

Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovanni Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15285073>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACION

La calidad en la gestión de la comunicación para la excelencia universitaria

Quality in communication management for university excellence

Ebir González Cruz

ebir@uclv.edu.cu

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-1766-1599>

Aleida Suárez Ramírez

alsramirez@uclv.cu

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-5801-4742>

Giovanni Peñate Cruz

gpenate@uclv.cu

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-3331-7237>

Kailyn Gutiérrez Brito

kgutierrez@uclv.cu

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

<https://orcid.org/0009-0003-3697-5387>

Recibido: 26/02/2025

Revisado: 6/03/2025

Aprobado: 10/03/2015

Publicado: 2/05/2025



RESUMEN

La calidad en la gestión de la comunicación universitaria se consideró un factor clave para alcanzar la excelencia institucional en un entorno cada vez más competitivo. El objetivo del estudio es diseñar e implementar un procedimiento para identificar los elementos que aseguran la calidad en la gestión de la comunicación universitaria, con el fin de sistematizar y proponer buenas prácticas replicables en contextos similares. El procedimiento diseñado se basó en el ciclo de mejora de Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y se aplicó en una institución de educación superior. A través de un enfoque estratégico, se identificaron los requisitos de calidad para la gestión de la comunicación, se definieron mecanismos de supervisión y control, y se detectaron áreas de mejora. Al abordar la gestión de la comunicación como un proceso formal, se logró una mayor claridad en las fases de planificación, ejecución y evaluación, lo que contrastó con la realidad observada en muchas universidades donde la comunicación no estaba integrada en los mapas de procesos. Además, se sistematizaron buenas prácticas que pueden ser adaptadas y transferidas a otras instituciones. Este estudio proporcionó una herramienta concreta para gestionar la calidad de la comunicación de manera estratégica y sostenible.

Descriptores: Gestión de la comunicación; calidad universitaria; excelencia universitaria; buenas prácticas.

ABSTRACT

Quality in university communication management was considered a key factor for achieving institutional excellence in an increasingly competitive environment. The objective of this study was to design and implement a procedure to identify the elements that ensure quality in university communication management, with the goal of systematizing and proposing replicable best practices in similar contexts. The designed procedure was based on Deming's improvement cycle (Plan-Do-Check-Act) and was applied in a higher education institution. Through a strategic approach, quality requirements for communication management were identified, monitoring and control mechanisms were defined, and areas for improvement were identified. By approaching communication management as a formal process, greater clarity was achieved in the planning, execution, and evaluation phases, which contrasted with the reality observed in many universities where communication was not integrated into process maps. Furthermore, best practices were systematized that can be adapted and transferred to other institutions. This study provided a concrete tool for managing communication quality strategically and sustainably.

Descriptors: Communication management; university quality; university excellence; good practices.



INTRODUCCIÓN

La calidad en la gestión universitaria se ha convertido en un pilar fundamental para garantizar la excelencia académica y el cumplimiento de los objetivos institucionales en un entorno educativo cada vez más competitivo y globalizado. La gestión universitaria no solo abarca aspectos administrativos y operativos, sino que también influye directamente en la formación integral de los estudiantes, la investigación científica y la vinculación con la sociedad. En este contexto, la implementación de sistemas de calidad robustos y eficientes es esencial para asegurar la mejora continua y la adaptación a los estándares internacionales (Arjona-Granados et al., 2022).

La calidad en la gestión universitaria está estrechamente relacionada con la satisfacción de las partes interesadas, que incluyen a los estudiantes, docentes y empleadores (González Cruz, 2014). El estudio de Arjona-Granados et al. (2022) evidenció que las universidades que implementan modelos de gestión basados en la calidad obtienen mejores resultados en indicadores de rendimiento académico y empleabilidad de sus egresados. Asimismo, el trabajo de Chica Vega y Erazo Álvarez (2024) resaltó que la planificación estratégica y la evaluación continua son elementos clave para alinear los procesos administrativos con las necesidades académicas.

