la Universidad de Pinar del Río"*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor

- en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Pinar del Río., Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES). Universidad de Pinar del Río.
199. López, J. (1991). *Un enfoque sobre la cultura organizativa*. Ciudad de La Habana: Editorial Ceted.
 200. López, J. G. (2007). *La evaluación de los procesos estratégicos en las instituciones de educación superior: el caso de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos*. La Habana: Editorial Universitaria.
 201. Lorenzo Cabezas, Y. (2015). *Concepción didáctica del proceso de formación de habilidades investigativo-laborales en estudiantes de contabilidad y finanzas. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Pinar del Río., CECES. Pinar del Río.
 202. Lucas, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Editorial. Colección Bosch Comunicación.
 203. Lucas Marín, A. (1992). *Sociología de la Empresa*. Editorial. Ibérico Europe.
 204. Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Bosch Casa Editorial, S.A.
 205. Lufriú Beade, J. L. (2009). *Concepción pedagógica del proceso de formación para funcionarios y directivos del sector de la cultura como gestores socioculturales del sistema institucional. Estrategia para su implementación en la provincia de Pinar del Río.* (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación.). Universidad de Pinar del Río, Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES). Universidad de Pinar del Río.
 206. Majmutov, M. I. (1983). *La enseñanza problémica*. Ciudad de La Habana: Editorial, Pueblo y Educación.
 207. Manucci, M. (2005). *Narraciones corporativas: Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. Técnica Administrativa*. Buenos Aires. URL. <http://www.cyta.com.ar/ta0403/v4n3a1.htm>.
 208. Margulies, N. R. (1974). *Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología*. México: Editorial Diana, S.A.
 209. Márquez Delgado, D. L. (2008). *Concepción pedagógica del proceso de formación de los estudiantes de la carrera de Estudios Socioculturales a través del modo de actuación: Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Pinar del Río, Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES). Universidad Pinar del Río.

210. Márquez Marrero, J. (1996). *La Comunicación Pedagógica. Teoría y Metodología para su estudio*. (Tesis en opción al título de Máster en Educación Superior.). Pinar del Río, Pinar del Río. Cuba.
211. Márquez Marrero, J. L. (1999). *La comunicación pedagógica. Una alternativa metodológica para su caracterización*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ministerio de educación, Instituto Central de Ciencias pedagógicas. Ciudad de La Habana. Cuba.
212. Márquez Marrero, J.L. (2004a). *Psicología de la Educación. Una aproximación a su estudio*. Medellín: Editorial. ESUMER.
213. Márquez Marrero, J.L. (2004b). *Psicología de la Educación. Una aproximación a su estudio*. Medellín. Colombia: ESUMER.
214. Márquez Marrero, J.L (2004c). *Sicología de la Educación*. Colombia: Editorial Colección autores Serie Formación.
215. Márquez Marrero, J.L., Díaz Domínguez, T., Ordaz, M., Pérez, K. M., Garvizo, N., & Chiralde, R. R. (2004). El proceso de Orientación Psicopedagógica Personalizada en la Universidad de Pinar del Río. Material bibliográfico en soporte digital para el curso homónimo a profesores guías y tutores de la Universidad de Pinar del Río. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. (CECES). URL. <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/>.
216. Márquez Marrero, J.L., Díaz Domínguez, T., Ordaz, M., Pérez, K. M., Garvizo, N., & Chiralde, R. R. (2005). El proceso de orientación psicopedagógica personalizada en la Universidad de Pinar del Río. Proyecto de Investigación. Material en soporte digital. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. (CECES). Universidad de Pinar del Río. URL <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/>.
217. Marrero, A. (2011). La atención personalizada a partir de la elaboración del proyecto de vida de los estudiantes. URL. [www .eumed.net/rev/ced/27amz3htm](http://www.eumed.net/rev/ced/27amz3htm).
218. Martín Barbero, J. (1990). *Comunicación, campo cultural y proyecto mediador*. En: *Diálogos de la Comunicación*.
219. Martínez Alonso, G. H. (2005). *Dialéctica del cambio. La huella de la Revolución en las instituciones culturales*. La Habana, Cuba.
220. Martínez, M. (2006). Revista Iberoamericana de Educación. *Formación Para La Ciudadanía Y Educación Superior*, (no. 42(2006)), pp. 85–102.
221. Martín, F. (1996). *Comunicación en empresas e instituciones*. España: Editorial. Universidad de Salamanca.
222. Martín Serrano, M. (1982). *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Madrid: Editorial A Corazón.

223. Marx, C. (1981). *Tesis sobre Feuerbach*.
224. Marx, C., & Engels, F. (1971). *Manifiesto del Partido Comunista*. La Habana. Cuba: Editorial “Ciencias Sociales.”
225. Marx, C., & Engels, F. (1973). *Manifiesto del Partido Comunista*. La Habana. Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
226. Marx, C. & Engels, F. (1975). *Obras escogidas (T-III)*. La Habana: Ciencias Sociales, (pp.7; 42; 270; 365).
227. Maya de Lozano, E. (2006). “*Fundamentos para la formación integral del Trabajador Social en la Universidad tecnológica del Choco*”. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Pinar del Río, Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES)., Universidad Pinar del Río.
228. Meier, A. (2007). *Objeto, lugar y carácter de la sociología marxista de la educación*. Santiago de Cuba.
229. Mendoza, A. (2008). La formación del tutor estratégico en condiciones del nuevo modelo de universidad cubana. [Otros-UNI-040] 6to. Congreso Internacional de Educación Superior.
230. Mendoza, J. J. (2008). *Proyecto de tutorías en la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE)*. [UNI-320] 6to. Congreso Internacional de Educación Superior.
231. Mendoza, L. (2009). *Cultura y valores hoy. Aproximaciones a un desafío*. La Habana: Pueblo y Educación.
232. Mengoa, A. M. (2004). *La sistematización teórica*. Bolivia S.A.
233. Menguzzatto, M. (1987). *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*: Editorial Revolucionaria.
234. Mercadet Portillo, N. Y. (2004). *La tutoría como forma de actividad presencial en la nueva universidad cubana*. Cuba. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
235. Mertens, L. (2004). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid.
236. MES. (2010aa). *Aniversario 50 de la creación del Plan de ayuda para la formación de técnicos universitarios*. Cuba.
237. MES. (2010ab). *Aniversario 50 de la creación del Plan de ayuda para la formación de técnicos universitarios, doc*. Cuba.
238. MES. (2010b). *Enfoque Integral para la labor educativa en las universidades*. Cuba: Félix Varela.
239. MES. (2012a). *Enfoque Integral para la labor política e ideológica y de la defensa*. Ciudad de La Habana.

240. MES. (2009). *Enfoque Integral para la labor educativa en las universidades*. La Habana: Félix Varela.
241. MES. (2010). *Enfoque Integral para la labor educativa en las universidades*. Félix Varela.
242. MES. (2012). *Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el año 2016*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
243. MES. (2013). *Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base*. La Habana: Félix Varela.(Formato Digital).
244. MES. (2014a). *Documento base para la elaboración de los proyectos de transformación de la Residencia Estudiantil en los CES, doc.* La Habana, Cuba.
245. MES. (2014b). *Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base. (Segunda parte)*. La Habana, Cuba: Félix Varela.(Formato Digital).
246. *Metodología para desarrollar el proceso de modificaciones al reglamento de la FEU.* (2008).
247. Miguel, E. (1992). *Aprender para el futuro*. Madrid: Editorial Alianza.
248. “Modelo de Planeación estratégica.” (n.d.).
249. Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional*. Quito: Editorial. Ciespal.
250. Musí, M. E. (2008). *Revista Iberoamericana de Educación*. URL www.riroel.org. Número 45/2
251. Navarro, S., & otros. (2009). *El trabajo preventivo en el sistema educativo cubano*. La Habana: Sello Editor Educación Cubana.
252. Niño, T. P. (1993). *La Comunicación Organizacional*. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>.
253. Nosnik Ostrowiak, A. (1996). *Comunicación y Gestión Organizacional*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. URL. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>.
254. Notario de la Torre, A. (2004). *Investigación Científica en las Instituciones de Educación Superior*. Medellín: Editorial ESUMER.
255. Núñez, C. (2008). “Educar para transformar, transformar para educar”. En: *¿Qué es la educación popular?*. La Habana: Editorial Caminos.
256. O’connor, M. (1998). *Un modelo de Gestión por Valores*. Editorial. McGraw-Hill.

257. Odiorne, G. S. (1954). *An application of the communications audit. Personnel Psychology*.
258. O.G, P. (1998). *El planeamiento curricular en la Enseñanza superior*. La Habana, Cuba.
259. Ojalvo Mitrany, M. (1995). *Estructura y funciones de la comunicación*. En: *Materiales del curso de comunicación educativa*. Universidad de la Habana. Cuba.
260. Ojalvo Mitrany, V. (1999). *Comunicación Educativa*. La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de Tarija, Bolivia. Recopilado en, *Comunicación, educación popular y trabajo social*.
261. Ojalvo, V. (2000a). *Comunicación*. La Habana, Cuba: Editorial. Pueblo y Educación.
262. Ojalvo, V. (2000b). *Concepción de enseñanza – aprendizaje y organización docente para la formación de valores en los estudiantes universitarios. Informe anual de la investigación*. CEPES. UH.
263. Ojalvo, V. (2002). *La educación de valores en el contexto universitario*. Cuba: Félix Varela.
264. Ojalvo, V. (2005a). *Orientación y tutoría como estrategia para elevar la calidad de la educación*. CEPES, Cuba.
265. Ojalvo, V. (2005b). *Revista de Educación Superior. Orientación Y Tutoría Como Estrategia Para Elevar La Calidad de La Educación.*, p. 3.
266. Ojalvo, V. (2008). *La tutoría en la educación superior: estrategias y técnicas para el desarrollo del trabajo de tutoría*. Congreso Universidad 2008.
267. Ojalvo, V. (n.d.). *La tutoría en la educación superior: estrategias y técnicas para el desarrollo del trabajo de tutoría*. Congreso Universidad 2008.
268. Oliveira Soares, I. (1997). *La gestión de la comunicación educativa*. Editorial Chasqui.
269. Ordaz, M. (2011). *Concepción psicopedagógica del proceso de orientación. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río* (Tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río, Universidad de Pinar del Río.
270. Ordaz, M., & Pérez, K. M. (2007). *Estudio exploratorio sobre el diagnóstico y la orientación en la carrera de Psicología de la Universidad de Pinar del Río*. Universidad Pinar del Río.
271. Orozco, G. (1997). *La investigación de la comunicación dentro y fuera de América Latina. Tendencias, Perspectivas y Desafíos del estudio de los Medios*. Buenos Aires: Ediciones de Periodismo y comunicación.
272. Orrego, M. C. M. (2001). *La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior* (Tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río,

Pinar del Río. Cuba

273. Ortega, M. (2008). *La construcción de la convivencia. Psicología de la instrucción*. Universidad de Córdoba.
274. Ortega, R. L. y otros. (2011). *La prevención educativa un concepto a debate en el ámbito escolar, familiar y comunitario*. La Habana: Sello Editor Educación Cubana, MINED.
275. Ortiz Torres, E. (2007). Revista Pedagogía Universitaria. *Competencias Y Valores profesionales. Cuba., Vol. 6*.
276. Pacanowsky, M. (1982). *Communication and organization. The Western Journal of Speech Communication*.
277. Pavlik, J. (1999). *La Investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
278. Percy, L. (1997). . *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*. Chicago: American Marketing Association and NTC Business Books.
279. Pérez, A. (2012). *Concepción pedagógica para la formación histórica de los estudiantes de Derecho. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río., Pinar del Río. Cuba.
280. Pérez, B. T. (2001). *El enfoque de paradigmas en las instituciones de educación superior*. La Habana: CEPES-UH.
281. Pérez, B. T. (2002). *Aproximación a un Marketing Universitario*. La Habana. Cuba: Editorial. CEPES-UH.
282. Pérez-Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editores.
283. Pérez Glez, José C. (2002). *Dirección Estratégica en Centros Educativos*.
284. Philip Kotler, D. C. (2000). *Dirección de Marketing*. (Décima Edición). Editorial. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
285. Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial. Síntesis.
286. Pizzolante Negrón, I. (2002). *Gestión de la Comunicación*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
287. Pizzolante Negrón, I. (2003). *Razón y Palabra. La Geometría de La Comunicación Empresarial*. URL
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/index.html>.
288. Provitera, M. J. (2010). *Successful Management and Leadership*. Editorial. Quality Training.

