



Razón y Palabra.

REVISTA CIENTÍFICA

Razón y Palabra

ISSN: 1605-4806

octavio.islas@uhemisferios.edu.ec

Universidad de los Hemisferios

Ecuador

Rodiles Casamayor, Aymé Yanira; Viel Fajardo, Margarita  
Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación  
Superior cubana.

Razón y Palabra, núm. 92, diciembre, 2015, pp. 1-29  
Universidad de los Hemisferios  
Quito, Ecuador

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036018>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana.**

Aymée Yanira Rodiles Casamayor (Cuba), <sup>1</sup>Margarita Viel Fajardo (Cuba).<sup>2</sup>

**Resumen.**

El presente artículo contiene un breve bosquejo sobre el surgimiento de la comunicación universitaria, con la finalidad de reflexionar sobre la importancia de su gestión en las universidades cubanas; se propone además, un conjunto de acciones que pueden ser asumidas por los gestores de ese proceso en estas Casas de Altos Estudios en aras de asegurar el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos propuestos con una mayor racionalidad en el empleo de los recursos, atendiendo a las nuevas condiciones que demanda la Educación Superior cubana.

**Palabras clave.**

Comunicación institucional, comunicación universitaria, gestión de comunicación universitaria, recursos intangibles.

**Abstract.**

*This article contains a brief outline of the emergence of university communication, in order to reflect on the importance of management on Cuban universities. Besides, it is proposed a set of actions that may be undertaken by those process managers in these Institutions of Higher Education, in order to ensure successful achievement of goals and objectives with a more rational use of resources, taking into account the new conditions demanded by the Cuban Higher Education.*

**Key words.**

*Institutional communication, university communication, management of university communication, intangible resources*

## **Introducción.**

La comunicación cada día adquiere un papel aún más relevante que el que históricamente ha representado; pues más allá de transmitir ideas y pensamientos, debe contribuir al entendimiento mutuo sobre la base de un diálogo que respete culturas, tradiciones, ideologías, filosofías, entre otros aspectos, lo cual fortalecerá las bases para un prolífico desarrollo del hombre como individuo y de la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, también es considerada como uno de los valores intangibles de mayor relevancia para facilitar los vitales procesos de interrelación de las instituciones, y por consiguiente, su adecuado desempeño para el cumplimiento de las funciones que les dan razón de ser. Sin una comunicación bien articulada, las instituciones están abiertas al fracaso, situación que se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político.

Sin embargo, Trelles y Marín (2014) afirman que perviven entornos (América Latina, por ejemplo) en los que la comunicación sigue siendo considerada como un proceso de generación espontánea, que no requiere gestión, planificación, control y evaluación; sin tomar en consideración que una entidad que asuma la comunicación en este sentido se priva del aporte de un proceso esencial para lograr la implicación de las personas en la consecución de los objetivos, sobre la base de la motivación, el compromiso y la información sobre el presente y el futuro de la institución internamente y en su vinculación con el entorno social.

Las universidades como instituciones y empresas organizadas no escapan de una realidad comunicacional, por el contrario se ven afectadas por quienes no la asumen como cultura, en el proceso de evolución y transformación. Para los investigadores Bermúdez y Rojas (citados por Páez y Fuenmayor, 2005) la dimensión comunicacional en las universidades es dispersa, a pesar de la infraestructura generada para difundir información; ellos consideran

que existe ausencia de una visión corporativa (identificación y proyección) tanto externa como internamente.

En muchas de las instituciones universitarias, la gestión de comunicación no se tiene en cuenta como parte de sus sistemas de gestión; se asume la comunicación como proceso natural, espontáneo, que puede desarrollarse de manera empírica a partir de la experiencia y quizás la intuición o el buen juicio. Como resultado de ello se evidencian deficiencias en los flujos comunicacionales, situación que no garantiza la suficiente información sobre procesos sustantivos universitarios, influyendo negativamente en la integración de sus valores culturales.

La Educación Superior cubana, comenzó desde el año 2012 a experimentar un proceso transformador en el que se define una nueva concepción para la universidad, que responde a las exigencias de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; a partir de fusionar las fortalezas de los centros de Educación Superior en cada territorio pertenecientes al MINED (Ministerio de Educación), el MES (Ministerio de Educación Superior) y el INDER (Instituto Nacional del Deporte y la Recreación).

En entrevista realizada al Dr. C. Alberto Turro Breff, Rector de la Universidad de Guantánamo, institución en la cual se implementó dicho proceso de integración en el año 2014, este expresó que entre las causas fundamentales de llevar adelante esta revolución educacional se encuentran: elevar los niveles de ingreso a la Educación Superior así como que los profesionales cubanos en formación se gradúen en el menor tiempo posible y se inserten en el sector productivo y de los servicios. Además es prioritario lograr mayor eficiencia en las empresas y para ello el modelo de formación profesional debe perfeccionarse; también es importante promover con más fuerza los resultados investigativos que se obtienen en estos centros, de tal modo que se conviertan en una fuente productiva directa que impacten en el desarrollo económico, político y social de la nación. (Rodiles y Viel, 2015)

Estos retos demandan concentrar lo mejor del pensamiento docente e investigativo y ponerlo en función de las necesidades socio-económicas de los territorios donde se encuentran enclavadas las universidades, directriz que sigue el proceso de integración. Lo anterior permite que la misión, visión y planeación estratégica de las universidades se particularicen, tengan características específicas al redefinir las líneas de investigación en el pregrado y el postgrado, en dependencia del nivel de desarrollo de los territorios en los que se encuentran, de sus reservas, materias primas o fuentes productivas. Este fenómeno permitirá además que cada centro de Educación Superior tenga un papel rector a nivel nacional en determinado campo científico y se continúen fortaleciendo los principios de la enseñanza profesional cubana: el vínculo entre el estudio y el trabajo, la formación de valores y el acceso a una educación gratuita y de calidad para todo aquel que lo desee y cumpla los requisitos de ingreso, logros por los que hoy se lucha en otros países del mundo (Turro, 2015).

Para avanzar hacia esta nueva filosofía de gestión se trabaja en pos de minimizar algunas debilidades como la falta de una infraestructura tecnológica en estos centros, que no permite que se amplíe la preparación de capacidades, así como la readaptación desde el punto de vista psicosocial de los profesores, ya que se crean nuevos colectivos laborales, sobre todo en los departamentos docentes, en los que se unifican por ejemplo, colectivos de asignaturas, disciplinas docentes y líneas de investigación.