Otro aspecto relevante es el impacto de la calidad en la gestión sobre la innovación educativa. Según Lule-Uriarte et al. (2023), las instituciones que priorizan la calidad en sus procesos de gestión son más propensas a adoptar tecnologías emergentes y metodologías pedagógicas innovadoras, lo que mejora la experiencia de aprendizaje y la formación de competencias en los estudiantes. Además, la investigación de García García y Hervás Torres (2020), subrayó que la gestión de calidad fomenta la cultura de la evaluación y la rendición de cuentas, lo que fortalece la transparencia y la confianza en las instituciones de educación superior. La calidad en la gestión universitaria no solo es un requisito para la acreditación y el reconocimiento internacional, sino también un factor determinante para alcanzar la excelencia académica.

La excelencia en las instituciones de educación superior no se limita únicamente a la calidad académica o investigativa; también depende en gran medida de una gestión estratégica de la comunicación. La comunicación interna y externa en las universidades juega un papel crucial en la construcción de una imagen institucional



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

sólida, la promoción de la transparencia y la creación de un clima organizacional que fomente la colaboración y la innovación (Zeler et al., 2023).

En las universidades la comunicación contribuye a desarrollar la identidad; mantener la reputación; potenciar sus impactos; fomentar el orgullo de pertenencia entre sus estudiantes, profesores, trabajadores, egresados y la comunidad de referencia en general; mejorar los resultados y promover el resultado de investigaciones o la superación continua de sus especialistas.

Estudios recientes han demostrado que una comunicación efectiva contribuye significativamente al logro de los objetivos estratégicos de las universidades. Zeler et al. (2023) destacan que las universidades con sistemas de comunicación bien estructurados tienen mayor capacidad para alinear a todos los actores institucionales (estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos) en torno a una visión compartida. Esto facilita la implementación de políticas de calidad y mejora continua. Además, la comunicación externa es esencial para fortalecer la reputación y el posicionamiento de las universidades. Las instituciones que invierten en estrategias de comunicación digital y relaciones públicas logran una mayor visibilidad y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional (Solorzano Soto y Bravo Placeres, 2023). Esto no solo atrae a estudiantes y profesores talentosos, sino que también facilita la obtención de recursos y alianzas estratégicas, factores que contribuyen directamente a la excelencia institucional. Las universidades que fomentan una comunicación abierta y bidireccional entre sus miembros tienen mayores niveles de satisfacción y compromiso entre los empleados y estudiantes (Zeler et al., 2023).

En el contexto actual de la educación superior, la gestión de la comunicación en las universidades se ha convertido en un factor determinante para alcanzar la excelencia institucional. Sin embargo, muchas instituciones carecen de procedimientos sistemáticos que aseguren la calidad en la gestión de la comunicación, lo que limita su capacidad para alinear esfuerzos, fomentar la transparencia y fortalecer su reputación. La falta de herramientas y metodologías específicas para identificar y evaluar los elementos clave que garantizan la calidad en la comunicación universitaria representa un vacío significativo en la literatura y en la práctica institucional.



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

La gestión de la comunicación en las universidades no siempre es tratada como un proceso formal dentro de los mapas de procesos universitarios. Esta falta de integración limita su planificación, ejecución y evaluación sistemática, lo que afecta su calidad y eficacia. Este problema se agrava por la creciente complejidad del entorno educativo, donde las universidades deben gestionar múltiples canales de comunicación (internos y externos), adaptarse a las demandas de las partes interesadas y responder a los desafíos de la digitalización y la globalización. Por ello, resulta pertinente diseñar y aplicar procedimientos que permitan identificar, sistematizar y mejorar los elementos que aseguran la calidad en la gestión de la comunicación, contribuyendo así a la excelencia académica y organizacional.

