



# TRABAJO DE DIPLOMA

PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA ACTIVIDAD  
MINERO METALÚRGICA

## Estrategia de comunicación organizacional enfocada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez

AUTORA: Lic. EULAY FERNÁNDEZ LASTRA  
TUTORA: M.Sc. ARLENYS CARBONELL PUPO

## Declaración de autoría

Declaro que soy la única autora de la tesis titulada: “Estrategia de comunicación organizacional: una alternativa para la sostenibilidad de la Universidad Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez”, y autorizo a la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez, hacer uso de la misma en pos de los procesos comunicativos y otras investigaciones que se implementen en la institución.

Lic. Eulay Fernández Lastra

M. Sc. Arlenys Carbonell Pupo

---

---

Firma de la autora

Firma de la Tutora

## *PENSAMIENTO*

*“El hombre moderno se rodea de infinitas posibilidades de comunicación y, paradójicamente, es lo que siempre le falta”*

*Marcel Marçeau*

## DEDICATORIA

*Les dedico este trabajo a mis padres que han sido un pilar incondicional en mi vida y serán siempre mi ejemplo a seguir,*

*A mi hija y nieta que son parte de mí,*

*A mi pareja que ha estado junto a mí apoyándome desde que llegó a mi vida,*

*A mis hermanos que siempre me están apoyando aunque no todos están cerca,*

*A mis amigas las presentes y las ausentes que me han molestado tanto con mi superación, les digo ya estoy dando los pasos jajaj,*

*En fin a todas esas personas que han aportado un granito de arena para que llegara hasta aquí*

## *AGRADECIMIENTO*

*A mis padres que sin ellos no hubiera podido vivir para  
cumplir este sueño y por ser mi motor impulsor,*

*A la vida por darme tanto y permitirme llegar hasta aquí,*

*A mi pareja por pasar horas a mi lado apoyándome,*

*A mi tutora que tanto trabajo le di,*

*A mis amigas que siempre me han apoyado,*

*A todos los profesores de la maestría,*

*A mis compañeras de Departamento que me han brindado su  
apoyo,*

*A todos, gracias.*

## **Resumen**

Está en manos de las universidades formar profesionales para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las capacidades futuras del desarrollo sostenible y duradero. Con este trabajo se pretende elaborar una Estrategia de comunicación organizacional enfocada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Universidad Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez. El estudio analiza el estado actual de la estrategia de comunicación organizacional orientada a la agenda 2030. El curso de la caracterización de la misma sienta la necesidad de la planeación estratégica de la comunicación organizacional para una universidad sostenible que perdure para las presentes y futuras generaciones.

La metodología que se utiliza consiste en los métodos científicos histórico lógico, análisis- síntesis, inducción- deducción, fenomenológico y el IAP; se utilizaron técnicas como, la entrevista estandarizada abierta, encuestas por cuestionario, la observación participante, la entrevista a expertos y revisión documental, todo ello permitió realizar una crítica a la estrategia de comunicación existente para brindar un panorama general que permita a la universidad potenciar el reconocimiento social de la entidad como institución académica en los procesos de creación y difusión de valores , acorde a las prioridades nacionales, territoriales y locales con indicadores de calidad y sostenibilidad.

## Summary

It is in the universities' possession to instruct professionals to fulfill the needs of the present without appointing the future capabilities of the sustainable and durable development. It is intended to elaborate a Strategy of organizational focused communication to Sustainable Desarrollo's Objectives of the Universidad Moa Dr with this work. Anthony Núñez Jiménez. The study the present-day state of the strategy of organizational communication guided to the diary examines 2030. The course of the characterization of the same feel the need of the strategic planning of the organizational communication for a sustainable university that you last for present and future generations.