El mayor desafío de la nueva universidad cubana es garantizar una infraestructura en la que los requerimientos básicos de los procesos sustantivos que en ella tienen lugar se amplíen y al mismo tiempo se convierta en el máximo escenario para impulsar el Desarrollo Local, para ello depende de la coherencia y racionalidad de los proyectos que implementen, de los recursos tangibles e intangibles que desplieguen y del valor estratégico que le concedan a la gestión de comunicación universitaria para alcanzar sus objetivos y posicionarse como instituciones de excelencia ante la comunidad nacional e internacional.

En este sentido, la esencia del presente trabajo consiste en realizar un breve bosquejo sobre el surgimiento de la comunicación universitaria, reflexionar sobre la necesidad de su gestión en las universidades cubanas y presentar algunas opciones que pueden asumir los gestores de ese proceso en estas Casas de Altos Estudios.

## **1. Desarrollo.**

### **1.1 Lo primero... es lo primero: La comunicación institucional.**

La comunicación institucional puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la institución; no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (Roque, citado en Trelles, 2001). Para su análisis no debe concebirse únicamente como el eje central que sustenta las distintas actividades, más bien debe actuarse teniendo en cuenta que es un recurso a planificar, pensar y administrar estratégicamente atendiendo a la demanda de los públicos relacionados con la institución.

En la actualidad, tiene una singular vigencia el concepto de comunicación como proceso de construcción de significados que tributan a la conformación de una imagen integral mediante la interacción y la participación de todos. Y ello, considerando el valor que se concede a los públicos estratégicos (*stakeholders*) y el concepto de comunicación como parte de unos valores intangibles que incorporan, además, la identidad, la cultura, la imagen y, por qué no, la responsabilidad social. Estos valores constituyen hoy el motor impulsor para la transformación y el desarrollo sociales. (Trelles y Marín, 2014)

El presente estudio se acoge al concepto de que “la comunicación institucional es un sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional” (Muriel y Rota, 2005, p.19).

Este concepto destaca la oportunidad de los miembros de la institución de conocer y socializar experiencias e ideas con vistas al logro de objetivos del colectivo así como alcanzar un mayor grado de participación directa de los empleados y de los públicos, buscando principalmente conocer su opinión para corregir o estabilizar el prestigio que tiene la institución.

Los diversos elementos que constituyen una institución son interdependientes entre sí y operan para lograr un objetivo común. Muriel y Rota (2005) afirman que ésta como sistema se encuentra inmersa en un suprasistema: su medio ambiente inmediato, y en un macrosistema: la sociedad, para que pueda dar respuesta a las necesidades de bienestar común del macrosistema requiere coordinarse con él a través de procesos de comunicación, los que se darán, existan o no estructuras particularmente creadas para realizarlos.

Hasta el momento en que cobra un corpus teórico particular o propio, los estudios de comunicación en instituciones estuvieron dispersos y adscritos a otros campos de las ciencias sociales; se desarrollan inicialmente en las décadas de los 80`y 90`del siglo pasado en Estados Unidos y Europa, y sólo en años recientes comienzan a aplicarse en América Latina, con protagonismo de México, Argentina y Brasil en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

En los aspectos relacionados con la gestión administrativa se observa la aparición de profusa literatura de administración de empresas, con un enfoque que incluye aspectos de comunicación. Los investigadores y profesionales de las instituciones descubrieron que los

principios tradicionales de la dirección y gestión empresarial a veces fracasaban, ello evidenció el surgimiento de escuelas de pensamiento sobre la organización y gestión de las instituciones. En este sentido, pueden encontrarse diversas corrientes y escuelas dentro del estudio comportamental de las organizaciones, y es posible resumir cuatro fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y la simbólico-interpretativa; comprender cada una de ellas, aportaría una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación.

Los resultados presentados por cada una de las escuelas, no son lineales ni consecutivos, sino que incorporan muchos elementos comunes y se presentan en la realidad mezclados, evaluación que comparten las autoras, pues en investigaciones y estudios realizados tanto en Cuba como en otros países, se ha podido comprobar la existencia de tales mezclas; es muy difícil encontrar en la realidad una propuesta pura.

La comunicación institucional se inscribe en la familia de disciplinas de las ciencias de la comunicación:

comparada con otras materias, podría afirmarse que apenas rebasa su infancia y en su cuerpo teórico se observa la influencia de aquellas: de la teoría organizacional, de la sociología; de los estudios teóricos de comunicación: de las teorías del *management*; tiene en cuenta y aplica conceptos y procedimientos propios del campo de la psicología general y social, y hasta de la filosofía, pues hay quienes descubren en la retórica aristotélica la base para muchos de los modelos que intentan explicar los modelos comunicativos en organizaciones (Trelles, 2002, p.13).

Varios autores sobre el tema en cuestión (Saladrigas, 2005; Trelles, 2002; Vassallo, 2012), al considerar la reflexión sobre el contexto institucional de la producción científica que se hace en el campo de la comunicación, valoran que el escenario es pobre. La relación existente entre paradigmas, modelos de la teoría de la comunicación y los de la comunicación institucional no ha sido suficientemente abordada; más bien se evidencia una desvinculación teórica, los estudios y análisis tanto de las corrientes administrativas,

como de las críticas, se han centrado en la mayoría de los casos en la comunicación de masas, y el campo de lo institucional ha quedado pospuesto en su investigación, a pesar de la extraordinaria importancia que supone.

No obstante, Pérez (2011) afirma que en la actualidad existen rasgos que evidencian los fuertes desplazamientos de la comunicación hacia los nuevos paradigmas científicos y la tendencia a la orientación de la comunicación y la estrategia hacia los seres humanos (relacionales) y en sujetos colectivos (organizacionales), sugiere además dar un nuevo salto y estudiar la comunicación estratégica como un fenómeno biológico y no solo social, político o económico.

Por su parte Villafaña (2005, 2012) postula que el cambio de siglo coincide también con el cambio hacia un paradigma más radical en la historia de la comunicación empresarial: el paso del modelo marketiniano de esa comunicación a la gestión de los intangibles (la marca, la reputación corporativa, el capital intelectual o la responsabilidad corporativa) y que la aspiración de esta gestión lo constituye la reputación corporativa, pues este intangible armoniza las lógicas fuertes de las instituciones (los resultados económicos, financieros, la oferta comercial y la innovación); motivo por el cual define este nuevo paradigma en el que la comunicación y la gestión se dan de la mano como comunicación intangible.