El objetivo de este artículo es desarrollar un procedimiento que permita la identificación de los elementos que aseguren la calidad en la gestión de la comunicación universitaria, con el fin de sistematizar y proponer buenas prácticas replicables en contextos similares. A través de su aplicación en una institución de educación superior, se busca establecer un enfoque sistemático que permita:

- Identificar los requisitos de calidad para la gestión de la comunicación interna.
- Definir mecanismos de supervisión y control que garanticen su cumplimiento.
- Aplicar el procedimiento para detectar áreas de mejora en el sistema de comunicación.
- Sistematizar buenas prácticas derivadas de la implementación, que puedan ser adaptadas y transferidas a otras instituciones.

Este estudio no solo pretende contribuir a llenar un vacío teórico y práctico en el campo de la comunicación universitaria, sino también ofrecer a las instituciones de educación superior una herramienta concreta para gestionar la calidad de su comunicación de manera estratégica, efectiva y sostenible.

MÉTODOS

El procedimiento utilizado para establecer los elementos que aseguran la calidad de la gestión de la comunicación en universidades se expone en forma de diagrama de flujo en la Figura 1, a partir de la propuesta de González Cruz et al. (2014).

Este procedimiento posee un enfoque estratégico y proactivo. Se basa en las particularidades para desplegar la calidad en la gestión de procesos universitarios

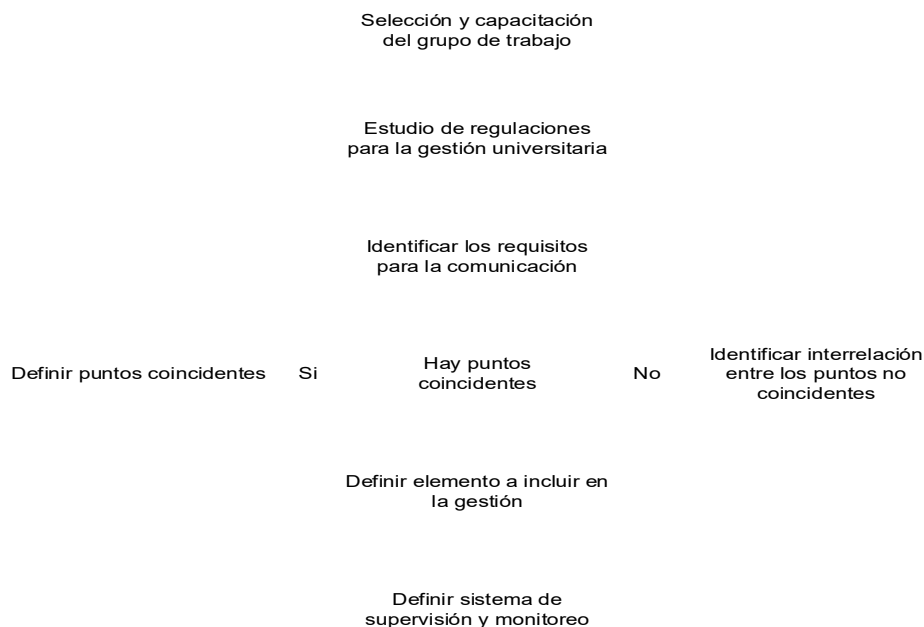


Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

propuesto por (González Cruz, 2014). A tal efecto se asume que la calidad y la comunicación son procesos transversales, encargados de añadir valor en función de mejorar la capacidad en el desempeño del resto de los procesos.

Otras particularidades del procedimiento son: la orientación a la calidad de la gestión universitaria, el enfoque de sistema, que facilita su integración al proceso de planeación estratégica, así como a la prevención de los riesgos. Además, se aplica el ciclo de Deming: Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA) como lazo de retroalimentación que asegura la mejora en sucesivas aplicaciones del procedimiento.

Figura 1. Diagrama de flujo para la identificación de los elementos que aseguran la calidad en la gestión universitaria de la comunicación.



Fuente: Elaboración propia a partir de González Cruz et al. (2014).