289. Quiroz, M. T. (1999). *Comunicación y educación entre la interculturalidad y la homogeneización*. Universidad Católica Boliviana.
290. Rabinovich, L. (2004). *La Comunicación Estratégica para la Gestión de las Organizaciones. Taller de Estrategias de Comunicación y Comunicación Política dictado a los Funcionarios de la Fundación Friedrich Ebert Stiftung (FES) de América Latina en Buenos Aires*. Buenos Aires. URL <http://www.c3fes.net/docs/comunicacionestrategica.pdf>.
291. Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación: Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial, S.A.
292. Ramos Bañobre, J. (2012). *Concepción didáctica integral, desarrolladora y contextualizada para la enseñanza de la Física*. Educación y Sociedad.
293. Rebeil Corella, M. A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
294. Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación. Razón y Palabra. (2003). *La Comunicación Organizacional En Situaciones de Crisis*. URL. <http://www.razonypalabra.org.mx/sobrerp.html>
295. Ribeiro, L. (1994). *La Comunicación eficaz*. Barcelona, España: Editorial. Urano.
296. Rivera, G. (1997). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*.
297. Rivero Hernández, M. (2001). *Relaciones Públicas Empresariales*. La Habana. Cuba: Instituto de Comercio Exterior.
298. Rivero Hernández, M. (2005). *La Planificación y la Campaña de Relaciones Públicas en Colectivo de Autores. Manual de Relaciones Públicas*. La Habana. Cuba: Ediciones Logos.
299. Robbin, S. (2004). *Comportamiento Organizacional México*. Editorial Educación de México, S.A. de C.V.
300. Rodrigo Alsina, M. (1995). *Los modelos de la comunicación*. Madrid: Editorial Technos.
301. Rodríguez, G. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana, Facultad de Comunicación.
302. Rodríguez González, F., Alemañy Ramos, S. (1996). *Revista Cubana de Educación Superior. Experiencias En La Aplicación de La APO En Las Universidades Cubanas*
303. Rodríguez Mansilla, D. (1998). *Diagnostico organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
304. Rodríguez, Y. (1998). *La comunicación y las relaciones públicas*. URL. <http://monografias.com>

305. Rodríguez, Y. S. (2005). *La comunicación y las relaciones públicas*.
306. Rojas Orduña, O. I. (2005). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC Editorial.
307. Romero, M. (2010). *Didáctica desarrolladora de la Historia*. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
308. Ronda, G. (2002). *El concepto estrategia*. Buenos Aires: Austral.
309. Rosales, H. B. (1998). *Antes, durante y después de la estrategia, en Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana*. La Habana, Cuba: Editorial. CCED-MES.
310. Ross, R. (1983). *Persuasión. Comunicación y relaciones interpersonales*. México: Editorial Trillas.
311. Rubio Vargas, I. (2008). “*Modelo para la gestión del proceso de desarrollo de habilidades de estudio, con enfoque profesional, en la carrera de Licenciatura en Educación, especialidad Ciencias Exactas*” (Doctora en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Pinar del Río., CECES. Pinar del Río.
312. Rueda, N. (2006). “*Un sistema para determinar las competencias complejas para el modo de actuación profesional, exigido de los directivos de los procesos sustantivos de la IES: una Estrategia para la universidad de Medellín*.” (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación.). Universidad de Pinar del Río., CECES. Pinar del Río.
313. Ruiz Callejas, J. M. (2004). *Dirección y Gestión educativa*. Medellín: Editorial ESUMER.
314. Ruiz, J. M. (2004). *Dirección y Gestión educativa*. Medellín. Colombia: ESUMER.
315. Ruiz, Y., Ordaz, M., & Márquez Marrero, J.L. (2010). *Caracterización del proceso de orientación psicopedagógica en la Universidad de Pinar del Río* (Trabajo de Diploma. Carrera de Psicología). Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Universidad de Pinar del Río., Universidad Pinar del Río.
316. Saladrigas Medina, H. (2000). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. Editorial Félix Varela.
317. Saladrigas Medina, H. (2008). *Investigar para comunicar, comunicar para investigar. La investigación en y para estrategias de comunicación*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
318. Samaniego Torres, D. G. (1996). *De maestro a maestros. Lo que no se puede olvidar*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
319. Schein, E. (1976). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Prentice/Hall International.

320. Schein, E. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo: una visión dinámica*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
321. Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Editorial. Plaza & Janes.
322. Shermerhorn, J. J., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
323. Sierra, C. Á. D. Z. (1997). *La universidad. Sus procesos y su evaluación institucional*. Ciudad de La Habana.
324. Sierra, R. A. (2004). *Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica*. Instituto Superior Pedagógico“ Rafael María de Mendive”. Pinar del Río. Cuba.
325. Silva, C. (2006). *Aseguramiento de calidad en gestión de instituciones de educación superior: expectativas y desafíos, en Calidad en la Educación*. Editorial Félix Varela.
326. Sivila Jiménez, E. (1985). *Caracterización de la comunicación profesor alumno*. La Habana. Cuba.
327. Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial. International Thomson Editores, S.A. de C.V.
328. Stoner, J. (1987). *Administración* (5ta ed.). Editorial. Revolucionaria.
329. Tamayo, M. (1999). *Serie Aprender a investigar. Módulo 2. La investigación*. Santa Fé de Bogotá.
330. Taylor, S. Y. (2003). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.
331. Timoteo Álvarez, J. (2008). *Gestión de la comunicación. Conceptos, oportunidades y nuevas herramientas. Vº Coloquio Brasil- Espanha de Ciencias da Comunicação*. Brasilia. URL. <http://www.jesustimoteo.es>.
332. Tisser, D. Y. (2010). *Estrategia educativa para la prevención de los trastornos de la conducta en los escolares primarios del primer momento del desarrollo*. (Tesis (en opción del título de doctor en Ciencias Pedagógicas)). U.C.P Frank País García Santiago de Cuba, Santiago de Cuba.
333. Trelles, I. (2004a). *Comunicación organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
334. Trelles, I. (2004b). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
335. Trelles, I. (2002). *Bases Teórico- Metodológicas para una Propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones*. (Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación.). Universidad de la Habana, Universidad de la Habana,

Cuba.

336. Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. (Selección de lecturas)*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
337. Trelles, I. (2005). *Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Espacio*. La Habana, Cuba: Ediciones Logos.
338. Tristá, B. (2001). “*Administración Universitaria. Módulo I: La Gestión en las Universidades.*” Bolivia.
339. Tristá Pérez, B. (2004). *Revista Cubana de Educación Superior. La Comunicación En Las Organizaciones*, (No. 2), 3–22.
340. Uriel, M. L. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito: Editorial. Andina.
341. Valencia, S. (2002). *Educación, ciencia y cultura*. México.
342. Valle, A. D. (2007). *Metamodelos de la investigación pedagógica. Libro en soporte digital*. Ciudad de La Habana.
343. Valle, A. D. (2010). *La investigación pedagógica, otra mirada. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas*. Ciudad de La Habana.
344. Valle Lima, A. (2007). *Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica*. La Habana: ICCP-MES.
345. Valle Lima, A. A. (2007). *Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica*. Ciudad de La Habana: ICCP-MES.
346. Valle, M. (2003). *La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI*.
347. Van Riel, C. (2010). *Nuevas formas de la Comunicación Organizacional*.
348. Vázquez, R. (2003). *Algunas consideraciones sobre la docencia e investigación jurídica en México*. URL. www.derecho.unam.mx
349. Vecino, F. (2002). *La educación superior cubana en la búsqueda de la excelencia. Revista cubana de Educación Superior*. CEPES.
350. Vigotsky, L. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. Editorial Científico-Técnica.
351. Vigotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de las funciones psicológicas superiores*. Barcelona, España: Editorial Grijalbo.
352. Vigotsky, L. S. (1982). *Pensamiento y Lenguaje*. La Habana. Cuba: Editorial “Pueblo y Educación.”
353. Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. España: Editorial Pirámide.
354. Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. España:

Editorial Pirámide.

355. Villafañe, J. (2000). *El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa*. España: Editorial Pirámide.
356. Watzlawick, P. (1989). *¿Es real la realidad? Confusión. Desinformación .Comunicación*. Barcelona, España: Editorial. Herder. URL. <http://www.UNIVERSIDAD\COMUNICACION\Comunicación.htm>
357. Weber, M. (1997). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Editorial Colección Bosch Comunicación.

Anexo 1: Guía del análisis de documentos.

Aspectos a analizar en los documentos:

Objetivo: Analizar la situación actual de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en los estudiantes, profesores y directivos de las carreras de Derecho, Estudios Socioculturales y Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río, a partir de la revisión de los principales documentos relacionados con la gestión de la Comunicación.

En el análisis se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores, en correspondencia con el objeto de estudio:

- Nivel de conocimiento de estudiantes, profesores y directivos sobre gestión de la comunicación institucional
- Nivel de importancia de la gestión de la comunicación institucional en la facultad.
- Grado de preparación de profesores y directivos para la gestión de la comunicación institucional.
- Necesidades de planificación de la gestión de comunicación institucional de estudiantes, profesores y directivos.
- Nivel de deficiencias y factores negativos en la gestión de la comunicación institucional en la facultad.
- Nivel de calidad de la gestión de la comunicación institucional en la facultad.
- Recursos materiales para llevar a cabo la gestión de la comunicación institucional.
- Nivel de motivación de estudiantes, profesores y directivos para gestionar la comunicación institucional.
- Control de la gestión de comunicación institucional a nivel de facultad.

Documentos a consultar:

- ✓ -Documentos de Comunicación Institucional emitidos por el Grupo de Comunicación Institucional de la Universidad de Pinar del Río.
- ✓ Estrategia de Comunicación Institucional de la Universidad de Pinar del Río.
- ✓ Estrategia de Comunicación Organizacional de la Facultad. Tesis de diploma de la Carrera de Comunicación Social (CPT). 2012.
- ✓ Planes de trabajo de la facultad por departamentos.
- ✓ Objetivos de trabajo de la organización para el año 2016. Comunicación Ministerio de Educación Superior.
- ✓ Reuniones de Departamento.
- ✓ Página web de la FCSH.

Anexo 2. Encuesta. Estudiantes. Estudios Socioculturales, Derecho y Periodismo.

Estimado estudiante, necesitamos de su cooperación con vistas a mejorar la Gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. Será de mucha ayuda que respondas con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas; se le asegura la confidencialidad de sus respuestas, las mismas sólo se usarán con fines científicos.

Esta encuesta tiene como **objetivo** comprobar la funcionalidad de los mecanismos y vías existentes en la facultad para garantizar la gestión del proceso de comunicación institucional. **(Hernández, 2016)**

Muchas gracias.

Datos generales

Carrera: _____

Año de la carrera: _____

1. ¿Cómo valoraría usted sus conocimientos sobre gestión del proceso de la Comunicación Institucional?

Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

2. ¿Conoce usted de la existencia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de una Estrategia de Comunicación Organizacional para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional a corto, mediano y largo plazo?

Sí _____ No. _____ No se _____

3. ¿Cuáles son según su opinión, las vías fundamentales a través de las cuales los estudiantes reciben actualmente información de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas?

Reunión de Brigada _____.

Reunión de colectivo de año _____.

Página Web. _____.

Radio universitaria. _____.

Hombre a hombre. _____

Póster.- _____

Propaganda gráfica. _____

Cartelera cultural. _____

Radio y TV. _____

Prensa _____

Reuniones con el rector o algún directivo de la universidad. _____

Boletines. _____

Otros. _____.