De acuerdo a lo anterior, este tipo de comunicación se debe orientar para fortalecer la imagen y la reputación de las instituciones como elementos diferenciadores basados en componentes funcionales (por ejemplo la ética y la sostenibilidad) que fidelicen a sus *stakeholders*, con el propósito de incrementar sus valores y contribuir a lograr su permanencia en el tiempo, para ello se hace necesario diseñar propuestas comunicativas en las que el ser humano (con sus razones y sus emociones, pero también con sus incoherencias y contradicciones-) constituya la pieza clave para el éxito de las estrategias institucionales.

## **1.2 Comunicación universitaria**

Muchas instituciones son ya conscientes de que el contenido de la comunicación no debe limitarse a los aspectos puramente comerciales, sino que ha de presentar a la organización de modo en que ésta pueda ganarse la credibilidad y la confianza de todos sus públicos. Trelles (2007) afirma que las universidades, como instituciones, requieren de la comunicación para materializar los procesos que constituyen su razón de ser. Pero esa relación se redimensiona al tratarse de entidades 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 institución, se convierte en punto de partida imprescindible para este tipo particular de organización.

La universidad contemporánea recoge en su declaración de misión y funciones: la creación, el desarrollo, la transmisión y la crítica de la ciencia, de la técnica, de la cultura y del arte, orientadas hacia la libertad, el desarrollo sostenible, la justicia, la paz y la amistad entre los pueblos. En su filosofía está el apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico en todos sus ámbitos. Esta nueva proyección le exige un esfuerzo de adaptación a las transformaciones de su entorno y a las suyas propias (Cuena, citado por Marín, Trelles, y Zamarrón, 2005).

Tomando en consideración los conceptos antes expuestos, en el presente estudio se aborda la comunicación universitaria como la expresión de la comunicación institucional que viabiliza la interacción de las universidades con sus públicos, al facilitar la participación de éstos en sus proyectos institucionales, con la finalidad de que estas sobrevivan de manera exitosa y contribuyan al desarrollo de la sociedad. De modo que la comunicación universitaria se sirve de los fundamentos conceptuales de la comunicación institucional, en pos de garantizar el desempeño de esa actividad profesional.

De Aguilera, Farias y Baraybar (2010) expresan que los profesionales de la comunicación universitaria encuentran, buena parte de los criterios que guían esa necesaria adaptación a las nuevas formas de comunicar, en las propias reflexiones que mantengan sobre sus experiencias profesionales y en los escasos artículos publicados al efecto, en el campo de la comunicación institucional.

Corona (2011) enuncia que la universidad tiene características especiales que la hacen diferente a las demás instituciones que la sociedad ha consolidado, por lo tanto, los procesos que se aplican a otras instituciones son en ocasiones inoperantes en ella y se ha buscado establecer diversas estrategias para que la comunicación institucional pueda incidir en el desarrollo de la vida universitaria.

Cada región y estado presentan peculiaridades que les distinguen y tipifican, en este sentido la comunicación universitaria debe ser el claro reflejo del resultado de la implementación de estrategias funcionales de acuerdo las características de los stakeholders, de las distintas realidades sociopolíticas y económicas en las que se asientan estas Casas de Altos Estudios, pues todas tienen su forma peculiar de manifestarse y proyectarse socialmente, definidas por su historia y el modelo de formación del profesional que emplee, expresados también en la reputación que cosechen durante el cumplimiento de sus compromisos ante sus actores implicados.

Por su parte, Losada Vázquez (citado por Corona, 2011), expresa que la función de la comunicación universitaria, está muy vinculada con los objetivos y procedimientos de la mercadotecnia de los servicios, la cual considera a la comunicación como el principal instrumento para dar significación social a la naturaleza y actividades de estos centros, para ello se hace obligatorio detectar las demandas sociales que permitan el diseño de ofertas funcionales y diferentes.

Villafaña (2005) afirma que como los valores intangibles no se pueden copiar constituyen el mejor antídoto contra la indiferenciación derivada del exceso de la capacidad productiva y la homogeneidad de la oferta; mientras que lo tangible tiene que ver con la razón, lo intangible apela a lo emocional y esto constituye la clave para fidelizar a los stakeholders.

Dentro de los antecedentes más inmediatos de la comunicación universitaria se encuentran investigaciones realizadas en los Estados Unidos y España. Según Aguilera et al. (2010) y Corona (2011), en Norteamérica se desarrollaron las primeras actividades en este ámbito de manera profesional, pues desde 1900 algunos de estos centros educativos contaban con oficinas de publicidad; por su parte en el viejo continente los primeros pasos se dieron en la última década de siglo XIX, y por lo general contemplaron la creación de gabinetes de prensa en universidades españolas, obligados a estar en posiciones de defensa y ante los posibles requerimientos de los medios y la proyección de una imagen positiva del líder de las instituciones; no obstante estas actividades se han ampliado hacia la comunicación intra-institucional, las relaciones con el entorno, así como la publicidad y la mercadotecnia.

En ese contexto, Marín et al. (2005) afirman que a mediados de la década de los noventa, la Universidad de Granada publica la Revista Diálogo Iberoamericano; un proyecto editorial orientado a difundir el quehacer de las instituciones de Educación Superior de habla española y portuguesa a través de la colaboración de sus servicios de prensa, el cual recibió un renovado impulso a partir del notable desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Por otra parte, de acuerdo a Trelles (2007) hasta mediados de los noventa 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 estos centros universitarios, la

necesidad de informar a la sociedad acerca de su quehacer y de consolidar una opinión favorable de la comunidad sobre estas instituciones.

No obstante, en 1998 fue celebrada la I Reunión Iberoamericana de Servicios Universitarios de Comunicación en La Habana, organizada por la Universidad de La Habana, el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría y la revista Diálogo Iberoamericano con la participación de profesionales de la comunicación de 48 universidades iberoamericanas, donde hubo una primera puesta en común acerca del quehacer de los servicios de comunicación universitarios, las relaciones de las universidades con la sociedad a través de los medios de comunicación, el papel de la prensa universitaria en la comunicación interna y externa de las actividades docentes, investigadoras y de prestación de servicios, y la necesidad de constituir instrumentos comunes de comunicación (Espinosa, 2003).