The methodology that is utilized consists in the scientific historic logical methods, analysis synthesis, induction deduction, fenomenológico and the API; They utilized techniques like, the standardized sincere interview, opinion polls for questionnaire, the participating observation, the interview to experts and documentary revision, everything it allowed accomplishing a criticism to the national, territorial priorities and premiseses with indicators of quality and sostenibilidad to the strategy of existent communication to offer a general panorama that allow the university increasing the power of the social recognition of the entity like academic institution in the processes of creation and diffusion of moral values, chord.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I Marco teórico conceptual de las categorías: comunicación organizacional, comunidad universitaria y desarrollo sostenible.....</b>	<b>16</b>
<b>Fundamentos teóricos de las categorías: comunicación organizacional, comunidad universitaria y desarrollo sostenible.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 La Comunicación Organizacional: evolución y conceptualización.....</b>	<b>16</b>
<b>Comunicación externa.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2 Desarrollo sostenible: surgimiento y evolución.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3 Sostenibilidad de las universidades y objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas.....</b>	<b>34</b>
<b>1.4 Estrategia de comunicación organizacional alineada a la Agenda 2030.....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo II Estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1 Caracterización sobre el estado actual de la estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Moa enfocada la Agenda 2030.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2 Metodología para el diseño de una estrategia de comunicación organizacional.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3- Estrategia de comunicación organizacional enfocado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Universidad Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez.....</b>	<b>49</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>64</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>65</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>66</b>

## **Introducción**

La nueva universidad cubana, revolucionaria, internacionalista, humanista y científica, abierta a toda la sociedad, se distingue de la universidad clásica, porque trasciende sus muros tradicionales y desarrolla sus procesos en íntima relación con las comunidades, perfeccionándola continuamente como parte de una interacción de la que todos participan.

Al respecto, el presidente cubano Miguel Díaz-Canel (2014), plantea la necesidad de intercambiar y de colaborar en la identificación de acciones que les propicien a las universidades y otras instituciones de educación superior, encontrar soluciones factibles para cumplir cabalmente con su misión social. Hoy se torna un imperativo porque las universidades se desenvuelven en un entorno cada vez más complejo y les corresponde, entre sus importantes encargos sociales, formar el conocimiento, condición necesaria para el desarrollo nacional.

La universidad, como elemento de la conciencia crítica de la sociedad, está llamada a jugar un papel clave en la construcción de ese mundo nuevo posible; no solo forma la intelectualidad progresista y comprometida con su pueblo para llevar adelante los proyectos de desarrollo, sino que educa, fragua valores y actitudes. Lo importante no es la cantidad de conocimientos con que egrese el universitario, sino cuán preparado esté para enfrentar y transformar el mundo de forma sostenible.

La educación para el desarrollo requiere de un nuevo paradigma educativo que responda a los cambios económicos, sociales, políticos culturales y axiológicos de este tiempo. Educar para el desarrollo sostenible debe significar educación para el desarrollo del conocimiento que debe consistir en inculcar en el campo de la teoría y de la praxis de los principios, fundamentos y prácticas propias del desarrollo sostenible. La Organización Internacional de Universidades por el Desarrollo Sostenible y el Medio Ambiente (OIUDSMA) que se fundó en 1995 integrada por 59 universidades, establece que su principal compromiso consiste en el replanteamiento de las funciones esenciales de la Educación Superior: la docencia, la investigación, la extensión y la gestión, con el objetivo

de configurar una nueva cultura institucional, que se orienta por los principios del Desarrollo Sostenible, de tal forma que permita concienciar y responsabilizar a toda la comunidad universitaria con la necesidad de actuar de acuerdo con las prácticas ambientalmente coherentes, como con los principios de la solidaridad con los pueblos del mundo y con las generaciones futuras.

La universidad cubana, como institución transformadora de la cultura de la sociedad, desempeña un rol protagónico en la obtención de resultados prominentes en la formación de profesionales competentes comprometidos con la Revolución; la innovación científica, la modernización de la administración pública, la interpretación y construcción de significados culturales, a partir de la inserción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización. Es uno de los procesos sociales más importantes, pues posibilita la necesaria interrelación humana, condición indispensable para la vida y el desarrollo social. La comunicación actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de objetivos específicos de ambos y de este modo contribuir al desarrollo.

Es precisamente el “estudio de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye, la razón de ser de la comunicación organizacional”. Trelles, (2001, p. 6).