4. ¿Ha participado usted en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Sí _____ No. _____ No se _____

5. Señale con una (X) de las estrategias de comunicación citadas a continuación cuáles usted conoce que se han puesto en práctica en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

- a) _____ Estrategia de bien público
- b) _____ Estrategia de Divulgación de Extensión Universitaria.
- c) _____ Estrategia de actos y matutinos
- d) _____ Estrategia de comunicación organizacional.
- e) _____ Otras

6. ¿Cómo evaluaría usted el proceso de gestión de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Mal _____.

7. ¿Considera usted que en el desarrollo de su disciplina y de las asignaturas que la conforman se ha tenido en cuenta la gestión del proceso de la Comunicación institucional?

Sí ____ No ____ En parte ____ No sé ____.

8. En su Facultad, las acciones para desarrollar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional :

-
1. Se planifican () 2. Surgen espontáneamente () 3. Son orientadas por los directivos () 4. Forman parte de la estrategia de la organización () 5. No es necesario planificarlas () 6. Otros (cuáles)

9. Las vías y canales de comunicación existentes en la facultad me motivan a gestionar el proceso de la Comunicación Institucional.

Siempre__ A veces__ Nunca__.

10. Diga 3 sugerencias fundamentales que usted desearía realizar a la dirección de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas a fin de mejorar la calidad de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

a) _____

b) _____

c) _____

11. Exprese cualquier otra consideración y/o sugerencia respecto al tema.

_____.

Muchas gracias.

Anexo 3. Análisis de la primera versión del diagnóstico a estudiantes. Encuesta

1. ¿Cómo valoraría usted sus conocimientos sobre gestión del proceso de la Comunicación Institucional?

Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
2	14	10		

NOTA: Esta respuesta demuestra a simple vista que para los estudiantes los conocimientos para la gestionar el proceso de la Comunicación Institucional están muy BAJOS, ESCASOS, POCOS.

2. ¿Conoce usted de la existencia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de una Estrategia de Comunicación Organizacional para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional a corto, mediano y largo plazo?

Sí____3_____

No.____16_____

No se ____5____

NOTA: En esta pregunta se evidencia el desconocimiento de los estudiantes acerca de la existencia de una Estrategia de Comunicación Organizacional para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional a corto, mediano y largo plazo.

3. ¿Cuáles son según su opinión, las vías fundamentales a través de las cuales los estudiantes reciben actualmente información de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas?

Reunión de Brigada____20____.

Reunión de colectivo de año____5_____.

Página Web.____9____.

Radio universitaria. _____9____.

Hombre a hombre.____10_____

Póster.-____3_____

Propaganda gráfica.____8_____

Cartelera cultural._____

Radio y TV._____

Prensa_____

Reuniones con el rector o algún directivo de la universidad._____

Boletines. __2__

Otros. _____.

NOTA: Valido señalar que la Reunión de Brigada, Página Web, Hombre a hombre Propaganda gráfica son las opciones más señaladas faltando aquí destacar que se debe poner por lo que mostró el pilotaje hacerlo por escala del 1 al 10 con solo 10 opciones incluyendo el correo electrónico y resaltando la Pagina Web que es de la FCSH.

4. ¿Ha participado usted en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Sí _____4__ No. _____20__ No se _____2__

NOTA: esto demuestra que los estudiantes no son actores activos dentro del proceso de gestión de la Comunicación Institucional en la FCSH y que no participan según los encuestados en este proceso.

OBSERVACION: puede ser que la respuesta este dada de igual manera porque no dominan el concepto de gestión de la Comunicación Institucional.

5. Señale con una (X) de las estrategias de comunicación citadas a continuación cuáles usted conoce que se han puesto en práctica en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

f) _____ Estrategia de bien público

g) _____22__ Estrategia de Divulgación de Extensión Universitaria.

h) _____17__ Estrategia de actos y matutinos

i) _____5__ Estrategia de comunicación organizacional.

j) _____Otras

NOTA: reconocen los estudiantes encuestados que la Estrategia de Divulgación de Extensión Universitaria se ha puesto en práctica en la facultad aunque esta estrategia es de la UPR en general así como la Estrategia de actos y matutino no es así de la facultad.

6. ¿Cómo evaluaría usted el proceso de gestión de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas?

Excelente _____ Bueno _____7__ Regular _____14__ Mal _____2__.

No se _____2

NOTA: la pregunta dio como fin que lo estudiantes evalúan la gestión del proceso de la Comunicación Institucional como REGULAR.

OBERVACION: debe incluirse la frase NO SE en la pregunta pues sin haber estado en la original dos estudiantes la pusieron.

-
7. ¿Considera usted que en el desarrollo de su disciplina y de las asignaturas que la conforman se ha tenido en cuenta la gestión del proceso de la Comunicación institucional?

Sí __2__ No __1__ En parte __8__ No sé __14__.

NOTA: la pregunta dio como fin que lo estudiantes evalúan de que no saben si en el desarrollo de su disciplina y de las asignaturas que la conforman se ha tenido en cuenta la gestión del proceso de la Comunicación institucional.

8. En su Facultad , las acciones para desarrollar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional :

2. Se planifican () 2. Surgen espontáneamente () 3. Son orientadas por los directivos () 4. Forman parte de la estrategia de la organización () 5. No es necesario planificarlas () 6. Otros (cuáles)

NOTA: la pregunta dio como fin que las acciones principales son:

- ✓ Se planifican
- ✓ Forman parte de la estrategia de la organización
- ✓ Orientadas por los directivos

9. Las vías y canales de comunicación existentes en la facultad me motivan a gestionar el proceso de la Comunicación Institucional.

Siempre__ A veces 7__ Nunca_16__.

1: sin responder

NOTA: la pregunta dio como fin que actualmente las vías o canales de comunicación para gestionar este proceso no la mayoría de las veces no tiene un objetivo de motivación para la gestión del mismo proceso.

10. Diga 3 sugerencias fundamentales que usted desearía realizar a la dirección de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas a fin de mejorar la calidad de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

- ✓ No publiquen en murales porque son poco leídos.
- ✓ Pongan posters
- ✓ La planificación de las actividades deben ser colegiadas mejor con los estudiantes.
- ✓ Que se trate más con los estudiantes y se hable menos.
- ✓ Abrir la carrera de periodismo.
- ✓ Utilizar una Estrategia de Comunicación, diseñarla.

-
- ✓ Que haya más información y orientación sobre la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.
 - ✓ Que los estudiantes del secretariado de la FEU divulguen esta tarea de gestión de la Comunicación Institucional.
 - ✓ Que se utilice más el correo y se divulgue esta propuesta en las reuniones de brigadas de la FCSH.
 - ✓ Se explote la comunicación interpersonal.
 - ✓ No se participan en la mitad de las actividades de la FCSH porque no sabemos nada no nos enteramos.
 - ✓ Mejorar la radio base que no está funcionando.
 - ✓ Mejorar los medios y formas de enseñanza.
 - ✓ Que se tenga la delicadeza de tratar bien a los estudiantes por parte de los profesores y enseñar bien.
 - ✓ Que se comunique a los estudiantes los cambios de la institución y sus planificaciones no abemos donde y como estudiamos.
 - ✓ Que haya mejor calidad en cuanto a la gestión de la Comunicación Institucional.
 - ✓ Abrir la carrera de Comunicación Social en la Provincia.
 - ✓ Poner más importancia en la facultad a este tema de la gestión de la CI así como en el correo y la pagina web.

Anexo 4. Encuesta. Estudiantes. Estudios Socioculturales, Derecho y Periodismo.

Estimado estudiante, necesitamos de su cooperación con vistas a mejorar la Gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. Será de mucha ayuda que respondas con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas; se le asegura la confidencialidad de sus respuestas, las mismas sólo se usarán con fines científicos.

Esta encuesta tiene como **objetivo** comprobar la funcionalidad de los mecanismos y vías existentes en la facultad para garantizar la gestión del proceso de comunicación institucional. **(Hernández, 2016)**

Muchas gracias.

Datos generales

Carrera: _____

Año de la carrera: _____

1. ¿Conoce usted cómo se desarrolla la Comunicación Institucional en su facultad?

_____.

2. ¿Conoce usted de la existencia de algún Plan para el desarrollo de la Comunicación Institucional en la facultad?

Sí _____ No. _____ No se _____

3. Señale por orden de preferencia en una escala de (1- 10) las vías o canales que según su opinión son las mejores para planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de la Comunicación Institucional en la facultad:

_____ Reunión de Departamento
_____ Página Web de la FSCH
_____ Hombre a Hombre
_____ Radio Universitaria
_____ Reunión de carrera
_____ Plan de Trabajo
_____ Pizarra informativa.
_____ Reunión de colectivo de año

_____Correo Electrónico

_____Teléfono

_____Otros.

4. ¿Participa usted de manera activa en la planificación de todas las actividades del proceso de la Comunicación Institucional en su Facultad?

Sí _____ No. _____ No se _____

5. En la dirección del proceso de Comunicación Institucional en tu facultad. ¿Dónde consideras que es más importante tu participación:

- En la planificación del proceso de Comunicación Institucional _____
- En la organización del proceso de Comunicación Institucional _____
- En el desarrollo del proceso de Comunicación Institucional _____
- En el control del proceso de Comunicación Institucional _____

6. ¿Cómo evaluaría usted el proceso de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades desarrolladas por la facultad y que son parte del proceso de la Comunicación Institucional?

	Excelente	Bien	Regular	Mal
Planificación				
Organización				
Dirección				
Control				

7. ¿Qué acciones se realizan en su facultad para desarrollar la dirección del proceso de la Comunicación Institucional? :

8. ¿Las vías y canales de comunicación existentes en la facultad le motivan a gestionar el proceso de la Comunicación Institucional?

Siempre__ A veces__ Nunca__.

-
9. ¿Conoce usted de la existencia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de una Estrategia de Comunicación Organizacional para dirigir de manera eficaz el proceso de la Comunicación Institucional a corto, mediano y largo plazo?

Sí _____ No. _____ No se _____

10. Diga 3 sugerencias fundamentales que usted desearía realizar a la dirección de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas a fin de mejorar la calidad de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

d) _____

e) _____

f) _____

11. Exprese cualquier otra consideración y/o sugerencia respecto al tema.

_____.

Muchas gracias.

Anexo 5. Encuesta Profesores

Estimado profesor, necesitamos de su cooperación con vistas a mejorar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas Universidad de Pinar del Río. Será de mucha ayuda que responda usted con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas; se le asegura la confidencialidad de sus respuestas, las mismas sólo se usarán con fines científicos.

Esta encuesta tiene como **objetivo** comprobar la funcionalidad de los mecanismos y vías existentes en la facultad para garantizar la gestión del proceso de comunicación institucional. (Hernández, 2016)

Muchas gracias.

Datos generales:

Facultad: _____

Grado Científico: Lic.____ Ing.____ Máster____ Doctor____

Categoría Docente: No tengo____ Inst.____ Asist.____ Aux.____ Tit.____

Años de experiencia como profesor _____

Años de experiencia como profesor en la Educación Superior _____

1. ¿Qué funciones a su juicio debe desempeñar la gestión en una universidad o institución?

____Planificación____Organización____Ejecución____Control
____Integración____Dirección____Administración____Otras_____

2. En una escala de 1 a 10 ¿cómo evalúa usted la importancia de la gestión de la Comunicación Institucional para su Facultad?

Menos importante 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ Más importante

Desorganizada 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ Organizada

Pasiva 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ Activa

Estática 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ Dinámica

Asistemática 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ Sistemática

3. ¿Conoce usted de la existencia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de una Estrategia de Comunicación Organizacional para administrar de manera eficaz el proceso de la Comunicación Institucional a corto, mediano y largo plazo?

Sí____ No.____ No se _____

4. ¿Existe en su facultad una persona, grupo o departamento encargados de gestionar adecuadamente el proceso de Comunicación Institucional?

Sí____ No____ No se _____

Cuál _____

-
5. Señale por orden de preferencia en una escala de (1- 10) las vías o canales que según su opinión son las mejores para planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de la Comunicación Institucional en la facultad:

_____ Reunión de Departamento _____ Correo Electrónico
_____ Página Web de la FSCH _____ Teléfono
_____ Hombre a Hombre _____ Otros
_____ Radio Universitaria
_____ Reunión de carrera
_____ Plan de Trabajo
_____ Pizarra informativa.
_____ Reunión de colectivo de año

6. ¿Cómo evaluaría usted la manera en que se gestiona la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas?