El grupo de trabajo se integró por miembros de la Dirección de Comunicación Institucional de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y colaboradores, con autoridad funcional para la toma de decisiones, experiencia en la gestión de IES y de formación en distintas áreas de conocimiento. La capacitación inicial se concibió como entrenamiento para que sus integrantes puedan asegurar que la calidad en la gestión de la comunicación fuera sostenible.

A continuación, se estudiaron las regulaciones relacionadas con la gestión de la calidad universitaria: el patrón de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) para IES, la planeación estratégica de la universidad y la resolución 60/2011 de la CGR, además



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

la norma (NC ISO 9001, 2015) que establece los requisitos para la gestión de la calidad, y se identificaron en cada documento los requisitos que competen a la comunicación. Se revisaron informes de investigación de proyectos y tesis de diferentes áreas del conocimiento relacionadas con la calidad y gestión universitaria, apoyado en la triangulación de fuentes para inducir los elementos de la calidad en la gestión de la comunicación institucional universitaria.

Los criterios utilizados para definir los elementos de calidad fueron los relacionados con la comunicación en los instrumentos del Subsistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Universitarias cubanas (SEA-IES) (MES, 2024), la norma cubana NC ISO 9001:2015 y la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República que establece las normas y componentes del sistema de control interno (CGR, 2011). Las herramientas y técnicas utilizadas fueron el análisis de contenido y la triangulación de fuentes, apoyados en el trabajo en equipo.

A partir de la sistematización de los elementos identificados, se establecieron criterios para identificar buenas prácticas en la gestión de la comunicación universitaria. Estos criterios incluyeron efectividad, eficiencia, participación, innovación, sostenibilidad e impacto, cuya operacionalización se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de criterios para evaluar las buenas prácticas.

Criterios	Operacionalización
Efectividad	La práctica demostró un impacto positivo en el logro de los objetivos de comunicación. Se alcanzaron metas cuantificables, como un aumento en el alcance o la comprensión de los mensajes
Eficiencia	La práctica optimizó el uso de recursos sin comprometer la calidad de los resultados. Se redujo el tiempo o el costo de ejecución en comparación con métodos anteriores.
Participación	La práctica contribuyó a la participación activa de la comunidad universitaria. Se implementaron mecanismos de retroalimentación que permiten ajustar las acciones según las necesidades de las partes interesadas.
Innovación	La práctica incorporó herramientas, tecnologías o metodologías novedosas que mejoran la experiencia comunicativa. Se reconoció como un referente dentro o fuera de la institución.
Sostenibilidad	La práctica pudo ser mantenida y replicada a largo plazo sin requerir recursos excesivos. Se documentó de manera clara para facilitar su aplicación en otros contextos.
Impacto	La práctica generó resultados medibles y significativos, como un aumento en la satisfacción de la comunidad universitaria o una mejora en la reputación institucional. Se contribuyó al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad.



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

El procedimiento para identificar buenas prácticas en la gestión de la comunicación universitaria se basó en un enfoque iterativo de mejora continua. A través de la implementación de acciones específicas y la evaluación de sus resultados, se establecieron criterios para determinar qué prácticas pueden considerarse exitosas y replicables. Este proceso se desarrolló en varias etapas.

La primera etapa consistió en el diseño de acciones de mejora. Se planificaron y ejecutaron intervenciones en áreas clave de la comunicación universitaria. Seguidamente la etapa de implementación y monitoreo, donde cada acción fue puesta en práctica y monitoreada en términos de su ejecución y resultados. En la tercera etapa se procede a la evaluación de resultados, para analizar los impactos de las acciones mediante indicadores cuantitativos y cualitativos y finalmente la sistematización de buenas prácticas, a partir de los resultados, se identifican y documentan las prácticas más efectivas.

Para garantizar la validez de los criterios y las buenas prácticas identificadas, se llevó a cabo un proceso de validación que incluyó: la revisión por parte de expertos en comunicación universitaria, la aplicación de los criterios en diferentes contextos dentro de la institución para evaluar su replicabilidad y la recolección de retroalimentación adicional de la comunidad universitaria para ajustar y mejorar las prácticas identificadas.