La mencionada disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

La Universidad de Moa, como agente principal de transformación, está llamada a incorporar los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de manera transversal e integrados, a través de los distintos procesos que la caracterizan: formación, investigación, extensión y gestión institucional, a fin de cumplir con el encargo de formar profesionales competentes y comprometidos con su encargo social en la solución de las problemáticas que afectan a la sociedad contemporánea.

Con este trabajo se pretende diseñar una Estrategia de comunicación como alternativa para la sostenibilidad de la Universidad Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez. Por lo que se plantea como **Problema Científico**: ¿Cómo contribuir a favorecer la comunicación organizacional alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez?

Como **Objeto de Estudio**: la comunicación organizacional y el **Campo de Acción**: el procesos de comunicación de los objetivos de desarrollo sostenible.

El **Objetivo General** de la investigación es: Diseñar una estrategia de comunicación organizacional para favorecer la política comunicativa alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez.

Los **Objetivos Específicos** son:

1. Definir aspectos teóricos que sustentan la estrategia de comunicación organizacional orientada al desarrollo sostenible.
2. Analizar el estado actual de la estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Moa de cara a la agenda 2030.
3. Proponer una Estrategia de comunicación organizacional para favorecer el desarrollo sostenible en la Universidad de Moa.

Por consiguiente la **Idea a Defender** es: El diseño de una estrategia de comunicación organizacional alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 contribuirá a favorecer una política comunicativa en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez.

Métodos:

**Método Histórico-lógico**: Permite evaluar la trayectoria lógica de la comunicación y su influencia en la inserción de los objetivos de desarrollo sostenibles en la comunidad objeto de estudio. Como fenómeno no estático sino en constante cambio en el tiempo. Es posible mediante lo histórico y lógico determinar características singulares de procesos de formación de la comunidad y la influencia de los procesos comunicativos que tuvieron lugar en distintos momentos pero también los que resultan comunes o universales.

**Análisis-síntesis:** A partir de la estructuración del problema investigativo y de la objetividad de la investigación realizada en la comunidad, el método permite el análisis de cada elemento portador de informaciones separadas para el estudio y buscar relación entre ellas, integrando en un todo el conocimiento del proceso de la investigación científica.

Por constituir un campo de estudio poco explorado en el contexto comunitario, es importante valorar la utilización de este método como perspectiva integradora de los conocimientos que consolidan las bases comunicativas establecidas en la comunidad y su desarrollo.

**Inducción- Deducción:** Desde su perspectiva de complejidad y razonamiento, permite transitar de lo general a lo particular de la investigación, como un proceso integrador y coherente, permite definir las premisas idóneas para el estudio.

Con este método se logra deducir el papel que juega la comunicación en el desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenibles en la comunidad, posibilitando un marco referencial a partir de los diferentes momentos vividos por la comunidad, así como los modos y formas preponderantes en cada etapa.

**Sistémico-Estructural-Funcional:** Para su utilización se parte de las consideraciones de Trelles, cuando se refiera a un sistema como un “conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con diversos aspectos del entorno, que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de todas sus partes. Todo sistema y cada uno de los subsistemas que lo integran, se identifican como una unidad económica, social y técnica. (2004,p.29)

El método permite analizar todas las partes que componen la estrategia propuesta y la dinámica de las mismas en correspondencia con el proceso de comunicación relacionada con los objetivos de desarrollo sostenibles. El conocimiento obtenido facilita el análisis de la estructura de dichos componentes, la conexión y relación entre ellos en espacio y tiempo.

**Investigación-Acción-Participativa:** se considera un método integral que proporciona elementos importantes relacionados con el comportamiento del fenómeno investigado. Sus instrumentos permiten la intervención/participación en la comunidad, gestora de su propia transformación y desarrollo.

Su utilización no solo radica en la observar y conocer el fenómeno que se investiga, sino incidir directamente sobre los procesos de comunicación que genera la comunidad y sentar las bases para el cambio social en relación con la

percepción de los objetivos de desarrollo sostenibles como un importante legado histórico y cultural.