Por su parte en el año 2003 se realizó el I Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria en Granada, cita que constituyó un espacio para que expertos en comunicación, profesionales de los servicios de comunicación universitaria, autoridades universitarias implicadas en la gestión de la información dirigida al conjunto de la sociedad y otras personas interesadas en la materia pudieran reflexionar sobre la función social de la universidad iberoamericana desde la perspectiva de la difusión pública de su quehacer docente, investigador y de servicios; así como para la generación de corrientes de opinión en torno a la construcción de un nuevo paradigma universitario e identificar mecanismos y estrategias que permitieran a las áreas de comunicación universitaria contribuir en la distribución social del conocimiento. (Marin et. al, 2005)

La II Reunión Iberoamericana de Servicios Universitarios de Comunicación realizada en México en ese mismo periodo, se desarrolló con la misma finalidad de dicho Congreso y para abordar la consolidación de una agencia universitaria de noticias de ámbito iberoamericano y la creación de una asociación universitaria iberoamericana de servicios de

comunicación. Todo ello a partir de la experiencia de las universidades participantes, con el respaldo de las asociaciones ANARPIES (México) y AUGAC (España) y de la revista Diálogo Iberoamericano; así como con el apoyo de servicios de comunicación de universidades de otros países iberoamericanos.

Con la realización en 2005 del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria, la III Reunión Iberoamericana de Servicios Universitarios de Comunicación y el I Encuentro Iberoamericano de Radios Universitarias, se analizó la percepción que de las universidades tienen los medios de comunicación, la comunicación universitaria en sus distintas facetas y sirvieron como espacio de comunicación entre los encargados de los gabinetes de comunicación universitarios de países como Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, España, Cuba, Puerto Rico, Perú y México.

De acuerdo a Espinosa (2003) la creación del Observatorio Iberoamericano de Comunicación Universitaria (OICU) y la puesta en marcha de una agencia virtual de noticias de instituciones de Educación Superior, el desarrollo de investigaciones relacionadas con la comunicación universitaria y la formación profesional permanente, fueron los principales acuerdos tomados en el Primer Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria los que durante el cierre de esta cita lograron materializarse, y las Universidades Veracruzana y de Granada fueron electas para liderar la creación del organismo bilateral y la agencia informativa, con el respaldo de las Universidades de La Habana (Cuba) y de Concepción (Chile).

Los ejes de trabajo definidos para el manejo de dicho Observatorio fueron: la divulgación del conocimiento científico y el acontecer universitario en su sentido más amplio; investigación sobre comunicación universitaria, capacitación dirigida a los profesionales en comunicación universitaria; socialización del conocimiento acerca de estudios de diagnóstico de comunicación y diseños de estrategias y planes de comunicación universitaria. (Espinosa, 2003)

Tras esta revisión queda, además, una conclusión que ha sido compartida por profesionales iberoamericanos de la comunicación universitaria en sus encuentros: la creciente tendencia a que las universidades cuenten a la sociedad qué hacen (docencia, investigación, servicios, etc.) a través de los medios de comunicación; siguiendo, para ello, estrategias que orientan la información universitaria a las distintas secciones de los medios (sociedad, educación, economía, opinión, cultura, etc.).

Por su parte, Brull (2011) afirma que para las universidades cubanas, las transformaciones inspiradas en el proceso de institucionalización del país, enriquecen la participación de los universitarios en la vida social y devienen una oportunidad para lograr la unidad entre lo diverso, el registro de la identidad, el desarrollo y extensión del saber, la cultura científica y la aplicación de la ética; estos retos implican el perfeccionamiento de las estrategias de comunicación universitaria, aspecto que se proyecta a partir de una somera articulación.

Aunque se demostró anteriormente que Cuba fue uno de los primeros países en América Latina en preocuparse por el desarrollo de la comunicación universitaria, hasta el pasado curso escolar, en muchos de sus centros de estudios superiores se carecía de estrategias coherentes de gestión de comunicación universitaria (hecho que se comprobó durante el I Taller Nacional de Gestión de la Comunicación en la Educación Superior, desarrollado entre los días 11 y 12 de marzo de 2015, en La Habana); y tampoco disponían de estructuras oficiales para la gestión de la identidad, la imagen, las relaciones públicas, las relaciones con los medios, la publicidad, la divulgación científica, el protocolo, las publicaciones, técnicas de promoción y proyección, producción radial y televisiva, periodismo digital, creación y diseño de páginas web, así como la comunicación por Internet, aunque se reconocen algunas acciones aisladas emprendidas por las áreas de Extensión Universitaria e Informatización, pero que no responden a las exigencias del sistema de comunicación universitario, dada su complejidad.

En la actualidad el proceso de integración de las instituciones de Educación Superior ha permitido dar un paso significativo, ya que los máximos directivos en las universidades han advertido que para asegurar el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos propuestos con una mayor racionalidad en el empleo de los recursos, es imprescindible poseer una estructura formal que gestione la comunicación universitaria con un enfoque estratégico.

En este sentido, dicho proceso ha favorecido el surgimiento de estructuras oficiales que sistematizan el desempeño de la comunicación institucional a través de estrategias o manuales que reglamentan el desempeño de este valor intangible, estas estructuras pueden encontrarse organizadas bajo diferentes denominaciones – grupos, departamentos, direcciones u oficinas- y presentan diversas características según el grado de desarrollo de las universidades y la infraestructura tecnológica de la que dispongan.

## **2. ¿Por qué es importante que las universidades cubanas presten especial atención a la gestión de comunicación?**

Para muchos estudiosos del tema en cuestión (Brizuela, 2013; Brull, 2006, 2011; Costa, 1994; Saladrigas, 2002; Trelles, 2002, 2004), es evidente la relación existente entre comunicación e imagen, por tanto, vinculan la gestión de comunicación con el diseño de actividades comunicativas integrales y programadas, con objetivos claramente enfocados hacia la obtención de resultados que conduzcan al fortalecimiento de la imagen de las instituciones.

No obstante y de acuerdo a las nuevas tendencias del management, existen numerosas evidencias empíricas que demuestran que la actual comunicación intangible constituye la principal fuente generadora de valor. A tal efecto, la gestión de comunicación universitaria se debe concebir como la actividad estratégica vinculada a la gestión institucional que permita articular mejor a las universidades con la sociedad para construir y mantener relaciones a largo plazo a través de la potenciación de sus recursos intangibles.