Excelente _____ Muy Buena _____ Bueno _____ Regular _____ Mal _____

7. De los siguientes factores, ¿valore en qué medida pueden ser considerados como limitaciones para lograr una eficaz dirección de la Comunicación Institucional en la Facultad? : (*desde 1=limitación mayor, hasta 5= limitación menor*)

___ Poca comunicación entre alumnos, profesores y directivos.
___ Inexistencia de Estrategias de Gestión de Comunicación Institucional.
___ Débil organización institucional entre sus diferentes actores.
___ Débil planificación de planes de trabajo y reuniones de departamento.
___ Baja disponibilidad de recursos materiales y humanos para la ejecución del proceso de la Comunicación Institucional.
___ Bajo control de las actividades orientadas por la máxima dirección de la facultad a los departamentos que la integran.

8. ¿Considera usted que dirigir y gestionar el proceso de la Comunicación Institucional está concebido para todas las áreas de su facultad a fin de lograr un mejor funcionamiento de ésta?

Si _____ No _____ Nunca _____. No se _____

9. ¿Cómo calificaría usted la prioridad de la labor de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en su facultad?

Altamente priorizada_____

Bastante priorizada_____

Priorizada a veces_____

Medianamente priorizada_____

No muy priorizada_____

Nada Priorizada_____

10. ¿Considera usted que la gestión del proceso de la Comunicación Institucional es necesaria a la hora de planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades de la facultad?

Siempre__ Casi siempre__ A veces__ Casi nunca__ Nunca__.

11. ¿Cómo podría usted evaluar el aporte de una dirección efectiva de la Comunicación Institucional para el desarrollo y resultados docentes y prácticos de su facultad?

Excelente _____ Muy bueno_____ Bueno _____ Regular_____

No se advierte _____ Malo _____ Muy malo_____ No sé_____

12. Por último, ¿quisiera expresar su opinión sobre el cuestionario o agregar otros elementos a la información aportada?

Le agradecemos sinceramente su cooperación

Anexo 6. Análisis de la primera versión del diagnóstico. Encuesta Profesores.

1. En una escala de 1 a 10 ¿cómo evalúa usted la importancia de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad?

Menos importante 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ Más importante

PROFESOR 1	PROFESOR 2	PROFESOR 3	PROFESOR 4	PROFESOR 5
10	10	10	10	10

NOTA: Todos los profesores encuestados evalúan de máximo la importancia que tiene la gestión de la Comunicación Institucional en la FCSH.

2. ¿Conoce usted de la existencia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de una Estrategia de Comunicación Organizacional para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional a corto, mediana y largo plazo?

Sí_____ No._____ No sé _____

PROFESOR 1	PROFESOR 2	PROFESOR 3	PROFESOR 4	PROFESOR 5
No sé	No	No	Sí	No

NOTA: No se conoce de manera general de la existencia en la FCSH de una Estrategia de Comunicación Organizacional para la gestión de este proceso a corto, mediana y largo plazo.

3. ¿Cómo evaluaría usted la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Mal _____

PROFESOR 1	PROFESOR 2	PROFESOR 3	PROFESOR 4	PROFESOR 5
Bueno	Regular	Bueno	Regular	Buena

NOTA: A modo general los encuestados han expresado que la gestión de la Comunicación Institucional en la FCSH es : BUENA sin embargo creo se debe incluir la posibilidad de MUY BUENA dando márgenes a otra posibilidad de calidad de esta gestión.

4. Señale por orden de preferencia las vías o canales que según su opinión son las mejores para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad:

- i) _____ Reunión de Departamento
- ii) _____ Página Web
- iii) _____ Hombre a Hombre
- iv) _____ Radio Universitaria
- v) _____ Posters
- vi) _____ Plan de Trabajo
- vii) _____ Boletines
- viii) _____ Reunión de colectivo de año
- ix) _____ Correo Electrónico
- x) _____ Teléfono
- xi) _____ Propaganda Gráfica.
- xii) _____ Otros.

PROFESOR 1		PROFESOR 2	PROFESOR 3	PROFESOR 4	PROFESOR 5
1	Plan de trab.	Correo electrónico	Reunión de Dep.	Reunión de Dep.	Solo marcó con X
2	Correo electrónico	Plan de trab.	Reunión de Dep.	Correo electrónico	
3	Reunión de Dep.	Reunión de Dep.	Correo electrónico	Plan de trab.	
4	Hombre a hombre	Posters	Hombre a hombre	Reunión de Colectivo de año.	
5	Página web	Boletines	Teléfono	Teléfono	
6	Propaganda gráfica	Hombre a hombre	Propaganda gráfica	Hombre a hombre	
7	Reunión de Colectivo de año.	Teléfono	X	X	
8	Radio universitaria	Propaganda gráfica	X	X	

9	Posters	Reunión de Colectivo de año.	X	X	
10	Boletines	Página web	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	

NOTAS:

- Dar un orden de preferencias en escala de (1-10) a la pregunta en general para situar mucho mejor a los encuestados.
- De 12 opciones dadas a los encuestados dejarlo solo en 10 opciones o sea las más importantes según las que ellos marcaron con prioridades en el pilotaje, aunque es importante valorar las opciones de: pizarra informativa y mural informativo estas opciones vistas en las entrevistas a los dos directivos encuestados.

5. De los siguientes factores, valore en qué medida pueden ser considerados como limitaciones para la eficacia de la gestión de la Comunicación Institucional en la Facultad : *(desde 1=limitación mayor, hasta 5= limitación menor)*

___ Poca comunicación entre alumnos, profesores y directivos.

___ Inexistencia de Estrategias de Gestión de Comunicación Institucional.

___ Débil gestión institucional entre sus diferentes actores.

___ Débil planificación de planes de trabajo y reuniones de departamento.

___ Baja disponibilidad de recursos materiales y humanos para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

___ Desconocimiento de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional dentro de la Facultad.

NOTA:

- De la pregunta salieron como mayores limitaciones para la eficacia de la gestión de la Comunicación Institucional las siguientes:
 - ✓ Inexistencia de Estrategias de Gestión de Comunicación Institucional.
 - ✓ Baja disponibilidad de recursos materiales y humanos para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.
 - ✓ Desconocimiento de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional dentro de la Facultad.
 - ✓ Débil gestión institucional entre sus diferentes actores

6. Para desarrollar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad , se apoya en: (puede marcar más de uno)

- ☐ los profesores
- ☐ mis relaciones personales y/o profesionales
- ☐ estructuras especializadas existentes en mi área
- ☐ los directivos de mi área
- ☐ los alumnos
- ☐ estructuras especializadas existentes en la universidad
- ☐ otros ¿cuáles?

PROFESOR 1		PROFESOR 2	PROFESOR 3	PROFESOR 4	PROFESOR 5
1	Los profesores	Los profesores	Los profesores	Los profesores	Los profesores
2	Mis relaciones personales y profesionales	Mis relaciones personales y profesionales	Los alumnos	Mis relaciones personales y profesionales	Mis relaciones personales y profesionales
3	Directivos de mi área		Estructuras especializadas existentes en la universidad	Directivos de mi área	Directivos de mi área
4	Los alumnos		estructuras especializadas existentes en mi área		

NOTA: En el pilotaje realizado salieron como resultados principales para desarrollar la gestión de la Comunicación Institucional en la FCSH:

- ✓ Los profesores.
- ✓ Los alumnos
- ✓ Mis relaciones personales y o profesionales
- ✓ Directivos de mi área.

7. Sobre la gestión del proceso de Comunicación Institucional en la Facultad:

- Existe una Estrategia de Comunicación Organizacional diseñada

Sí___ No___

-
- Existe una Estrategia de Gestión de la Comunicación Institucional

Sí__ No__

- Existen objetivos específicos sobre la gestión de la comunicación , pero no una estrategia

Si__ No__

- Es necesaria una mejor gestión de este proceso

Si__ No__

NOTA: En este potaje realizado se constató que en la pregunta faltó la posibilidad de NO SE, además la mayoría de las posibilidades señaladas fueron :

- Es necesaria una mejor gestión de este proceso.
 - No existe una Estrategia de Comunicación Organizacional diseñada.
 - Señalan que existe una estrategia de Comunicación institucional y además marcan que no existe una Estrategia de Comunicación Organizacional por lo que se constata que el encuestado está dando respuesta erróneas pues constatando con la máxima autoridad de la FCSH se comprueba que no existe una Estrategia de Comunicación institucional pero además los conceptos de ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL ES LO MISMO.
 - Además marcan la opción de que si existen objetivos específicos sobre la gestión de la comunicación, pero no una estrategia y ahí está la otra contradicción.
 - Esto demuestra el alto grado de desinformación en cuanto a proceso de gestión de la comunicación que los encuestados poseen en relación con este proceso en la facultad.
8. Por último, ¿quisiera expresar su opinión sobre el cuestionario o agregar otros elementos a la información aportada?

NOTAS:

- APORTAR MAS ELEMENTOS SOBRE QUE ES GESTION DE LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO.
- ESTA BASTANTE COHERENTE.
- CONSIDERAR EN LOS ANALISIS QUE NO SIEMPRE ENVIAR UNA INFORMACION SE REVIERTE EN COMUNICACION POR TANTO NO DEBEMOS USAR UNA UNICA VIA.

Anexo 7. Encuesta Profesores

Estimado profesor, necesitamos de su cooperación con vistas a mejorar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas Universidad de Pinar del Río. Será de mucha ayuda que responda usted con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas; se le asegura la confidencialidad de sus respuestas, las mismas sólo se usarán con fines científicos.

Esta encuesta tiene como **objetivo** comprobar la funcionalidad de los mecanismos y vías existentes en la facultad para garantizar la gestión del proceso de comunicación institucional. (Hernández, 2016)

Muchas gracias.

Datos generales:

Facultad: _____

Grado Científico: Lic.____ Ing.____ Máster____ Doctor____

Categoría Docente: No tengo____ Inst.____ Asist.____ Aux.____ Tit.____

Años de experiencia como profesor _____

Años de experiencia como profesor en la Educación Superior _____

1. ¿Qué funciones a su juicio debe desempeñar la gestión en una universidad o institución?

____ Planificación _____ Organización _____ Ejecución _____ Control
____ Integración _____ Dirección _____ Administración _____ Otras _____

2. En una escala de 1 a 10 ¿cómo evalúa usted la importancia de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad ?

Menos importante 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ Más importante

3. ¿Conoce usted de la existencia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de una Estrategia de Comunicación Organizacional para administrar de manera eficaz el proceso de la Comunicación Institucional a corto, mediano y largo plazo?

Sí _____ No. _____ No se _____

4. Existe en su facultad una persona, grupo o departamento encargados de trabajar la dirección del proceso de Comunicación Institucional.

Sí ____ No ____ No se ____

5. Señale por orden de preferencia en una escala de (1- 10) las vías o canales que según su opinión son las mejores para planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de la Comunicación Institucional en la facultad:

____ Reunión de Departamento

-
- _____ Página Web de la FSCH
 - _____ Hombre a Hombre
 - _____ Radio Universitaria
 - _____ Reunión de carrera
 - _____ Plan de Trabajo
 - _____ Pizarra informativa.
 - _____ Reunión de colectivo de año
 - _____ Correo Electrónico
 - _____ Teléfono
 - _____ Otros.

6. ¿Cómo evaluaría usted la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas?

Excelente _____ Muy Buena _____ Bueno _____ Regular _____ Mal _____

7. De los siguientes factores, valore en qué medida pueden ser considerados como limitaciones para la eficacia de la gestión de la Comunicación Institucional en la Facultad :
(desde 1=limitación mayor, hasta 5= limitación menor)

___ Poca comunicación entre alumnos, profesores y directivos.

___ Inexistencia de Estrategias de Gestión de Comunicación Institucional.

___ Débil organización institucional entre sus diferentes actores.

___ Débil planificación de planes de trabajo y reuniones de departamento.

___ Baja disponibilidad de recursos materiales y humanos para la ejecución del proceso de la Comunicación Institucional.

___ Bajo control de las actividades orientadas por la máxima dirección de la facultad a los departamentos que la integran.