La participación se realiza de forma moderada, por ser una variante en la que se accede a los significados que le dan los propios actores comunitarios a su actividad. Para ello no se necesita de la participación por parte del investigador, sino que la moderada distancia como observador permite que la situación observada se aproxime a la normalidad (Schatzman y Strauss, 1973, p.60)

Técnicas de investigación:

**Revisión documental:** Por medio de esta técnica se pretende estar actualizado del tema que se investiga, además de conocer los documentos base que establece la editorial. Mediante dicha técnica conocemos sobre la gestión de superación de los trabajadores de la universidad referente al tema investigado y sobre el tratamiento dado al mismo.

**Observación participativa.** Por ser un procedimiento propio de las investigaciones cualitativas, durante el cual el investigador analiza el comportamiento y desarrollo de las acciones en el grupo que se estudia, contribuye a la experiencia sobre el desarrollo y evolución del tema que se investiga. Este tipo de observación exige un vínculo estrecho con la comunidad. A partir de sus posiciones facilita la búsqueda de respuesta a cuestiones apremiantes de la investigación.

**Entrevista a expertos.** La aplicación de dicha técnica permite ofrecer opiniones certeras sobre el conocimiento del desarrollo sostenible y su tratamiento en la universidad. Se obtienen algunas conclusiones sobre el problema investigado y se realizan pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad y relevancia de la estrategia que se propone. (Ver Anexo 2)

**Encuesta por cuestionario (documental, por correo):** su aplicación permite cuantificar las respuestas y recolectar datos sobre el conocimiento del desarrollo sostenible en la universidad y realizar comparaciones, así como la pertinencia de la estrategia que se quiere proponer. (Ver Anexo 1)

**Población y la muestra.**

El universo o población es el conjunto que se encuentra conformado por todas las unidades de estudio, o todas las características que son de interés o relevantes para el investigador.

La muestra, por su parte, es un subconjunto extraído del universo, que reúne las cualidades que se requieren para ser investigada. Esta selección se realiza mediante un procedimiento técnico, para garantizar que los resultados del análisis a dicha muestra, se puedan realizar a la población objeto de estudio. Para la selección de la muestra es importante delimitar las características de la población. (Ibarra y coautores, 2001, p.64), citado por (Hernández Sampier, 2003, p.215).

Teniendo en cuenta lo anterior, se toma de un total de 260 profesores una muestra de 90 para un 30% de probabilidad. Durante la investigación se trabaja con una muestra intencional de profesores de diferentes áreas del conocimiento de la Universidad de Moa y tres directivos.

El cuestionario de comunicación se aplicó a trabajadores de la Universidad de Moa.

Desde el punto teórico la investigación contribuirá al conocimiento, la educación, la formación de valores acerca de los modelos de desarrollo sostenible para estudiantes, profesores, trabajadores y comunidad.

El aporte práctico, consistirá en la propuesta de una estrategia de comunicación para favorecer el desarrollo sostenible en la universidad, que parte de las políticas establecidas y contempla acciones de comunicación como actividades de promoción, difusión, relaciones públicas, programas audiovisuales, entre otras. La misma involucra a áreas, departamentos y la comunidad moense especializadas en la Agenda 2030, articulando los elementos que propician los procesos de comunicación.

El impacto social radica en la educación y comunicación sostenible de la comunidad intra y extrauniversitaria, a partir de políticas establecidas por el Ministerio de Educación Superior, el Partido y el Estado, que contribuya a la gestión del desarrollo sostenible, así como la percepción de la necesidad de una compensación en el aspecto económico social para el municipio.

La estrategia será válida para profesionales dentro y fuera de las fronteras universitarias así como la prensa, instituciones estatales y sociales; para la gestión gubernamental. Aun cuando es un tema poco estudiado sobre todo en Cuba. La investigación confirma la existencia de un instrumento que permite desarrollar los procesos comunicativos. Manifiesta la novedad del estudio y

aunque no es un producto acabado sienta las bases para posteriores investigaciones relacionados con el tema.