¿Por qué es importante que las universidades cubanas presten especial atención a la gestión de comunicación? Este tipo especial de gestión permite que estos centros diseñen un sistema que favorezca el desarrollo de los flujos comunicativos de manera efectiva, identificando los problemas que impiden el avance hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, que se monitoree el proceso de consolidación de la identidad, el conocimiento de la opinión pública y la proyección de acciones que tributen al fortalecimiento de su reputación ante sus públicos como elementos diferenciadores en relación con la amplia oferta académica que existe a nivel mundial.

Según estudios de la Universidad del Valle de México, los objetivos de la comunicación universitaria deben basarse en un sistema que permita posibilitar el desarrollo de múltiples expresiones del saber; definir la imagen institucional; fomentar una cultura de comunicación institucional como actividad articuladora que promueva la implementación coherente, racional y articuladora de los procesos y sus respectivos medios; establecer las condiciones que faciliten que los medios de comunicación registren de manera integral y profunda el quehacer académico y su impacto en el desarrollo institucional y regional; establecer un espacio abierto que posibilite que los diferentes estamentos universitarios y actores externos, interesados en desarrollar competencias o habilidades comunicativas, puedan colocarlas en práctica, participando en colectivos de producción radiofónica y audiovisual; finalmente establecer planes, programas, proyectos, eventos y actividades de reconocimiento mutuo de las diferentes facultades y dependencias de la Universidad (Marín et al., 2005). Lograr estos propósitos solo es posible si dicha institución tiene establecidos y bien delimitados a sus públicos.

Como requerimiento de la gestión de comunicación se destaca la planificación, la cual debe realizarse a partir de estudios diagnósticos, auditorías de comunicación, imagen y reputación corporativa, en los que se identifiquen las necesidades de comunicación de los diferentes públicos y la situación de los flujos comunicacionales.

En este sentido, es importante tomar en consideración la propuesta iberoamericana que ha despertado un gran interés entre los expertos en estrategia y comunicación a nivel internacional, bautizada como Nueva Teoría Estratégica, la cual según Pérez (2014) propone una refundación de la estrategia desde la comunicación entendiendo que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, con una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual, concibiéndola como una ciencia de la relación y de la articulación social en la que a los factores económicos se le añaden otros más relacionales e intangibles.

En las universidades cubanas, a partir de ese análisis se deben diseñar propuestas comunicativas pertinentes y coherentes, regidas por una política de comunicación que norme los principios y orientaciones generales de aplicarse en planes concretos de comunicación. Para ello se precisa contar con una estructura que se encargue de planificar, implementar, administrar, controlar y evaluar la eficacia de sus procesos comunicativos.

Los que hace ya casi más de 20 años surgieron como gabinetes de prensa universitarios obligatoriamente han evolucionado hacia formas organizativas más complejas que abarcan todos los ámbitos comunicacionales, convergiendo hacia lo que debe ser una oficina, dirección o departamento de comunicación integral, profesional y especializada, con un marcado carácter estratégico en el diseño de estas instituciones, como lo es ya en la de cualquier empresa o corporación

Dicha estructura debe tomar en consideración que la elaboración de los mensajes debe desarrollarse teniendo en cuenta los códigos socioculturales de los públicos universitarios destinatarios; para ello se impone conocer las características que definen a los integrantes de dichos públicos y de los medios de comunicación a emplear antes de confeccionar los mensajes. En este sentido, los programas, planes, proyectos y estrategias de comunicación intangibles que se diseñen deben posibilitar la formación adecuada de una reputación

corporativa, a través de un planteamiento coherente, ético y sostenible, que facilite su inserción en el ámbito nacional e internacional.

### **3 ¿Cómo cristalizar la gestión de comunicación universitaria en Cuba?**

El presente artículo no pretende definir una receta para el desarrollo de la gestión de comunicación universitaria, sino presentar algunas opciones que pueden asumir los gestores de este proceso en las Casas de Altos Estudios cubanas. Anteriormente se explicó que el proceso de gestión de comunicación implica el desarrollo de estudios que permitan conocer el estado en el que se encuentran todos los procesos comunicativos de las instituciones para diseñar e implementar propuestas pertinentes en aras de eliminar las deficiencias y potenciar las fortalezas que se detecten.

No obstante, los cambios sociales, tecnológicos y económicos reclaman una mayor atención a la identidad corporativa de las organizaciones. Conseguir una mayor cuota de mercado o una mayor aceptación social dependerá, en gran medida, de la imagen interna y externa de la organización; vivimos en el reinado de la imagen y debemos mostrar claramente quiénes somos y qué ofrecemos, ya que se ha demostrado que la imagen de las instituciones determina, en buena medida, la decisión de los públicos. (Beerli, 2002; Cubillo, 2006, citado por Castillo y Trabadelo, 2008)

La comunicación de la identidad de las universidades cubanas es un factor indispensable que deben tener en cuenta los gestores de comunicación en estos centros, pues esta debe constituir la base para la proyección de una imagen positiva, la cual al consolidarse se cristalice como la reputación corporativa de estas instituciones; frente a la propiedad circunstancial y fugaz de la imagen, la reputación demanda permanencia y perdurabilidad porque su naturaleza es estructural; por tanto este debe ser un proceso planificado y estructurado en función de la responsabilidad de todo un grupo de personas motivadas por

la consecución de los objetivos previstos en la misión de estos centros. Para ello es pertinente desarrollar proyectos dirigidos a crear su identidad corporativa, potenciando el estudio para el diseño de una identidad visual (definición de la marca) y la posterior implementación de su manual de identidad corporativa.

Por otra parte, el desarrollo de acciones de publicidad institucional, con la finalidad de generar confianza ante los stakeholders a través de la emisión de mensajes enfocados hacia el prestigio de las universidades, la promoción del patrocinio de nuevas investigaciones y de eventos científicos sobre temas medulares para el desarrollo de la sociedad, constituyen atributos diferenciadores que sirven de respaldo a los servicios y productos que estas entidades generan.

De igual forma, la ejecución de tareas propias de relaciones públicas (RR PP) para el establecimiento de relaciones armónicas entre estas instituciones y sus públicos, la gestión de la opinión pública a través del fortalecimiento de las relaciones con los medios de comunicación masiva, la realización de acciones de publicity, lobby y mecenazgo constituyen otras propuestas que las universidades cubanas deben aprovechar para mejorar su gestión institucional.