RESULTADOS

Uno de los hallazgos más relevantes en la aplicación del procedimiento fue que, al abordar la gestión de la comunicación como un proceso, se logró una mayor claridad en las fases de planificación, ejecución y evaluación. Esto contrasta con la realidad observada en muchas universidades, donde la comunicación no está formalizada en los mapas de procesos, lo que dificulta su mejora continua.

Al respecto, la especificación internacional ISO/TS 9002:2016, que complementa a la NC ISO 9001:2015, ofrece la solución para una comunicación eficaz: admitirla como un proceso que proporciona a la organización y sus personas la capacidad de transmitir y recibir información rápidamente y actuar sobre ella; crear confianza; transmitir la importancia de la satisfacción del cliente, el desempeño de los procesos, indicadores de impacto, etcétera e identificar las oportunidades de mejora.



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

La gestión adecuada de la comunicación repercute en todas las funciones y resultados de una IES en el desempeño de sus procesos sustantivos: formación, investigación y extensión universitaria. Además, la Excelencia en la calidad universitaria transita por un grupo de estándares establecidos al efecto en el Patrón de calidad por la JAN. Por otra parte, en el país, desde el 2011, el sistema de control interno basado en la gestión de los riesgos, se integra obligatoriamente a la gestión organizacional.

La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) desde el 2015 obtuvo la categoría de Excelencia, otorgada por la JAN. Para asegurar la sostenibilidad de la Excelencia universitaria, la comunicación debe gestionarse considerando los requisitos establecidos en todas las normativas de referencia mencionadas. El gran reto de los comunicadores en la UCLV está en proteger y gestionar adecuadamente la reputación alcanzada en materia de calidad.

El patrón de calidad de las universidades y la comunicación

La resolución 160/2024 del Ministerio de Educación Superior pone en vigor el Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES). Concebido como un sistema integral que contempla la autoevaluación, la evaluación externa, la acreditación y la certificación de la calidad de: carreras universitarias, programas de posgrado académico e Instituciones de la Educación Superior en Cuba (SEA-IES).

El SEA-IES contiene el Patrón de calidad que describe un conjunto de cualidades estables expresadas en dimensiones e indicadores. Las dimensiones son características o atributos que distinguen la calidad de la IES, que a su vez contiene indicadores con sus criterios de evaluación, que conducen a las categorías de acreditación.

Las dimensiones de calidad establecidas por en el SEA-IES son seis: (1) Contexto institucional y pertinencia integral, (2) Recursos humanos, (3) Formación de pregrado, (4) Formación de investigación y postgrado, (5) Infraestructura e (6) Impacto económico social. Si bien en todas las dimensiones puede inducirse la presencia de la comunicación, es en las variables uno y seis donde aparece explícitamente la comunicación en criterios de medida.



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

La dimensión (1) se refiere al medio en el que se realizan todos los procesos de la Educación Superior, tanto interno como externo. El interno representado por la institucionalidad (misión, visión, valores y modos de actuación, objetivos estratégicos, y áreas de resultados claves que propician transformaciones) y el externo abarca las condiciones políticas, económicas, sociales, científicas, culturales y laborales que interactúan con la comunidad universitaria tanto territorial, nacional como internacional. Es donde se proyecta el valor que aportará la comunicación universitaria al sistema de gestión.

En tanto, la dimensión (6) se concibe como el conjunto de resultados sostenibles, favorables y significativos que se producen como retroalimentación del sistema de cada IES desde las transformaciones logradas. Es donde se puede mostrar la capacidad aportada por el sistema de comunicación de la universidad en forma de resultados aprovechados en la mejora de los propios procesos universitarios.