8. La gestión del proceso de la Comunicación Institucional está concebido para todas las áreas de su facultad.

Si _____ No _____ Nunca _____. No se _____

9. Cómo calificaría usted la prioridad de la labor de la planificación del proceso de gestión de la comunicación institucional en su facultad?

Altamente priorizada_____

Bastante priorizada_____

Priorizada a veces_____

Medianamente priorizada_____

No muy priorizada_____

Nada Priorizada_____

10. Considera usted que la gestión del proceso de la Comunicación Institucional es necesaria a la hora de planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades de la facultad.

Siempre__ Casi siempre__ A veces__ Casi nunca__ Nunca__.

11. ¿Podría evaluar el aporte de una gestión efectiva del proceso de comunicación institucional para el desarrollo y resultados docentes y prácticos de su facultad?

Excelente _____ Muy bueno____ Bueno _____ Regular_____

No se advierte _____ Malo _____ Muy malo____ No sé____

12. Por último, ¿quisiera expresar su opinión sobre el cuestionario o agregar otros elementos a la información aportada?

Le agradecemos sinceramente su cooperación

Anexo 8: Entrevista a directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Guía de la Entrevista

Estimado directivo, necesitamos de su cooperación con vistas a mejorar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. Será de mucha ayuda que responda usted con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas; se le asegura la confidencialidad de sus respuestas, las mismas sólo se usarán con fines científicos.

Toda la información que nos proporcione tiene carácter anónimo.

¡Muchas Gracias!

Encuestador: _____;

Grado científico: _____;

Fecha: _____;

Lugar: _____;

Datos del Entrevistado:

Cargo en la Institución: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Años de experiencia como docente universitario: _____

Grado Científico/Categoría Docente: _____/_____

Guía de Preguntas:

- 1 ¿Qué entiende usted por Gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad?
- 2 ¿Cuál es su opinión sobre la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad?
- 3 ¿Qué importancia le concede a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad y su relación entre los distintos actores del proceso comunicativo?
- 4 ¿Existe un Estrategia de gestión de la Comunicación Institucional definido para la facultad?
- 5 ¿Qué otras tareas, planes, objetivos o acciones existen en su facultad relacionadas con la gestión del proceso de la Comunicación Institucional?
- 6 ¿Qué acciones se siguen en su facultad para tomar decisiones relativas a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional?
- 7 ¿Qué recursos humanos y técnicos se emplean para la gestión eficaz del proceso de la Comunicación Institucional?
- 8 ¿Qué vías, mecanismos, procedimientos etc.; se utilizan actualmente para conocer las necesidades existentes para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional?
- 9 ¿Cuál es su criterio sobre el grado de conocimiento existente sobre las necesidades de gestión del proceso de la Comunicación institucional en la facultad por sus diferentes actores?
- 10 ¿Cómo pudiera mejorarse la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad?
- 11 ¿Quisiera usted agregar algún aspecto no tratado en la entrevista?

Anexo 9. Análisis de la primera versión del diagnóstico a directivos. Entrevista

Guía de la Entrevista

Estimado directivo, necesitamos de su cooperación con vistas a mejorar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. Será de mucha ayuda que responda usted con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas; se le asegura la confidencialidad de sus respuestas, las mismas sólo se usarán con fines científicos.

Toda la información que nos proporcione tiene carácter anónimo.

¡Muchas Gracias!

Encuestador: _____;

Grado científico: _____;

Fecha: _____;

Lugar: _____;

Datos del Entrevistado:

Cargo en la Institución: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Años de experiencia como docente universitario: _____

Grado Científico/Categoría Docente: _____/_____

Guía de Preguntas:

1 ¿Qué entiende usted por Gestión?

- 2 ¿Qué entiende usted por Gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad?
- 3 ¿Considera usted que el proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH se planifica, se organiza, se ejecuta y se controla?
- 4 ¿Cuál es su opinión sobre la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad?
- 5 ¿Qué importancia le concede a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad y su relación entre los distintos actores del proceso comunicativo?
- 6 ¿Existe un Estrategia de gestión de la Comunicación Institucional definido para la facultad?

7 ¿Qué otras tareas, planes, objetivos o acciones existen se realizan en su facultad relacionadas con la gestión del proceso de la Comunicación Institucional?

8 ¿Qué acciones se siguen en su facultad para tomar decisiones relativas a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional?

- 9 ¿Qué recursos humanos y técnicos se emplean para la gestión eficaz del proceso de la Comunicación Institucional?

10 ¿Qué vías, mecanismos, procedimientos etc.; se utilizan actualmente para conocer las necesidades existentes para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional?

11 ¿Cuál es su criterio sobre el grado de conocimiento existente sobre las necesidades de gestión del proceso de la Comunicación institucional en la facultad por sus diferentes actores?

12 ¿Cómo pudiera mejorarse la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad?

13 ¿Pudiera ser viable y factible el diseño de un Modelo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad y de una Estrategia de Comunicación Institucional para la aplicación del mismo?

- 14 ¿Quisiera usted agregar algún aspecto no tratado en la entrevista?

Análisis del instrumento:

1. Se cambia la primera pregunta por: ¿Qué entiende usted por Gestión o Administración?
¿Qué sabes sobre él?
2. Se agrega una nueva pregunta 5 : En la dirección de la Comunicación Institucional en su facultad ¿Dónde considera que es más importante su participación:
 - En la planificación de la Comunicación Institucional
 - En la organización de la Comunicación Institucional
 - En el desarrollo de la Comunicación Institucional
 - En el control de la Comunicación Institucional
3. Se cambia el enfoque de la pregunta 7: ¿Existen tareas, planes, objetivos o acciones en su facultad para realizar una gestión eficaz de la Comunicación Institucional?
4. Se cambia el enfoque de la pregunta 10: ¿Qué vías, mecanismos, procedimientos etc.; se utilizan actualmente para conocer las necesidades existentes para lograr gestionar la Comunicación Institucional y retroalimentar este proceso de manera constante?
5. Se quitan las preguntas 11 y 12 por no aportar elementos importantes para la investigación.
6. Se cambia el enfoque de la pregunta 13: ¿Cuál sería la opción más viable para desarrollar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en su facultad?
7. Se deja la pregunta 14.

Anexo 10. Entrevista a directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Guía de la Entrevista

Estimado directivo, necesitamos de su cooperación con vistas a mejorar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. Será de mucha ayuda que responda usted con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas; se le asegura la confidencialidad de sus respuestas, las mismas sólo se usarán con fines científicos.

Toda la información que nos proporcione tiene carácter anónimo.

¡Muchas Gracias!

Encuestador: _____;

Grado Científico: _____;

Fecha: _____;

Lugar: _____;

Datos del Entrevistado:

Cargo en la Institución: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Años de experiencia como docente universitario: _____

Grado Científico/Categoría Docente: _____/_____

Guía de Preguntas:

1. ¿Qué entiende usted por Gestión o Administración? ¿Qué sabes sobre él?
2. ¿Qué entiende usted por Gestión de la Comunicación Institucional?
3. ¿Considera usted que el proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH se planifica, se organiza, se ejecuta y se controla?
4. ¿Cuál es su opinión sobre la gestión de la Comunicación Institucional en la facultad?
5. En la dirección de la Comunicación Institucional en su facultad ¿Dónde considera que es más importante su participación:
 - En la planificación de la Comunicación Institucional
 - En la organización de la Comunicación Institucional
 - En el desarrollo de la Comunicación Institucional
 - En el control de la Comunicación Institucional
6. ¿Qué importancia le concede a la gestión de la Comunicación Institucional en su facultad?
7. ¿Existe un Estrategia de gestión de la Comunicación Institucional definida o diseñada para la facultad?
8. ¿Existen tareas, planes, objetivos o acciones en su facultad para realizar una gestión eficaz de la Comunicación Institucional?
9. ¿Qué recursos humanos y técnicos se emplean para lograr una buena dirección de la Comunicación Institucional?
10. ¿Qué vías, mecanismos, procedimientos etc.; se utilizan actualmente para conocer las necesidades existentes para lograr gestionar la Comunicación Institucional y retroalimentar este proceso de manera constante?
11. ¿Cuál sería la opción más viable para desarrollar la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en su facultad?
12. ¿Quisiera usted agregar algún aspecto no tratado en la entrevista?

Anexo 11. Guía de observación a las clases. Estudiantes de las carreras de Derecho, Estudios Socioculturales y Periodismo de la FCSH de la Universidad de Pinar del Río.

Objetivo: Determinar las principales dificultades que presenta la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en los estudiantes de las carreras de Derecho, Estudios Socioculturales y Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Los aspectos a observar estuvieron encaminados a:

- Nivel de conocimiento de estudiantes, profesores y directivos sobre gestión de la comunicación institucional, vías y canales.
- Nivel de importancia de la gestión de la comunicación institucional en la impartición de clases.
- Grado de preparación de profesores para la gestión eficaz de la comunicación institucional.
- Necesidades de planificación de la gestión de comunicación institucional de estudiantes y profesores.
- Nivel de calidad de la gestión de la comunicación institucional.
- Recursos materiales para llevar a cabo la gestión de la comunicación institucional.
- Nivel de motivación de estudiantes y profesores para gestionar la comunicación institucional.

Anexo 12. Análisis de los resultados del diagnóstico.

1. Análisis de documentos de la Facultad.

A partir de las fuentes documentales consultadas atendiendo a la guía elaborada, se puede precisar que en la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad, se evidencian problemas que se concretan en:

- No se explota eficientemente las posibilidades que brinda la gestión de la **comunicación horizontal y la comunicación vertical**.
- Los **flujos de información** adquieren alta velocidad, variedad y densidad saturando, en muchos casos, los canales de comunicación y creando ruidos que entorpecen las comunicaciones interpersonales.
- Los **canales** más usados para la gestión de la comunicación –no los únicos- son los digitales (correo electrónico) en menor proporción la página web de la facultad, el teléfono, reuniones de departamento y escasamente la llamada propaganda gráfica.
- No existe un sistema de interrelación de **herramientas de gestión de la comunicación**, para poder crear nuevas o perfeccionando las existentes ejemplo de ellas son: cartas al personal, carteleras, cuadernillo de bienvenida, manuales de estilo, la publicación universitaria, buzón de quejas y sugerencias, la creación de una línea telefónica abierta o directa, conversaciones y encuentros informales con los estudiantes y profesores, los murales, los matutinos, los actos políticos, la televisión universitaria, la radio universitaria entre otros.
- No se asume la gestión de la comunicación institucional con un enfoque estratégico en la Facultad.
- No se encuentra debidamente fortalecida la gestión de la comunicación, el contacto y el intercambio directo entre estudiantes, profesores y directivos desde la base.
- No se logra garantizar con eficiencia un flujo dinámico, sistemático e interactivo de información y de gestión de la comunicación entre sus principales actores sociales.
- Escasas relaciones de coordinación sistemáticas y proactivas con los medios de comunicación masivos nacionales y territoriales para gestionar con mayor eficacia la comunicación dentro y fuera de la facultad.
- No existe un dominio coherente por parte de la comunidad universitaria de la facultad del **concepto de comunicación, gestión de la comunicación Institucional** que necesitamos aplicar para favorecer los procesos comunicacionales a este nivel.
- Las vías y canales de la comunicación no están de un todo establecidas en la facultad.

Con el fin de corroborar estos problemas y fundamentar el problema de la investigación, se pasó a la aplicación de otros instrumentos de diagnóstico, precisados anteriormente en este epígrafe

2. Análisis de encuestas a estudiantes de las carreras de Derecho, Estudios Socioculturales y Periodismo de la FCSH de la UPR.