En este sentido, el protocolo constituye una técnica de las RR PP para la excelencia de las manifestaciones públicas de las instituciones. Las universidades generan diversos eventos, actividades oficiales, deportivas y culturales, lo que implica su constante organización; es por ello que el empleo del protocolo debe formar parte consustancial de sus rutinas internas y externas, involucrando no solamente al personal especializado, sino a todos sus miembros, pues este es más que un mero recurso plástico formal para que los eventos respondan a “la percepción de lo correcto”; no es una mera técnica de ordenación o colocación de las autoridades o las personalidades en un acto público oficial; se ha adaptado a las nuevas realidades y las costumbres de la vida moderna que forma parte del

entramado de la actividad humana donde la buena intercomunicación y las relaciones fluidas son esenciales.

Por otro lado, en la actualidad y de acuerdo a los nuevos postulados del maganement en el que la gestión de los intangibles comienza a ocupar un lugar cimero, cobra especial atención el desarrollo del *branding*-, es decir, la gestión global de las marcas de las instituciones en todos los aspectos (productivos, comerciales, de mercadotecnia, comunicación, investigación), para lograr expresar un ambiente de marca único que ofrezca un perfil claro de ella ante los públicos a partir del control de los procesos y eliminar la posibilidad de brechas que fragmenten o sean contradictorias en el posicionamiento de la marca. (Martínez, 2009)

El *branding* constituye una técnica muy sofisticada que las universidades cubanas deben tener en cuenta, pues estas deben trazar estrategias que les permitan obtener una mayor visibilidad en el contexto académico y así poder incrementar su valor. En ese sentido, Regouby (citado en Páez y Fuenmayor, 2005) declara que la marca se desarrolla a partir de los componentes de la identidad, tales como los códigos: gráfico, de colores, de impresión y sonoro. Explica, de igual forma, que este es un elemento esencial para alcanzar la competitividad de las instituciones, ya que actualmente, el consumidor maneja mayor información con lo cual toma sus decisiones de adquisición; aspecto éste que debe ser tomado muy en cuenta, en esta sociedad globalizada para desarrollar una estrategia de marca como única oportunidad de que las instituciones puedan sobrevivir.

El *branding* es más que publicidad, relaciones públicas y una campaña de comunicación, persigue hacer experienciable la marca, no solo vender o estar presente en la mente de los públicos con un alto reconocimiento y posicionamiento, sino para mediano y largo plazo, por lo que implica una previsión, un pensamiento analítico y estratégico que ofrezca consistencia a la marca en todas sus aristas y desde todas sus perspectivas y ante sus públicos. Su objetivo consiste en incrementar el valor y por tanto el poder de la marca, a

través del aumento de la credibilidad y la confianza entre sus públicos para obtener una mayor reputación. Para ello debe ser importante potenciar la promoción de las experiencias que se generan en las instituciones universitarias cubanas, divulgar los resultados más relevantes de estos centros, el quehacer de la vida universitaria y las actividades extensionistas que se desarrollen, es necesario lograr que los stakeholders se sientan especiales y se apasionen por estas.

La gestión de comunicación universitaria se adapta a las nuevas prácticas comunicativas que demanda el nuevo modelo de sociedad. Si las formas de comunicación social se alteran, estas formas de comunicación de las instituciones como actores sociales también se deben alterar; en este sentido, los públicos de interés de estas instituciones, no se pueden considerar como pasivos; pues con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, se exige que se atienda y se prioricen los nuevos espacios comunicativos (como por ejemplo las redes sociales en Internet) que están surgiendo con el objetivo de mejorar la interacción de ellas con sus públicos, lo que no indica que sea necesario el abandono de los canales de comunicación tradicionales.

Para ello es imprescindible ocuparse de que estos reciban y emitan toda la información necesaria para fortalecer sus relaciones con la sociedad; cuidar la imagen de marca y proyectar la más favorable reputación corporativa; haciendo evidente su responsabilidad social orientada hacia el desarrollo de su entorno (en términos económicos, medioambientales, de integración cultural).

De acuerdo con Castillo y Trabadelo (2008), el elevado volumen de información, junto con la necesidad de una gestión global de las herramientas comunicativas, convierten a Internet en uno de los vehículos más apropiados para ofrecer información de todos los departamentos y áreas de las universidades. Las sedes webs corporativas, como tarjetas de presentación, deberían ser tratadas como un elemento fundamental de la comunicación de la institución y deberían ser usadas para la difusión internacional de las marcas

universitarias. En un entorno donde las TIC han calado en todas las facetas sociales y económicas, los públicos de la Universidad le exigen que esté preparada para adaptarse a los cambios que se están produciendo y aproveche las potencialidades que ofrecen los nuevos recursos para un mejor desempeño y difusión de su actividad.

El diseño del mapa de stakeholders es un elemento esencial que se debe tener muy presente en las universidades cubanas, no solo porque al decir de Villafaña (1999) permite una definición cuantitativa y cualitativa de los públicos de una institución y, a través de un sistema de ponderación de un conjunto de variables indica (incluso a través del coeficiente de información necesaria) la cantidad de comunicación que cada uno de estos públicos requiere, de acuerdo a la estrategia de imagen previamente definida; sino también porque en la actualidad con el arribo de lo digital, las instituciones del mundo *offline* se acercan al ciberespacio con hábitos y costumbres del siglo XX que se desajustan al nuevo escenario mundial, en donde un solo individuo, en esta nueva gran comunidad puede tener tanto poder comunicacional como la compañía más grande.

Según Colle (citado en Castillo y Trabadela, 2008), las universidades se han sumado a la utilización de Internet de diferentes maneras: mediante la proyección de su imagen y servicios a través de páginas webs, como medio de apoyo a la labor académica y a la gestión de tipo administrativo que se realiza en estas instituciones.

Tomando en consideración lo anterior, para las universidades cubanas constituye un imperativo ascender un escalón más hacia una mayor visibilidad en la sociedad de la información y comunicación; es por ello que los gestores de comunicación universitaria deben aprovechar las ventajas que facilitan las nuevas redes sociales informáticas de comunicación que se han establecido para promover su acontecer, pues constituyen una forma de coordinación que enlaza a los entes autónomos, ya que de acuerdo a varios autores (Karinthy, 1929; Watts, 2006) cualquiera en la tierra con las tecnologías

disponibles, puede estar conectado a cualquier otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios.