En el Contexto institucional y pertinencia integral, el sistema de comunicación en la comunidad universitaria es uno de los criterios de evaluación del indicador: SISTEMA DE BIENESTAR INSTITUCIONAL Y DE APOYO AL ESTUDIANTE. Mientras en el Impacto económico social la comunicación aparece en todos los criterios de evaluación del indicador LIDERAZGO DE LA IES, relacionados con la visibilidad nacional e internacional constatado a través de la participación lograda en los eventos efectuados, participación en redes, campañas publicitarias derivadas de la estrategia de comunicación en el periodo evaluado, la imagen internacional, nacional y local y la visibilidad nacional e internacional.

El conocimiento y dominio de los indicadores de calidad por el personal encargado de gestionar la comunicación facilita identificar en los contenidos a publicar su relación con las variables del patrón de calidad y mantenerlas como “diana” de comunicación. Vinculados a la Excelencia universitaria en Cuba se asocian indicadores que aseguran la calidad de la gestión.

La gestión de la calidad universitaria y la comunicación

Los requisitos de la calidad en la gestión de cualquier organización los establece la norma (NC ISO 9001:, 2015) e incluye el cumplimiento de principios, que pueden



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

contextualizarse a la gestión de la comunicación, así, los siete principios de la gestión de la calidad que promueve la mencionada norma se asociaron a:

- El enfoque al cliente: el receptor de la información es el centro, “es el protagonista”.
- Liderazgo: la universidad es una sola voz. La comunicación se coordina a nivel universitario, por procesos y por áreas. Es liderada desde el ápice organizativo.
- Compromiso de las personas: La clave para que un receptor crea el mensaje de un emisor está en la confianza que tenga en él, por lo que los comunicadores deben ser personas comprometidas con la organización.
- Enfoque a procesos: La comunicación es un proceso, sus elementos son interdependientes, se encuentra en constante cambio y se da en el hombre, que es un ser en proceso.
- Mejora: En la comunicación se requiere conocer la realidad para cambiarla, prever lo imprevisible y hacerlo bien, para quedar bien.
- Toma de decisiones basadas en la evidencia: prever cada acción comunicativa. Utilizar la estadística y los datos para la toma de decisiones.
- Gestión de las relaciones: la comunicación es responsabilidad de todos, escuche para ser escuchado.

En el proceso de comunicación se identificaron mecanismos para mantener los componentes que aseguran la calidad en control. Se identificaron y atendieron los canales para cada una de las partes interesadas, así como los contenidos que precisa cada receptor, pues cada información tiene su canal y su público.

Las relaciones con los medios de comunicación externos a la UCLV fueron aseguradas, desde el conocimiento de sus rutinas, los periodistas y su compromiso con la IES; estas relaciones deben basarse en la ética y la transparencia y ser colaborativas. Se establecieron registros para el seguimiento a las referencias de los medios, las inquietudes de la comunidad universitaria y de los espacios establecidos para el intercambio con la dirección.

El receptor de la información no solo consume la información relevante para él, aunque no sea el público meta. Se identificó que la calidad debe estar en los mensajes, comunicar con rigor y transmitir veracidad. Al igual que la calidad, la comunicación



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

debe concebirse como un traje a la medida, haciendo de la creatividad un elemento consustancial.

En la gestión de la calidad de la comunicación, se aprendió de la comunicación no conforme, de las crisis, del seguimiento después de concluida y perfeccionar los planes de manejo de crisis a partir de lo vivido en los tres momentos que marcan sendas operativas: el antes, el durante y el después de las crisis o la no conformidad. Otro elemento imprescindible fue la capacitación consecuente, la formación de gestores de comunicación para instruir en habilidades de comunicación a nivel de funciones y procesos. Habilidades que le permitieron articular sus puntos de vista e intereses personales con la imagen de la IES y con su sistema de valores y de control.

El sistema de control interno y la comunicación

La resolución 60/2011 de la CGR establece los componentes y las normas del sistema de control interno de las organizaciones. Identifica cinco componentes: ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo (CGR, 2011).