Después de aplicados los instrumentos referidos a la muestra determinada, a partir del método de muestreo elegido, se pudo constatar:

En las encuestas realizadas a los estudiantes de 1ro, 2do, 3ro, 4to y 5 to años:

- El 72 % de los estudiantes no conoce cómo se desarrolla la Comunicación Institucional en su Facultad.
- El 52.2 % de los estudiantes no conocen de la existencia de algún Plan para el desarrollo de la Comunicación Institucional en la Facultad.
- El correo electrónico (70.9%), la comunicación hombre a hombre (63.9%) y el teléfono (51.2%) son las vías o canales que según la opinión de los estudiantes son las mejores a la hora de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de la comunicación institucional en la facultad.
- El 71.7 % de los estudiantes abordaron que no participan de manera activa en la planificación de las actividades del proceso de la comunicación institucional en la facultad.
- El 69.6 % de los estudiantes evalúan de bien el proceso de planificación, de las actividades desarrolladas por la facultad como parte de su proceso de gestión de la comunicación.
- El 65.5% de los estudiantes evalúan de regular los procesos de organización y dirección de las actividades desarrolladas por la facultad como parte de su proceso de gestión de la comunicación.
- El 58.3 % de los estudiantes evalúan de regular el proceso de control de las actividades desarrolladas por la facultad como parte de su proceso de gestión de la comunicación.
- El 62.7 % de los estudiantes precisaron que las reuniones de brigada es una de las acciones fundamentales que se realizan en la facultad para desarrollar la dirección del proceso de la comunicación institucional, así como un 54.8 % abordaron que el empleo del correo electrónico era otra de las acciones más importantes en este proceso.
- El 63 % de los estudiantes refieren que *a veces* las vías y canales existentes en la facultad le motivan a gestionar el proceso de a Comunicación Institucional.
- El 79.8 % de los estudiantes desconocen de la existencia física de una Estrategia de Comunicación Organizacional para dirigir de manera eficaz el proceso de la comunicación a corto, mediano y largo plazo en la facultad.

Sugerencias importantes abordadas por los estudiantes para mejorar la calidad de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad:

- La realización de talleres de cómo gestionar de manera eficaz la Comunicación Institucional en Instituciones de Educación Superior.

-
- Proponer a todas las carreras de ciencias sociales como asignatura optativa la de Comunicación Institucional en los Centros de Educación Superior.
 - Falta de orientación de los estudiantes, profesores y directivos por no existir en la facultad de un equipo rector que sustente la gestión del desarrollo de acciones comunicativas que contribuyan a elevar la actualidad informativa y comunicativa de la facultad.
 - La realización de Conferencias relacionadas con el tema de la Comunicación y la gestión de la Comunicación Institucional debido al desconocimiento que poseen con respecto a estos conceptos y sus particularidades
 - Tema de vital importancia para la Facultad y la Universidad.

3. Análisis de encuestas a profesores de la FCSH de la UPR.

- Los resultados de los profesores encuestados son los siguientes:
- El 72.6 % de los profesores encuestados presentaron dificultades en la identificación de las funciones de la gestión en una universidad o institución.
- La importancia de la gestión de la Comunicación Institucional para la facultad los profesores encuestados la evalúan de la siguiente manera: 76.4% más importante, 71.1% desorganizada, 68.7% pasiva, 68.7 % estática, 63.3% asistemática.
- El 71.1% de los profesores desconocen la existencia en la facultad de una Estrategia de Comunicación Organizacional para administrar de manera eficaz el proceso de la comunicación, a corto, mediano y largo plazo.
- El 63.3% precisan que no existe en la facultad una persona, grupo o departamento encargado de gestionar el proceso de la comunicación institucional.
- El correo electrónico (63.3%) y el teléfono (52.4%) son las vías o canales que según la opinión de los estudiantes son las mejores a la hora de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de la comunicación institucional en la facultad.
- El 75.6% de los profesores encuestados añaden que la Comunicación Institucional en la facultad se gestiona de manera **Regular**.
- El 71.1% de los profesores consideran la poca comunicación existente entre alumnos, profesores y directivos como una de las limitaciones más importantes a la hora de lograr una eficaz dirección de la Comunicación Institucional.
- El 68.9% considera que la gestión del proceso de la Comunicación Institucional no está concebido para todas las áreas de la facultad a fin de lograr un mejor funcionamiento de las mismas.
- El 71.1% de los encuestados refieren que la labor de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional esta medianamente priorizado en la facultad.
- El 74.3% de los profesores encuestados añaden que la gestión del proceso de la Comunicación Institucional es necesaria **siempre** a la hora de planificar, organizar, ejecutar y dirigir todas las actividades de la facultad.

-
- El 65.6% evalúa de *muy bueno* el aporte de una dirección de la comunicación institucional para el desarrollo y resultados docentes y prácticos de la facultad.

Sugerencias importantes abordadas por los estudiantes para mejorar la calidad de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad:

- La realización de talleres de cómo gestionar de manera eficaz la Comunicación Institucional en Instituciones de Educación Superior.
- La realización de Conferencias relacionadas con el tema de la Comunicación y la gestión de la Comunicación Institucional debido al desconocimiento que poseen con respecto a estos conceptos y sus particularidades
- El diseño de una Estrategia de Gestión de la Comunicación Institucional para el mejor desarrollo de ésta en la facultad.
- El diseño y aplicación de un Modelo de gestión de la Comunicación Institucional que permita la unidad y coherencia de los procesos comunicacionales de los públicos internos y externos de la facultad.

4. Análisis de las observaciones a clases.

Se realizaron 25 observaciones a estudiantes y profesores impartiendo docencia (5 en Derecho primer año, 5 en Derecho segundo año, 2 en Derecho tercer año y 2 en Derecho cuarto año), (2 en ESC primer año, 3 en ESC segundo año, 3 en ESC tercer año, 2 en ESC cuarto año) y 1 encuentro con la Decana de la Facultad y los estudiantes de Derecho, ESC y Periodismo de 5to año que se encuentran en culminación de estudio, en modalidad de Tesis de Diploma o Examen Estatal.

En las observaciones se pudo constatar que:

- Existencia de un insuficiente nivel de conocimiento de estudiantes, y profesores sobre gestión de la comunicación institucional, sus principales vías y canales.
 - ✓ Se le otorga poca importancia a la gestión de la comunicación institucional en la impartición de clases.
- No se evidencia una interacción dinámica en cuanto a la gestión de la comunicación entre profesor - alumno.
 - ✓ No se cuenta con una adecuada base material para llevar a cabo una significativa gestión de la comunicación institucional.
- Se manifiesta falta de conocimientos y habilidades para gestionar la comunicación por parte de los profesores que imparten clases a los estudiantes en las diferentes carreras.
- Se evidencian insuficiencias en la planificación, organización, ejecución y control de acciones que contribuyen a una mejor comunicación en la institución.
- El proceso de gestión de la comunicación que se desarrolla en la facultad, se muestra insuficiente, siendo asistemático y pasivo el protagonismo de estudiantes y profesores en el mismo.

-
- Necesidad de potenciar y estimular más al estudiante para que gestione, desarrolle y participe en los procesos comunicativos que tributen a su inserción satisfactoria en el desarrollo comunicativo de la facultad y de la universidad.

Además, es importante destacar como parte de la observación realizada que existe desmotivación por parte de los estudiantes y profesores a la hora de gestionar de manera coherente el proceso de la Comunicación Institucional.

5. Análisis de las entrevistas a directivos de la carrera.

Señalan como elementos significativos por la mayoría de opiniones lo siguiente:

- La significación que tiene para la FCSH como institución lograr una buena gestión del proceso de la Comunicación Institucional. A pesar de ello la gestión de este proceso está muy poco desarrollado en la facultad debido al desconocimiento que se tiene del mismo.
- Existencia de un bajo dominio relacionado con las fases de la gestión en función de la Comunicación Institucional. (planificación, organización, ejecución y control).
- La importancia de la gestión de la comunicación en la facultad, como condición imprescindible para el cumplimiento de los objetivos y el mejor desempeño de la función social del MES y sus instituciones.
- Se le concede un espacio de gran valor en la facultad a la Planeación Estratégica como parte de la gestión.
- Se refieren los entrevistados a que se debe nombrar en la facultad una persona encargada del asesoramiento en cuanto a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para lograr así una mayor coherencia y sistematicidad en la fluidez de este proceso.
- Señalan que el tema, **“Comunicación”** solo se ve puntualmente hoy en la facultad en las Estrategias Educativas de cada carrera de la facultad.
- Escasos materiales técnicos para llevar a cabo una buena gestión de la Comunicación Institucional (impresoras, hojas, material de oficina).
- Se realizan acciones de comunicación en la facultad de manera aislada debido a que éstas no se encuentran debidamente estructuradas o gestionadas por lo que se muestran asistémicas y desestructuradas.
- El diseño de un Modelo de Gestión de la Comunicación Institucional para la Facultad y de una Estrategia para la aplicación de este modelo, resultaría de vital importancia, pues facilitaría mejor todos los procesos comunicativos, diversificaría todos los canales de comunicación, esencialmente la retroalimentación del proceso en sí.

Anexo 13. Encuesta a profesores para estructurar la Estrategia de Comunicación.

Objetivo: Determinar la estructura de la estrategia de comunicación según las opiniones de los profesores de las carreras de ESC, derecho y Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Estimado profesor:

La presente encuesta tiene el objetivo de recoger sus criterios en relación a la manera en que pudiéramos entre todos implementar en la práctica educativa, los fundamentos del proceso de la Comunicación Institucional para perfeccionar el mismo la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río y hacerlo más pertinente. **(Hernández, 2016)**

Marque con una X los ítems que mejor reflejen su percepción al respecto.

Años de experiencia como docente_____

Años de experiencia como profesor en la carrera._____

Cargo que ocupa._____

1-En su criterio, considera necesario el diseño de una estrategia de comunicación para implementar los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Sí ____ No____ No sé _____Cuál _____

2- ¿Cómo usted evalúa la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas?

Más importante _____

Bastante importante _____

Menos importante _____

No muy priorizada_____

Nada Priorizada_____

3- En su criterio, la gestión del proceso de la Comunicación Institucional deberá abarcar:

Todas las áreas de la facultad a corto plazo_____

Todas las áreas de la facultad a mediano plazo_____

Todas las áreas de la facultad a largo plazo_____

Todas las áreas de la facultad a corto, mediano y largo plazo _____

4- ¿Conoce usted de la existencia en la FCSH de una persona, grupo o Departamento encargado de gestionar el proceso de la Comunicación Institucional?

Sí ____ No ____ No sé ____Cuál _____

5- Señale por orden de preferencia en una escala de (1- 10) las formas que según su opinión son las mejores para que la estrategia de comunicación logre planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de la Comunicación Institucional en la facultad:

____ creativo	____ permanente
____ estructurado	____ sistemático
____ dinámico	____ ordenado
____ estable	____ seguro

6- En su criterio, la gestión del proceso de la Comunicación Institucional será necesaria a la hora de:

____ planificar todas las actividades de la institución.
____ organizar todas las actividades de la institución.
____ ejecutar todas las actividades de la institución.
____ controlar todas las actividades de la institución.
____ planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades de la institución.

7- ¿Cómo evalúa usted el aporte de una dirección de la Comunicación Institucional a través de una estrategia para el desarrollo y resultados docentes y prácticos de la facultad?

____ Muy bueno ____ Bueno ____ Malo ____ Muy malo ____ No sé

8- ¿Sugiere otras vías para implementar en la práctica los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. ¿Cuáles?

Anexo 14. Encuesta a estudiantes para estructurar la Estrategia de Comunicación.

Objetivo: Determinar la estructura de la estrategia de comunicación según las opiniones de los estudiantes de las carreras de ESC, derecho y Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Estimado estudiante:

La presente encuesta tiene el objetivo de recoger sus criterios en relación a la manera en que pudiéramos entre todos implementar en la práctica educativa, los fundamentos del proceso de la Comunicación Institucional para perfeccionar el mismo la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río y hacerlo más pertinente. **(Hernández, 2016).**

Marque con una X los ítems que mejor reflejen su percepción al respecto.

Datos generales

Carrera: _____

Año de la carrera: _____

1. ¿Participa usted de manera activa en la planificación de todas las actividades del proceso de la Comunicación Institucional en su Facultad?