La tesis está estructurada por dos capítulos:

### **Capítulo I Marco teórico conceptual**

- 1.1- Fundamentos teóricos de las categorías: comunicación organizacional, comunidad universitaria y desarrollo sostenible.
- 1.2- Las teorías de la comunicación y su relación con el desarrollo sostenible.
- 1.3- Estrategias de comunicación alineada a la Agenda 2030.

### **Capítulo II Diseño de la estrategia**

- 2.1- Caracterización sobre el estado actual de la estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Moa enfocada a la Agenda 2030.
- 2.2- Metodología para el diseño de una estrategia de comunicación.
- 2.3- Estrategia de comunicación organizacional: una alternativa para la sostenibilidad de la Universidad Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez.

## **Capítulo I Marco teórico conceptual de las categorías: comunicación organizacional, comunidad universitaria y desarrollo sostenible.**

El presente capítulo se aproxima de forma sintetizada al origen y desarrollo de la comunicación para conformar un campo teórico e interdisciplinario vinculado a diversas áreas de la vida del hombre en la sociedad. El curso de las reflexiones sienta la necesidad de la planeación estratégica de la comunicación organizacional para una universidad sostenible que perdure para las presentes y futuras generaciones.

### **Fundamentos teóricos de las categorías: comunicación organizacional, comunidad universitaria y desarrollo sostenible.**

#### **1.1 La Comunicación Organizacional: evolución y conceptualización.**

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

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

Antonio Pasquali afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueran los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Podemos decir que la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. Para que el proceso comunicativo exista y no sea simplemente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor.

En otras palabras, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. Existen diferentes formas de comunicar: actitud, corporal y gestual.

En el libro “Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios”, de Joan Costa, se dogmatiza que “La comunicación es acción y la acción es comunicación”. Una no existe sin la otra. Es imposible hacer y no comunicar, porque los hechos hablan por sí mismos. En el axioma “Acción = Comunicación / Comunicación = Acción”, junto con un criterio de eficacia, un principio de ética. Con esta concepción diferente de la comunicación se pone a la luz pública una propuesta práctica y visible asequible a nuestro contexto. (Costa, 1995: 45)

Martínez y Nosnik proponen un concepto mucho más abarcador que incluye los componentes del proceso comunicativo. En este sentido, ve a la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última le dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. (Martínez y Nosnik, 1988: 12) En el mismo texto, los autores afirman que la comunicación debe establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Así la comunicación implica un objetivo, que generalmente es de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

Katz y Kahn le conceden a la comunicación un significado mucho más amplio que un simple sistema de interdependencia y la definen como “la red que se

teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema". (Katz y Kahn, citado en Cortina, 2008:2)

Por las posiciones asumidas por los diferentes estudiosos, la autora de esta investigación se une a los planteamientos teóricos antes mencionados, pues incluyen los elementos del proceso de comunicación y aportan la concepción de organización como sistema lo que implica, a su vez, la continuación de los componentes comunicativos en redes.

Las organizaciones existen casi desde el mismo inicio de la humanidad, como consecuencia de la diferenciación de roles, la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías entre los hombres en busca de beneficios comunes. Todo ello contribuyó al establecimiento de un determinado nivel de organización en la sociedad naciente, lo que permitió hacer referencia, aunque en una escala significativamente inferior, a la aparición de una estructura social en su forma inicial que de cierto modo constituyó la génesis de las organizaciones de hoy.

Cada vez existen menos dudas para considerar acertado que las organizaciones son extensiones del hombre, que orientan las acciones físicas y mentales individuales hacia el logro de metas colectivas en función del beneficio mutuo, lo que conduce a una estrecha relación dialéctica entre el desarrollo social de la humanidad y la evolución de las organizaciones.

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. De ahí la importancia de no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, lo que tiende a la generación de rumores. Así, los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrínseca de relaciones, donde intervienen diferentes actores.