El ambiente de control constituye la base del sistema; la gestión de los riesgos proporciona el carácter preventivo en la gestión; las actividades de control, aplicables a las operaciones de todo tipo, tributan a la fiabilidad de la información y establecen los controles necesarios para verificar la calidad de la gestión. El componente información y comunicación le aporta el carácter sistémico al control interno y permite la interacción con el entorno y, por último, el componente de supervisión y monitoreo que determina la calidad del sistema, cerrando el ciclo de mejora.

El componente de información y comunicación tiene tres normas: a) sistema de información, flujo y canales de comunicación, b) contenido, calidad y responsabilidad y c) rendición de cuentas, y estas se corresponden con requisitos de la gestión de la calidad.

Se identificaron las bases de trabajo en la organización de las actividades comunicativas: el qué, para quién, cómo, cuánto y cuándo comunicar. Igualmente se identificó lo que se quería hacer, para qué y para quién lo hacemos, cómo va a ser, desarrollando cada detalle de contenido y dimensionado de los tiempos, prestando especial atención a las referencias en la Web y las redes sociales.



DISCUSIÓN

Buenas prácticas en la calidad de la gestión de la comunicación

El resultado de la aplicación del procedimiento permite exponer un grupo de recomendaciones para asegurar la calidad en la gestión de la comunicación. Se presentan agrupadas en el ciclo de mejora de Deming:

Planificar:

- Entender el carácter complejo de la comunicación que precisa ser investigada y gestionada desde diversas disciplinas como un proceso en el entramado de relaciones universitarias y consustancial a la vida de la organización, coincidiendo con (Arrojo-Baliña, 2015).
- La comunicación es un recurso, un activo a gestionar con la utilización del ciclo Deming (PHVA) que asegura la mejora.
- Trazar metas alcanzables, ir paso a paso. Planificar proactivamente la comunicación con la gestión de riesgos.
- Concebir etiquetas de “marca UCLV” para el posicionamiento en las redes sociales y visibilidad en los medios, y etiquetas con contenido asociado al proceso de acreditación de la calidad institucional.
- Concebir el “periodismo de marca UCLV” con la utilización efectiva de estudiantes de carreras afines (Periodismo y Comunicación Social) en la Dirección de Comunicación Institucional y establecer sinergias de trabajo con estos departamentos docentes.

Hacer:

- Establecer la estrategia de presencia en las redes, concebir la inmediatez, el diálogo y ser capaz de interactuar como recomiendan (Heavey, Simsek, Kyprianou, & Risius, 2020).
- Promover el trabajo en equipo.
- Consolidar la estructura de gestión de la comunicación con profesionales de la comunicación y especialistas en la gestión universitaria, conocedores de la universidad, sus procesos y sus rutinas, tal y como exhorta (Campos Freire, 2017).



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

- Realizar Talleres de Buenas prácticas en la comunicación. El gestor de la comunicación se hace en función de las necesidades de la universidad, del proceso o área a que pertenece.
- Crear grupos en las redes.
- Promover los valores compartidos, sentido de pertenencia, cultura organizacional y de la calidad de la universidad.

Verificar:

- Analizar las estadísticas de seguidores en los perfiles de la institución en las redes sociales y el comportamiento y publicación en las comunidades virtuales de la UCLV.
- Dar seguimiento a los medios de comunicación, identificar quién publica, qué publica, sobre qué proceso o área universitaria, y estimar el alcance del medio. Mantener relaciones ganar- ganar con los medios de comunicación, la Unión de periodistas de Cuba (UPEC), la Asociación cubana de comunicadores sociales (ACCS) y otras instituciones y asociaciones afines y crear canales de comunicación expeditos.

Actuar:

- La esencia de la comunicación es el hombre: llegar al corazón. Apostar por el mensaje humano.
- Promover la afectividad de los contenidos, como son las historias de vida para enaltecer los valores compartidos y los ejemplos a seguir.
- Asegurar que la comunicación universitaria se base en: constancia, rigor, verdad, discurso único, profesionalidad. Fomentar la creatividad como base de la comunicación y promover la capacitación consecuente.