En este sentido la *Teoría de los Seis grados de separación* afirma que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena y sólo un pequeño número de enlaces son necesarios para que el conjunto de conocidos se convierta en la población humana entera. A este respecto, dichas redes pueden contribuir a consolidar la reputación corporativa de estas instituciones al promover su quehacer y contribuir a la creación de nuevos vínculos con otras homólogas en el contexto internacional.

Por otra parte, como se abordó anteriormente, cada centro universitario cubano se presenta claramente como una oferta diferenciada con respecto al resto de las instituciones homólogas, por lo que cada uno, con sus propias fortalezas y limitaciones habrá de diseñar los mecanismos más apropiados para comunicar la ciencia que hace. Ellos son los principales productores de saberes, congregados en grupos de investigación, por lo cual están obligados a promover la comunicación científica, estas contribuciones se deben explotar con el objetivo de potenciar su imagen, a través de la creación de espacios para originar el intercambio público de temas que afecten el desarrollo de las sociedades desde perspectivas locales y nacionales.

En el contexto cubano la universidad tiene la importante misión de promover y desarrollar también la cultura científica de la sociedad. Los gestores de la comunicación universitaria deben tener en cuenta la comunicación de la información científica relacionada con la universidad y de interés público para la consolidación de su reputación. A través de la promoción de la ciencia se transmite la calidad de estos centros, del saber hacer y de la competitividad que fluye por los actores internos de estas instituciones.

En este sentido, las autoras consideran que es necesario contar también con una oficina de prensa o con especialistas en el periodismo científico, pues aunque en muchos casos los

medios de comunicación masiva muestran interés por publicar información universitaria, no se especializan en los temas que se abordan en los ámbitos científicos, y para ello los expertos de esta área universitaria deben suplir las lagunas que pudiesen existir para hacer llegar la información en la forma adecuada.

Independientemente de que las instituciones universitarias pongan en práctica algunas de las acciones descritas anteriormente, es importante destacar que se debe desarrollar un proceso de evaluación, combinando instrumentos de medición, para lograr un sistemático control de los resultados obtenidos como consecuencia de la realización de las diferentes acciones desarrolladas, en aras de conocer si se avanza en relación con lo previsto, y la determinación de qué es lo que falta por acometer para cumplir con los objetivos definidos.

### **Conclusiones.**

Los nuevos presupuestos teóricos en materia de comunicación que surgen a la luz de los primeros años del siglo XXI preponderan una orientación socio- humanista de este proceso, en la que se rediseña un nuevo estatus teórico y profesional por el cual deben guiarse las instituciones para la coordinación exitosa de sus recursos intangibles, los cuales constituyen una fuente importante para generar valor en forma de conocimiento, lealtad de los *stakeholders*, reconocimiento de sus productos y servicios, entre otros.

La comunicación universitaria enriquece su accionar con estas nuevas teorías con las que se viabiliza la interacción de las universidades con sus públicos al facilitar la participación de estos en sus proyectos institucionales con la finalidad de que estas sobrevivan de manera exitosa y contribuyan a su encargo social como exigencia de su pertinencia y contribución al Desarrollo Local.

Por las razones antes expuestas se impone una nueva perspectiva sustentada en administrar -mediante el empleo de las técnicas más actualizadas del management- el aseguramiento del desarrollo institucional y la permanencia en el tiempo de la universidad. Por ello, la comunicación en este tipo de institución es hoy un camino rico en posibilidades, experiencias, proyectos de futuro y nuevas perspectivas de innovación en este campo.

Los cambios actuales que experimenta la Educación Superior cubana y los que se proyectan constituyen en primer lugar una condición necesaria, así como un escenario excelente para garantizar el desarrollo de una comunicación asimétrica y bidireccional, donde la planificación de la gestión comunicativa será determinante para lograr, por ejemplo, la interacción sistémica entre departamentos, el colectivo de carrera y la comunidad universitaria del año académico que es donde se decide la formación integral del profesional, en correspondencia con el cumplimiento de una indicación ministerial que pondera el trabajo en el Eslabón de Base como el elemento trascendental de cambio en la Educación Superior cubana.

Es también en este nuevo contexto académico donde la comunicación impulsa a la universidad a re-presentarse más como una compleja agrupación colectiva de trabajadores, investigadores, docentes, estudiantes y administrativos interrelacionados y ligados profundamente a su cultura, filosofía y sistema de valores, lo que posibilita cristalizar una identidad con la cual se reconozca en su entorno.

**Referencias Bibliográficas**

- Brizuela Ramírez, H.B. (2013). *Auditoría de imagen organizacional en Medilip Bayamo*. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada en Comunicación Social. Santiago de Cuba: Facultad de Humanidades, Departamento de Comunicación Social y Periodismo. Universidad de Oriente.
- Brull González, M. (2006). *Modelo de auditoría de identidad e imagen para las universidades cubanas. Una propuesta desde la perspectiva de la Universidad de Oriente*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Comunicación Social. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente. Facultad de Humanidades. Departamento de Comunicación Social.
- Brull González, M. (2011). *Buscando la identidad*. Santiago de Cuba: Oriente.
- Castillo, A. y Trabadela, J. (2008) Proyección Internacional de las Marcas Universitarias Españolas a través de la World Wide Web. *OBS Journal*, 4. Recuperado de: [obs.obercom.pt/index.php/obs/article/download/102/141](http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/download/102/141) Consultado el 21 de abril de 2015
- Corona León, H. E. (2011). La comunicación institucional en la universidad: formulación de una propuesta para la Universidad de Guanajuato a partir de un análisis comparado de la Universidad de Sevilla y la Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis doctoral. Directores: Dr. Ramón Reig García y Dra. Rosalba Mancinas Chávez. En: Tesis Doctorales Universidad de Sevilla. Recuperado de: <http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2011/la-comunicacion-institucional-en-la-universidad-formulacion-de-una-propuesta-para-la-universidad-de-guanajuato-partir-de-un-analisis-comparado-de-la-universidad-de-sevilla-y-la-universidad-nacional-autono/>
- Costa, J. (1994). *La imagen global*. Barcelona: CEAC.
- De Aguilera, Farías y Baraybar (2010). La comunicación universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos, *Revista Icono* 14 [en línea] 1 de Julio de 2010, Año 8, Vol. 2. Recuperado de: <http://www.icono14.net>
- Espinosa, A. (2003). Con universidades de España y América Latina creamos el Observatorio de Comunicación Universitaria. *UNIVERSO, PERIÓDICO DE LOS UNIVERSITARIOS*. Publicación Semanal Año 3, No. 117, septiembre 29 de 2003, Xalapa, Veracruz, México. Disponible en: <https://www.uv.mx/universo/117/infgral/infgral04.htm> Consultado el 10 de septiembre de 2015.
- Karinthy, F. (1929). *Chain-Links*. Recuperado de: [https://djjr-courses.wdfiles.com/local--files/soc180%3Akarinthy-chain-links/Karinthy-Chain-Links\\_1929.pdf](https://djjr-courses.wdfiles.com/local--files/soc180%3Akarinthy-chain-links/Karinthy-Chain-Links_1929.pdf) Consultado el 16 de octubre de 2015

Marín Ruiz, A., Trelles Rodríguez, I., y Zamarrón Garza, G. (2005). *Mass media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades*. Granada: Ediciones de la Universidad de Granada.