Pero ello no fue entendido de esta manera hasta los años cincuenta del pasado siglo cuando comienza a hablarse de comunicación organizacional y luego en la década de los sesenta cuando por primera vez se aborda el tema de manera teórica con la publicación del libro del especialista norteamericano Charles Redding, *Comunicación en la organización*, primero de su tipo y al que le siguen otros títulos que abren el campo hacia un nuevo estudio en las ciencias sociales.

El objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales. Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, tiempo después comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

El Manual para el Manejo de la Comunicación Organizacional, define la comunicación organizacional como “ *una serie de instrumentos y herramientas al servicio de objetivos de las corporaciones e instituciones y que, poco a poco, van instaurándose como factores internos de valor estratégico*”.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las Relaciones Públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta.

Es en la década del ochenta comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad, desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo, tanto del ámbito teórico, con concepciones ajustadas a las características económicas, culturales, sociales en general de Cuba, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se realiza en el país.

En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado.

La comunicación en las organizaciones ha evolucionado desde su propio concepto como una necesidad dentro de la empresa (las organizaciones tiene necesidad de comunicar), como una demanda de la sociedad (la sociedad es la que tiene necesidad de comunicación de las organizaciones). En este sentido cabe ampliar la evolución que ha tenido la comunicación en las organizaciones,

y se llega a un modelo basado en la comunicación-acción, que supera el mero hecho de comunicar. Cabe apuntar que la comunicación constituye un proceso a través del cual los miembros de una organización intercambian información e interpretan significados.

En las organizaciones y su relación con el entorno, la transmisión de ideas y mensajes es cada vez más eficiente, debido al **avance tecnológico de las últimas décadas**. La comunicación organizacional evoluciona cuando incorpora recursos digitales innovadores.

De todos los ámbitos sociales en los que interviene la Comunicación, el que resulta de mayor interés es el que tiene lugar a nivel organizacional. El estudio de la comunicación ha conllevado a asumirla, no solo como práctica empresarial, sino como disciplina académica.

Al referirse a su epistemología, Goldhaber sostiene que: “la comunicación organizacional es una ciencia de la conducta. El estudio de la Comunicación Organizacional estudia la conducta de comunicación de las personas que forman las organizaciones”, como consecuencia de su condicionante humana y social. (Goldhaber, 1984: 111)

Barreiro da una definición que va más allá de un simple proceso de intercambio informacional y lo ve como:

“La comunicación en las organizaciones no debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencias, sino como un proceso social de interacción sobre la base del cual se conforma una conciencia organizacional que marca una identidad corporativa, es decir, una cultura y forma de hacer para la organización (...) Un adecuado sistema de comunicación en la empresa puede contribuir, sí es orientado a la dirección estratégica de la organización, a modificar la cultura organizacional...” (Barreiro citado por Acosta, 2002: 36)

La Comunicación Organizacional es un instrumento de cambio y juega un papel importante en la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, así como en la creación y fortalecimiento de sus valores culturales. Facilita la interrelación de la empresa con su entorno y la interacción entre los diferentes miembros del público interno. De hecho, hay autores que la consideran “el conjunto de

actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes”. (Sánchez, 1996:4) (Ver Anexo 3 fig.1)

Numerosos teóricos han definido la comunicación como herramienta, como flujo de información o conjunto de mensajes; muchos de ellos coinciden en que su fin último es la eficiencia organizacional y que la planificación y orientación de este “flujo” conducirá a este éxito. Autores como Goldhaber, al reconocer su carácter mediador y social, aclaran que ocurre en un sistema complejo y abierto que mantiene una relación de influencia en ambos sentidos con el medio ambiente y el entorno interno; que los mensajes dependen de factores como su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; y, finalmente, que implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. (Goldhaber, 1984: 18)

Por su parte, el teórico José Luis Piñuel, posee una concepción dialéctica de la comunicación que resulta ser la más detallada en cuanto al conjunto de mediaciones e interrelaciones que se producen entre los sistemas organizacionales. Este autor conceptualiza la comunicación en las organizaciones que como eje central de la misma posee a los individuos (actores, sujetos, agentes) que la conforman o se encuentran en relación con ella; la concibe entonces, como:

“sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores y agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es su universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales”. (Piñuel, 1997: 21)

Desde la perspectiva de las relaciones humanas se reconoce a la Comunicación Organizacional, como el sistema de interrelaciones y

entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo. La Dra. Irene Trelles afirma que esta disciplina pertenece al campo de las ciencias sociales cuando expone y cito:

“... centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”. (Trelles citado en Acosta, 2002: 21).