A los comunicadores universitarios les compete la máxima de: “Hazlo, pero que se sepa, si no se sabe, no sucedió”.

CONCLUSIONES

Es conveniente incluir los principios y requisitos de la gestión de la calidad en el proceso de comunicación universitario y compartir los indicadores que apuntan a la Excelencia de las IES. De igual forma, la gestión de los riesgos facilita el carácter



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

proactivo de la comunicación universitaria. La gestión del proceso de comunicación, en todas las funciones y procesos universitarios, debe guiarse por el ciclo de mejora de Deming (PHVA). Especial importancia reviste el seguimiento de las referencias de la universidad y su estadística.

La continuidad de este trabajo está en la mejora del sistema de comunicación interna como elemento clave para la integración y el seguimiento de la relación universidad-empresa. Se recomienda que las universidades integren la gestión de la comunicación en sus mapas de procesos, otorgándole el tratamiento de un proceso formal. Esto permitiría una mayor coherencia, eficacia y mejora continua en las acciones comunicativas.

La comunicación, como la calidad, no es una ciencia exacta, cambia de un momento a otro, de un tiempo a otro, es flexible y compleja, lo que presupone el reto del camino por explorar.

REFERENCIAS

- Arjona-Granados, M. d., López Lira-Arjona, A., & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 268-283. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Arrojo-Baliña, M.-J. (2015). La complejidad como marco de estudio para las ciencias de la comunicación. *Argos*, 32(62), 17-34. Obtenido de <https://n9.cl/tkpoey>
- Campos Freire, F. (2017). *Gestión de la comunicación en las organizaciones corporativas e instituciones privadas y públicas*. . Santiago de Compostela, España: Universidad de Santiago de Compostela.
- CGR. (2011). *Resolución 60. Normas de Control Interno*. Contraloría General de la República.
- Chica Vega, A. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2024). Importancia de la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior. *Revista Conrado*, 20(96), 129-138. Obtenido de <https://n9.cl/k1nb31>
- García García, C., & Hervás Torres, M. (2020). *Los sistemas de evaluación de la Educación Superior en México y España. Un estudio comparativo*. Ingeniería Industrial, Santa Clara.



Ebir González Cruz; Aleida Suárez Ramírez; Giovani Peñate Cruz; Kailyn Gutiérrez Brito

- González Cruz, E., Fernández Clúa, M. d., & Hernández Pérez, G. (2014). La normalización en la gestión de procesos sustantivos universitarios: un paso hacia la excelencia. *Revista Cubana de Educación Superior*, (1), 59-70.
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., & Risius, M. (2020). How Do Strategic Leaders Engage with Social Media? A Theoretical Framework for Research and Practice. *Strategic Management Journal*. <https://n9.cl/rl47e>
- ISO/TS 9002:.. (2016). *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma 9001:2015*. Publicado por la Secretaría Central de ISO, Ginebra, Suiza.
- Lule-Uriarte, M. N., Serrano-Mesía, M. M., & Montenegro-Cruz, N. Y. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *REVISTA CIENTÍFICA UISRAEL*, 10(3), 57-71. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>
- MES. (2024). *Resolución No.35. Subsistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior de la República de Cuba*. Ministerio de Educación Superior.
- NC ISO 9001. (2015). *Sistema de gestión de calidad. Requisitos*. ONN. Oficina Nacional de Normalización, (Traducción certificada), IDT, La Habana, Cuba.
- Solorzano Soto, R. M., & Bravo Placeres, I. (2023). Comunicación universitaria en la era de la globalización: estrategias para el posicionamiento internacional. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(4), 564-584. <https://n9.cl/ukcu8>
- Zeler, I., Capriotti, P., & Oliveira, A. (2023). 30 años de producción científica sobre comunicación institucional de las universidades: evolución histórica del 1990 al 2020. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), 235-246. [doi:https://dx.doi.org/10.5209/esmp.80639](https://dx.doi.org/10.5209/esmp.80639)