Martínez Nocedo, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Logos.

Muriel, M. y Rota, G. (2005). *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Ecuador: Ediciones Ciespal.

Páez, A. y Fuenmayor, J. (2005). Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ámbito Universitario. *Revista Razón y palabra, Febrero-Marzo, No. 43*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n43/paezfuenmayor.html>

Pérez, R. A. (2012) El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales, Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación* Nº 10. Recuperado de: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684)

Pérez, R. A. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2), Recuperado de <http://mediterranea-comunicacion.org/>

Rodiles Casamayor, A. y Viel Fajardo, M. (2015) *Entrevista realizada al Dr. C. Alberto Turro Breff, Rector de la Universidad de Guantánamo*.

Saladrigas Medina, H. (2002). *Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial "Hector Molina". Estudio de caso*. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Ciencias de Comunicación. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana

Saladrigas Medina, H. (2005). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Selección de lecturas*. Ciudad de la Habana: Editorial Félix Varela

Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. La Habana: Félix Varela.

Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de Gestión de comunicación en organización*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Comunicación Social. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana

Trelles Rodríguez, I. (2004). Comunicación Universitaria: Gestión versus Improvisación. *Revista Universidad de La Habana* 259, pp 182-192.

Trelles Rodríguez, I. (2008) La Comunicación Universitaria de la Ciencia y la Tecnología. *Bitácora-e Revista Electrónica Latinoamericana de Estudios Sociales, Históricos y Culturales de la Ciencia y la Tecnología* No. 1. Recuperado de:  
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25946/6/articulo6.pdf>

Trelles Rodríguez, I. y Marín Ruiz, A. (2014). *Importancia estratégica de la comunicación universitaria para el fortalecimiento de la responsabilidad social, elementos para una propuesta de capacitación*. Actas VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social y VI CILCS Universidad de La Laguna, Recuperado de:  
[http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014\\_actas/078\\_Trelles.pdf](http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/078_Trelles.pdf)

Turro Breff, A. (2015). *La educación universitaria en Guantánamo: retos y perspectivas*. Conferencia inaugural del III Seminario Científico Internacional, UG 2015, *Formación y Desarrollo Local*.

UNIVERSO, (2003) *La FILU 2003, en marcha*. Año 3, No. 102, mayo. Xalapa, Veracruz, México. Recuperado de: [www.uv.mx/universo/102/infgral/infgral12.htm](http://www.uv.mx/universo/102/infgral/infgral12.htm)

Vassallo de Lopes, M.I. (2012). La investigación de la comunicación: cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas. *Diálogos de la comunicación*, Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social. Recuperado de:  
[http://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Vassallo\\_De\\_Lopes/publication/270217733\\_La\\_investigacion\\_de\\_la\\_comunicacion\\_cuestiones\\_epistemoligicas\\_tericas\\_y\\_metodoligicas/link/s/54a2ef8d0cf267bdb9042c5b.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Maria_Vassallo_De_Lopes/publication/270217733_La_investigacion_de_la_comunicacion_cuestiones_epistemoligicas_tericas_y_metodoligicas/link/s/54a2ef8d0cf267bdb9042c5b.pdf) Consultado el 28 de abril de 2015.

Villaflaño, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villaflaño, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, vol. 8

Villaflaño, J. (2012). *La comunicación intangible: reinventar la comunicación Empresarial*. Recuperado de: [http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacion-intangible---reinventar-la-comunicacion-empresarial.pdf\\_226.pdf](http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacion-intangible---reinventar-la-comunicacion-empresarial.pdf_226.pdf) Consultado el 12 de noviembre de 2015

Watts, D. (2006). *Seis grados de separación. La ciencia de las redes en la era del acceso*. Barcelona: Paidós. Recuperado de:  
[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjABahUKEwjH3OH8vpjJAhXJZCYKHX0UALE&url=http%3A%2F%2Fmbfernandez.blog.unq.edu.ar%2Fmodules%2Fdocmanager%2Fget\\_file.php%3Fcurrent\\_file%3D21%26current\\_dir%3D7&usg=AFQjCNFeQp\\_n4rcomn1e3RmkF8aYCESRwg](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjABahUKEwjH3OH8vpjJAhXJZCYKHX0UALE&url=http%3A%2F%2Fmbfernandez.blog.unq.edu.ar%2Fmodules%2Fdocmanager%2Fget_file.php%3Fcurrent_file%3D21%26current_dir%3D7&usg=AFQjCNFeQp_n4rcomn1e3RmkF8aYCESRwg)  
Consultado el 16 de octubre de 2015.

---

<sup>1</sup> Universidad de Guantánamo, Licenciada en Comunicación Social, atiende la gestión de comunicación institucional en la Universidad de Guantánamo, imparte las asignaturas de Fundamentos de propaganda e Identidad e Imagen; forma parte de la matrícula del Programa de Maestría en Ciencias de la Comunicación, Mención Comunicación Institucional, que desarrolla la Universidad de Oriente.

e-mail: [arodiles@cug.co.cu](mailto:arodiles@cug.co.cu).

<sup>2</sup> Universidad de Guantánamo, Licenciada en Comunicación Social, Jefa del Departamento de Comunicación de la Universidad de Guantánamo, imparte las asignaturas de Teoría de la comunicación y Publicidad; forma parte de la matrícula del Programa de Maestría en Ciencias de la Comunicación, Mención Comunicación Institucional, que desarrolla la Universidad de Oriente.

e-mail: [mviel@cug.co.cu](mailto:mviel@cug.co.cu)