Dos años más tarde la misma autora, luego de un estudio pormenorizado de la disciplina, entiende a la Comunicación Organizacional desde la integración de los enfoques sistémico, simbólico y cultural, concibiendo a la misma como “un fenómeno...complejo, cuyo eje son los procesos de construcción de significados compartidos en contextos organizacionales, concretos, con determinaciones históricas y sociales, a partir de la interacción entre sus miembros.” (Trelles, 2004:25)

Si bien la comunicación merece una especial atención dentro del contexto empresarial, es necesario no perder la perspectiva de que no define a la organización por sí sola, o sea, que aunque puede favorecer –o frenar- el buen o mal funcionamiento en sentido general, se encuentra en una posición de equivalencia e interrelación con otros factores empresariales. La comunicación, como proceso mediador de la actividad humana, es inherente a toda asociación de este tipo, pero para cumplir esta función mediadora, necesita de otros “componentes” o “elementos” o “procesos” en qué manifestarse o influir.

Desde una perspectiva jurídica la comunicación empresarial es manejada como:

“el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en

las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa” (Artículo 671, Decreto No. 281 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007).

En el mencionado decreto se reconoce que la comunicación posee un valor estratégico y constituye una herramienta indispensable para la gestión, por tanto, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben garantizar la implantación del sistema de comunicación, cuya aprobación es responsabilidad del director general de la empresa. Existe consenso sobre que una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa.

A raíz del análisis de las propuestas teóricas de diversos clásicos en los estudios del tema, la autora asume la Comunicación Organizacional como un proceso que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación al interior de las organizaciones y entre estas y el entorno, que resulta inherente a todo tipo de organización, jugando un papel importante en la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, así como en la creación y fortalecimiento de sus valores culturales.

### **Comunicación Interna**

El público interno es, sin lugar a dudas, el más importante para la conducción de cualquier organización. Los integrantes de la empresa, en todos sus niveles, son los que hacen viable la consecución de sus objetivos.

La comunicación interna articula el trabajo de todas las personas que forman parte de la organización. Esto la convierte en la parte de la comunicación organizacional que garantiza que se cumplan los objetivos comunes e involucra dos aspectos:

### **Comunicación formal**

Incluye los protocolos, manuales y reglamentos que definen el modo en que cada persona debe actuar en la organización, los flujos de comunicación y cómo circula la información entre sectores de la empresa.

## **Comunicación informal**

Se origina espontáneamente durante la convivencia de los empleados. Por relacionarse con el ámbito personal de los funcionarios, una de sus funciones es que la directiva conozca mejor las circunstancias del entorno laboral en la empresa.

El éxito de la comunicación interna depende de la motivación de los funcionarios para participar en el desarrollo de una cultura empresarial cohesiva.

## **Comunicación externa**

La comunicación externa de una organización se refiere a la **información que se intercambia con el público en general, clientes y otras corporaciones; principalmente para fortalecer la estructura interna y consolidar la imagen.**

Este segmento de la comunicación organizacional posee un componente dedicado a las actividades comerciales y otro que se encarga del vínculo con el Estado y sus instituciones públicas:

## **Comunicación comercial**

Este tipo de comunicación externa se establece por medio de interacciones con **empresas** que actúan en el mismo sector, **proveedores** de insumos, clientes en potencia y **medios de comunicación.**

**Incluye cualquier actividad de publicidad y mercadeo** que involucre difusión de información:

- Vallas
- Panfletos
- Avisos en publicaciones impresas
- Tiempo comercial en radio y televisión
- Anuncios en medios digitales
- Promoción en salas de cine y podcasts.