Sí _____ No. _____ No se _____

2. ¿Cómo evalúa usted las actividades desarrolladas por la FCSH para lograr una buena gestión del proceso de la Comunicación Institucional?

____Muy bueno ____Bueno ____Malo ____Muy malo ____No sé

3. En su criterio, las vías y canales existentes en la facultad le motivan a gestionar el proceso de la Comunicación Institucional:

____Muchas veces ____siempre ____pocas veces ____a veces _____

4. En su criterio, la gestión del proceso de la Comunicación Institucional deberá abarcar:

Todas las áreas de la facultad a corto plazo _____

Todas las áreas de la facultad a mediano plazo _____

Todas las áreas de la facultad a largo plazo _____

Todas las áreas de la facultad a corto, mediano y largo plazo _____

5. ¿Considera usted que se deben realizar actividades teóricas y prácticas que los ayuden a desarrollar la gestión de la comunicación en la institución y fuera de ésta?

Sí _____ No. _____ No se _____

-
6. ¿Considera usted los directivos y profesores de la facultad pueden ayudarlos y serlos partícipes de la gestión del proceso de la comunicación, para trabajar de manera unida y coordinada y lograr resultados efectivos a partir de los fundamentos de gestión elaborados?

Sí_____ No._____ No se _____

7. ¿Sugiere otras vías para implementar en la práctica los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. ¿Cuáles?

Anexo 15: Entrevista a directivos para estructurar la Estrategia de Comunicación.

Objetivo: Determinar la estructura de la estrategia de comunicación según las opiniones de los profesores de las carreras de ESC, derecho y Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Estimado directivo:

La presente entrevista tiene el objetivo de recoger sus criterios en relación a la manera en que pudiéramos entre todos implementar en la práctica educativa, los fundamentos del proceso de la Comunicación Institucional para perfeccionar el mismo la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río y hacerlo más pertinente. **(Hernández, 2016)**

Toda la información que nos proporcione tiene carácter anónimo.

¡Muchas Gracias!

Encuestador: _____;

Grado Científico: _____;

Fecha: _____;

Lugar: _____;

Datos del Entrevistado:

Cargo en la Institución: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Años de experiencia como docente universitario: _____

Grado Científico/Categoría Docente: _____/_____

Guía de Preguntas:

- 1 ¿Qué entiende usted por Gestión de la Comunicación Institucional?
- 2 ¿Considera usted que el proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH se planifica, se organiza, se ejecuta y se controla?
- 3 ¿Qué importancia le concede a la gestión de la Comunicación Institucional en su facultad?
- 4 ¿Qué importancia le concede a la gestión de la Comunicación Institucional como condición imprescindible para el cumplimiento de los objetivos y el mejor desempeño de la función social del MES y sus instituciones?
- 5 ¿Considera usted que la Planeación Estratégica es de vital importancia para lograr una buena gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la FCSH?
- 6 ¿Considera usted que se debe nombrar en la facultad una persona encargada del asesoramiento en cuanto a la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para lograr así una mayor coherencia y sistematicidad en la fluidez de este proceso?
- 7 ¿Considera usted que el diseño de una Estrategia de Comunicación para la aplicación de los fundamentos de la investigación, resultaría de trascendental importancia para el desarrollo adecuado y eficaz de este proceso en la institución?
- 8 ¿Quisiera usted agregar algún aspecto no tratado en la entrevista?

Anexo 16. Programa de un Sistema de Talleres de capacitación a estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” para lograr una estructurada y coherente planificación, organización, dirección y control del proceso de la Comunicación Institucional. (Hernández, 2016)

Fundamentación

El perfeccionamiento de la educación superior en el mundo actual atraviesa obligatoriamente por el perfeccionamiento de sus procesos sustantivos, a saber docencia, investigación y extensión. En este empeño, y desde la perspectiva de la educación permanente y durante toda la vida, la preparación sistemática y capacitación de los claustros de docentes, y de la comunidad universitaria en general se va convirtiendo en una práctica común en nuestras instituciones.

De tal manera que, la gestión del proceso de la Comunicación Institucional, reclama hoy la socialización de un conjunto de referentes teóricos y metodológicos, como garantía de que los actores esenciales de este proceso se encuentren preparados para enfrentar los retos que se le plantean en el contexto actual.

La gestión de los procesos universitarios y dentro de ellos la gestión del proceso de la Comunicación Institucional se convierten en la vía más eficiente y sistemática que la sociedad contemporánea escoge para la conservación, desarrollo de los futuros profesionales que saldrán a ocupar sus puestos de trabajo.

La gestión de la comunicación, como proceso de intercambio de información, donde se comparten, crean y recrean significados entre los que participan en la situación comunicativa, puede tener una intencionalidad expresa de promover desarrollo, lograr intercambios institucionales tanto internos como externos, tal como se da en contextos educativos como los docentes, la familia, entre otros.

Los presentes talleres, surgen a raíz de la palpable insuficiencia en cuanto conocimiento de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional se refiere con que cuentan los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río “ Hermanos Saíz Montes de Oca”, con el objetivo de que profundicen su conocimiento sobre cómo gestionar el proceso de la Comunicación Institucional , para que en sus prácticas laborales, unidades docentes, proyectos sociales, en la dirección de los departamentos y en la facultad propiamente puedan desarrollar este proceso, de vital importancia en la Educación Superior en Cuba.

Taller: Gestión del proceso de la Comunicación Institucional

Problema:

Insuficiente conocimiento sobre los referentes teóricos y metodológicos para enfrentar el reto de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

Objetivo:

Demostrar la importancia de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional como proceso que reúne los tres procesos esenciales de la educación superior (docencia investigación y extensión) en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

No	Nombre del Taller	Contenido	Participan	Cantidad de horas
1	Fundamentos para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional	Se abordan los referentes teóricos y metodológicos de la gestión de proceso de la Comunicación Institucional con énfasis en el rol que ocupa cada actor social dentro de éste y en particular analizar cómo se está desarrollando desde la facultad.	Estudiantes, profesores y directivos de la facultad.	8 horas.
2	Dimensiones de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional. El trabajo de gestión de la Comunicación Institucional desde las universidades.	Comprende las dimensiones de la gestión, dentro de una Institución de Educación Superior, el trabajo comunicativo en la facultad. Su relación sistémica con el entorno, en sus niveles estructurales y jerárquicos.	Estudiantes, profesores y directivos de la facultad.	6 horas
3	El diagnóstico en la gestión de la Comunicación Institucional. La gestión y evaluación de proyectos comunicativos.	Aborda el diagnóstico de la gestión de la Comunicación Institucional, peculiaridades de la gestión de proyectos comunicativos, sociales y educativos, así como la evaluación de su impacto.	Estudiantes, profesores y directivos de la facultad.	6 horas
4	Instrumentos de éxito para la gestión de la Comunicación Institucional. El trabajo en grupos.	Comprenderán las técnicas e instrumentos para el trabajo grupal, así como la importancia de la gestión de la Comunicación Institucional en este trabajo.	Estudiantes, profesores y directivos de la facultad.	6 horas

5	La participación en la gestión de la Comunicación Institucional. Papel de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.	Comprenderán los momentos o pasos para lograr una efectiva participación en la gestión de la Comunicación Institucional y el papel de las Facultades de ciencias Sociales y Humanísticas en el desarrollo comunicacional.	Estudiantes, profesores y directivos de la facultad.	4 horas
6	La Comunicación Institucional, aportes prácticos desde la gestión de este proceso en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.		Estudiantes, profesores y directivos de la facultad.	6 horas

Descripción del programa

1.- Problema: Desconocimiento de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río sobre los referentes teóricos y metodológicos para la gestión del proceso de Comunicación Institucional en la facultad.

Título: Fundamentos para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

Objetivo: Aplicar los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión, para la gestión del proceso de la Comunicación Organizacional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Contenidos:

Sistema de conocimientos:

La gestión del proceso de la Comunicación Institucional. Dimensiones, principios, componentes y relaciones. La gestión de los procesos comunicacionales. El trabajo comunicativo en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. Su relación sistémica con los restantes procesos universitarios. Públicos fundamentales.

Sistema de Acciones:

- Planificar las acciones comunicativas.
- Organizar las acciones comunicativas.
- Dirigir las acciones comunicativas.
- Controlar la ejecución de las acciones comunicativas.

Sistema de valores:

Cientificidad.

Responsabilidad

Creatividad

Comunicativos

Métodos: Se desarrollará mediante métodos activos, potenciando la interacción grupal, pero combinará espacios de trabajo independiente con momentos de reflexión grupal.

No. de Horas: 8 horas

Medios:

Los medios de enseñanza que serán empleados y contruidos, como materiales de apoyo, organizarán y apoyarán el proceso de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes. Los mismos constituirán: documentos digitales, artículos, multimedias, documentales, videos y diapositivas para reforzar las exposiciones del docente y de las tareas que los estudiantes deben realizar de forma colectiva e individual.

Evaluación:

Se realizará sistemáticamente mediante la participación del tallerista en la dinámica grupal y al finalizar mediante la presentación de un trabajo en el que determine y fundamente una propuesta de gestión de la Comunicación Institucional desde la facultad.

2.- Problema: Desconocimiento de estudiantes, profesores y directivos de la facultad, de los fundamentos teóricos y prácticos de la gestión de la Comunicación Institucional en Instituciones de Educación Superior.

Título: Dimensiones del desarrollo Institucional. La gestión del proceso de la Comunicación Institucional desde las universidades.

Objetivo: Aplicar los fundamentos teóricos y prácticos de la Comunicación Institucional desde las universidades.

Contenidos:**Sistema de conocimientos:**

Las dimensiones para el desarrollo de la gestión de la Comunicación Institucional en universidades, haciéndose énfasis en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. El trabajo comunicativo-en universidades, su aplicabilidad en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Sistema de Acciones:

- Diagnosticar los problemas presentes en el radio de acción de la facultad que tienen solución por medio del trabajo encaminado al desarrollo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional de la misma.

-
- Planificar acciones comunicativas-divulgativas en la facultad.
 - Controlar la ejecución de las acciones.

Sistema de valores:

Cientificidad.

Responsabilidad

Creatividad

Honestidad

Métodos: Se desarrollará mediante métodos activos, potenciando la interacción grupal, pero combinará espacios de trabajo independiente con momentos de reflexión grupal.

No. de Horas: 6 horas

Medios:

Los medios de enseñanza que serán empleados y contruidos, como materiales de apoyo, organizarán y apoyarán el proceso de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes. Los mismos constituirán: documentos digitales, artículos, multimedias, documentales, videos y diapositivas para reforzar las exposiciones del docente y de las tareas que los estudiantes deben realizar de forma colectiva e individual.

Evaluación:

Se realizará sistemáticamente mediante la participación del tallerista en la dinámica grupal y al finalizar mediante la presentación de un trabajo en el que se fundamente las potencialidades de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional para potenciar las prácticas comunicativas de manera eficaz en la facultad.

3.- Problema: Desconocimiento de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río, de los referentes teóricos y prácticos esenciales para el desarrollo de diagnósticos de gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

Título: El diagnóstico en el trabajo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional. La gestión y evaluación de la gestión comunicativa.

Objetivo: Aplicar los fundamentos teóricos y prácticos para la elaboración de diagnósticos para la gestión y evaluación de proyectos comunicativos

Contenidos:

Sistema de conocimientos:

- El diagnóstico: clasificación. Características. Métodos y técnicas esenciales para la elaboración de diagnósticos al interior y exterior de la facultad. Utilización de las diferentes fuentes de información. Función de la aplicación del diagnóstico para el desarrollo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional. Los proyectos comunicativos.

Sistema de Acciones:

- Seleccionar las fuentes de información esenciales para la elaboración del diagnóstico.
- Definir las técnicas y métodos esenciales a emplear para la realización del diagnóstico.
- Elaborar diagnósticos.

Sistema de valores:

Cientificidad.

Responsabilidad

Creatividad

Laboriosidad

Métodos: Se desarrollará mediante métodos activos, potenciando la interacción grupal, la construcción colectiva y el análisis sistemático de los avances alcanzados en la reflexión grupal.

No. de Horas: 6 horas

Medios:

Los medios de enseñanza que serán empleados y contruidos, como materiales de apoyo, organizarán y apoyarán el proceso de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes. Los mismos constituirán: documentos digitales, artículos, multimedias, documentales, videos y diapositivas para reforzar las exposiciones del docente y de las tareas que los estudiantes deben realizar de forma colectiva e individual.

Evaluación:

Se realizará sistemáticamente mediante la participación del tallerista en la dinámica grupal y al finalizar mediante la presentación de un trabajo en el que exponga el plan de acciones para la realización del diagnóstico de un proyecto comunicativo que tribute al desarrollo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad.

4. Problema: Desconocimiento de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río acerca de los fundamentos del trabajo de gestión de Comunicación Institucional con públicos internos de una institución.

Título: Instrumentos de éxito para el trabajo de una buena gestión del proceso de la Comunicación Institucional. El trabajo en grupos.

Objetivo: Aplicar los fundamentos del trabajo de Comunicación Organizacional en grupos para la facultad.

Contenidos:**Sistema de conocimientos:**

Los proyectos comunicativos y el trabajo con los públicos internos en la facultad. Los públicos: Concepto y Clasificación. Tipologías de públicos. Roles que asumen los diferentes miembros de los públicos. Técnicas dinámicas y de trabajo con los públicos. La gestión y la gestión del proceso de la Comunicación Institucional. Concepto. Funciones. Problemas generales de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.

Sistema de Acciones:

- Caracterizar las diferentes tipologías de públicos.
- Aplicar técnicas de participación y trabajo con los públicos para el trabajo eficaz e la gestión de la Comunicación Institucional en la facultad.
- Aplicar un buen uso de la gestión de la comunicación y el desarrollo organizacional.

Sistema de valores:

Cientificidad.

Responsabilidad

Creatividad

Métodos: Se desarrollará mediante métodos activos, potenciando la interacción grupal entre los públicos, la construcción colectiva y el análisis sistemático de los avances alcanzados en la reflexión grupal.

No. de Horas: 6 horas

Medios:

Los medios de enseñanza que serán empleados y contruidos, como materiales de apoyo, organizarán y apoyarán el proceso de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes. Los mismos constituirán: documentos digitales, artículos, multimedias, documentales, videos y diapositivas para reforzar las exposiciones del docente y de las tareas que los estudiantes deben realizar de forma colectiva e individual.

Evaluación:

Se realizará sistemáticamente mediante la participación del tallerista en la dinámica grupal y al finalizar mediante la presentación de un trabajo de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en el que se evalúe la importancia del trabajo realizado en la facultad. Se medirá el uso de la gestión de la comunicación.

5. Problema: Desconocimiento de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río acerca de la participación en el trabajo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional ,papel de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en el mismo.

Título: La participación en el trabajo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional. Papel de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en el mismo.

Objetivo: Aplicar los presupuestos de la participación en el trabajo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional, como vías para potenciar el protagonismo comunicativo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en la Universidad de Pinar del Río.

Contenidos:

Sistema de conocimientos:

La participación, características y condiciones. Niveles. La participación de los estudiantes, profesores y directivos de la facultad en el trabajo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional de la universidad. Las técnicas participativas. Concepto y clasificación. Características. Tipología.

Sistema de Acciones:

- Caracterizar los diferentes niveles de la participación.
- Definir el papel de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en la Universidad de Pinar del Río en el trabajo de gestión el proceso de la Comunicación Institucional.
- Definir las técnicas y métodos esenciales a emplear para el cumplimiento de diferentes objetivos.
- Aplicar diferentes técnicas participativas de acuerdo a las necesidades de su proyecto.

Métodos: Se desarrollará mediante métodos activos, potenciando la interacción grupal, la construcción colectiva y el análisis sistemático de los avances alcanzados en la reflexión grupal.

Sistema de valores:

Cientificidad.

Responsabilidad

Creatividad

No. de Horas: 4 horas

Medios:

Los medios de enseñanza que serán empleados y contruidos, como materiales de apoyo, organizarán y apoyarán el proceso de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes. Los mismos constituirán: documentos digitales, artículos, multimedias, documentales, videos y diapositivas para reforzar las exposiciones del docente y de las tareas que los estudiantes deben realizar de forma colectiva e individual.

Evaluación:

Se realizará sistemáticamente mediante la participación del tallerista en la dinámica grupal y al finalizar, mediante la presentación de una propuesta de gestión del proceso de la Comunicación Institucional que ejemplifique el rol de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en la Universidad de Pinar del Río en el trabajo comunicativo organizacional, y donde se aplique una técnica y se justifique su utilización.

6. Problema: Desconocimiento de los estudiantes, profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río en cuanto a los aportes prácticos al trabajo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la facultad.

Título: La gestión del proceso de la Comunicación Institucional, aportes prácticos al trabajo de gestión comunicativa en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Objetivo: Aplicar los presupuestos esenciales del trabajo de gestión del proceso de la Comunicación Institucional a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Contenidos:**Sistema de conocimientos:**

- El trabajo de gestión comunicativa. Metodología. Instrumentos. Características y particularidades. Concepto y clasificación. El trabajo de gestión comunicativa como metodología de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en una Institución de Educación Superior.

Sistema de Acciones:

- Caracterizar el trabajo de gestión comunicativa.
- Definir las técnicas y métodos esenciales para el desarrollo del trabajo de la gestión comunicativa.
- Aplicar diferentes técnicas participativas de acuerdo a las necesidades de su proyecto.

Sistema de valores:

Cientificidad.

Responsabilidad

Creatividad

Métodos: Se desarrollará mediante métodos activos, potenciando la interacción grupal, la construcción colectiva y el análisis sistemático de los avances alcanzados en la reflexión grupal.

No. de Horas: 6 horas

Medios:

Los medios de enseñanza que serán empleados y contruidos, como materiales de apoyo, organizarán y apoyarán el proceso de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes. Los mismos

constituirán: documentos digitales, artículos, multimedias, documentales, videos y diapositivas para reforzar las exposiciones del docente y de las tareas que los estudiantes deben realizar de forma colectiva e individual.

Evaluación:

Se realizará sistemáticamente mediante la participación del tallerista en la dinámica grupal y al finalizar mediante la presentación de un proyecto de gestión de la Comunicación Institucional que desde el trabajo de gestión comunicativa tribute al trabajo de desarrollo organizacional de la facultad.

Anexo 17. Cuestionario de autoevaluación a los especialistas.

Objetivo: Determinar los especialistas que validarán la estrategia diseñada para la implementación de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río.

Estimado Profesor/a:

Su colaboración resulta de inestimable ayuda para el desarrollo de nuestra investigación. Le pedimos realice una autovaloración de sus conocimientos sobre la temática: la gestión del Comunicación Institucional en la Faculta de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. Para el logro de nuestros propósitos, necesitamos su máxima sinceridad en las respuestas.

Nombres y Apellidos. _____

Licenciado _____ Máster _____ Doctor _____

Años de experiencia en la educación superior _____

Años de experiencia en la función de dirección en la educación superior _____

Cargo que ocupa _____ Años en el cargo _____

Categoría docente. P. Inst. _____ P. Asiste. _____ P Aux _____

1. Marque con una (X) la casilla que le corresponda al grado de conocimiento que usted posee acerca del tema Gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, valorándolo en la escala de 0 a 10 que le mostramos, La escala es ascendente, lo que indica que el 0 significa que no posee absolutamente ningún conocimiento acerca del tema, el 10 que posee pleno dominio del mismo. 0

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

-
2. Valore el grado de influencias que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en sus conocimientos y criterios acerca del tema de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional. Marque con una (X) según considere.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada fuente		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida en la práctica			
Estudios de trabajos sobre el tema abordados por autores cubanos			
Estudios de trabajos sobre el tema abordados por autores extranjeros			
Su propio conocimiento acerca del problema en la institución			
Su intuición sobre el tema abordado			

3. ¿Considera usted, en el proceso de dirección de su área, la gestión del proceso de la Comunicación Institucional? Argumente su respuesta.

Muchas

Gracias por su colaboración

Anexo 18. Resultado del procesamiento para la determinación del coeficiente de competencia de los especialistas

Expertos	Kc	Ka	K	Valoración
1	0.8	0.9	0.85	Alto
2	0.2	0.5	0.35	Bajo
3	0.8	0.7	0.75	Alto
4	0.9	0.7	0.80	Alto
5	0.8	0.4	0.60	Medio
6	0.9	0.6	0.75	Alto
7	0.7	0.9	0.80	Alto
8	0.8	0.8	0.80	Alto
9	0.7	0.8	0.75	Alto
10	0.5	0.4	0.45	Bajo
11	0.9	0.7	0.80	Alto
12	0.7	0.8	0.75	Alto
13	0.2	0.5	0.35	Bajo
14	0.8	0.9	0.85	Alto
15	0.6	0.2	0.40	Bajo
16	0.9	0.8	0.85	Alto
17	0.5	0.7	0.60	Medio
18	0.6	0.8	0.70	Alto
19	0.7	0.8	0.75	Alto
20	0.8	0.6	0.70	Alto
21	0.4	0.7	0.55	Medio
22	0.7	0.8	0.75	Alto
23	0.5	0.4	0.45	Bajo

Anexo 19. Relación de la calificación docente científica y años de experiencias de los expertos.

Expertos	Inst.	Asist.	Aux.	Titular	Máster	Doctor	% 5 y 10	% 10 y 15	Más de 15
1		x			x		x		
2			x		x		x		
3		x				x	x		
4			x			x		x	
5			x			x			x
6		x				x		x	
7				x		x			x
8				x		x		x	
9			x			x			x
10		x			x		x		
11				x		x			x
12				x		x			x
13			x			x		x	
14				x		x			x
15		x			x			x	
Totales	-	5	5	5	4	11	4	5	6

Anexo 20. Cuestionario de autoevaluación de los expertos.

Compañero (a)

Este cuestionario, tiene como objetivo constatar la validez de los fundamentos que se proponen para la gestión del proceso de la Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar el Río, así como, la estrategia para implementar estos fundamentos, por lo que considerando su experiencia, solicitamos su colaboración al responder la encuesta. Para ello le anexamos un documento resumen de los fundamentos elaborados en la investigación y la estrategia.

Debe tener en cuenta que:

- C1- Imprescindible para medir la variable.
- C2- Muy útil para medir la variable.
- C3- Útil para medir la variable
- C4- Poco útil para medir la variable.
- C5- Nada importante para medir la variable.

#	Indicador	C1	C2	C3	C4	C5
1	Conceptualización de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.					
2	Principios de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.					
3	Dimensiones de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional					
4	Etapas de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.					
5	Componentes de los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional.					
6	Relación entre los fundamentos de la gestión del proceso de la Comunicación Institucional y la estrategia para su implementación					
7	Concepción sobre la relación entre el objetivo general de la estrategia y las estrategias específicas para su consecución.					

a- Si lo desea, puede expresar su criterio sobre la factibilidad de la implementación de la estrategia.

Anexo 21. Resultados de la valoración realizada por los expertos sobre los fundamentos y la estrategia.

Expertos	Ind.1	Ind.2	Ind.3	Ind.4	Ind.5	Ind.6
1	C1	C2	C1	C2	C1	C1
2	C1	C1	C2	C1	C1	C1
3	C1	C1	C1	C1	C1	C1
4	C1	C1	C1	C2	C1	C1
5	C2	C1	C3	C1	C1	C1
6	C1	C1	C1	C1	C1	C2
7	C1	C1	C3	C1	C2	C1
8	C1	C1	C2	C2	C1	C1
9	C2	C1	C1	C1	C1	C1
10	C1	C1	C3	C2	C1	C1
11	C1	C1	C1	C1	C1	C2
12	C1	C1	C1	C1	C1	C1
13	C2	C1	C2	C1	C1	C1
14	C1	C1	C1	C1	C1	C1
15	C1	C1	C1	C1	C1	C1
TOTAL	15	15	15	15	15	15