## Comunicación pública

Este tipo de comunicación externa se establece por medio de **interacciones con instituciones estatales** encargadas de los tributos fiscales, controlar y reglamentar actividades financieras, supervisar transacciones comerciales, evaluar el impacto ambiental, proteger los derechos de los trabajadores y velar por la calidad de los servicios.

Además del efecto directo de la acción empresarial en la economía, **otros sectores de la sociedad pueden verse influenciados**. Convenios y otras formas de colaboración pueden servir de apoyo a la causa de ONG, institutos de investigación y desarrollo, gremios de estudiantes, trabajadores y sociedad civil, en general.

Recuerda que mantener mecanismos de comunicación externa saludables es importante para la proyección de una buena **identidad corporativa**.( Ver Anexo 4 fig.2)

### 1.2 Desarrollo sostenible: surgimiento y evolución

En las últimas décadas del siglo XX el término desarrollo sustentable comienza a constituir un tema de notable importancia y sobre todo una guía de principios para el desarrollo. Desde el inicio reconoció la necesidad de considerar el impacto del desarrollo económico y social sobre la naturaleza.

Es explicada la confluencia en la propuesta de desarrollo sustentable no como una disolución de las diferencias, sino como un momento de homogenización de una de las corrientes (la del ambientalismo moderado) que, en el mismo momento que sus ideas resultan un acuerdo general, da margen a la persistencia de las mismas. Luego, y como corolario de lo anterior, presentamos estas diferencias, mostrando que las distintas interpretaciones sobre el desarrollo sustentable son la forma en que aparecen esas grandes concepciones en el debate actual.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Naina Pierri. Historia del concepto de desarrollo sustentable. s/f.

La Conferencia Mundial sobre el Medio Humano, que tuvo lugar en Estocolmo (Suecia) en junio de 1972, es reconocida por la literatura, con representantes de 113 países, como un antes y un después en la problematización política sobre el desarrollo sustentable:

- ✓ En primer lugar, porque lo introdujo en la arena política internacional, pero también porque fue el primer intento de conciliar los objetivos tradicionales del desarrollo con la protección de la naturaleza, y de contemplar los diferentes intereses de los países de la comunidad internacional.
- ✓ Por otra parte, el tema se jerarquizó mediante la creación del Programa para las Naciones Unidas para el Medio Ambiente ( PNUMA )<sup>2</sup>, con sede en Nairobi.

Las ideas básicas de lo que en la actualidad se conoce como desarrollo sustentable parte del conflicto entre las reclamaciones ambientales de los años 80, conservacionismo, ecologismo y el ecodesarrollo. Sin embargo, desde los años 60 algunos teóricos como: Carson (1962); Hardin (1968); *The ecologist* (1972), entre otros habían abordado cuestiones sobre la problemática ambiental. Entre ellos se destaca Carson (1962) con el libro “*Primavera silenciosa*”, el cual constituye un punto de partida para entender los fenómenos ambientales a partir de la relación del hombre con el medio natural, partiendo del análisis sobre las consecuencias de las sustancias químicas sobre cualquier cuerpo en el planeta. (Montero. 2006)

En este mismo año (1972) en Estocolmo - Suecia se celebra la primera “Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano” donde se oficializa por primera vez la noción de desarrollo sostenible. Esta conferencia situó la crisis ambiental en un contexto de crisis existencial para la condición humana, si esta no era capaz de modificar su tendencia desarrollista. Además, enunciaba que nuestra especie era el único organismo vivo de la biosfera que efectuaba una evolución doble: biológica por un lado,

---

<sup>2</sup> El PNUMA se ocupa de la creación y desarrollo de instituciones de cooperación internacional medioambiental (tipo el Sistema de Vigilancia Mundial –Simuvima–, Sistema Internacional de Consulta ( SIC ), registro de productos tóxicos, etcétera), y presta atención a proyectos que afectan sectores concretos, como han sido del Hábitat (Vancouver, 1976), Conferencia del Agua (Mar del Plata, 1977), etcétera. Se rige por un consejo de administración compuesto por 58 miembros: 16 de países africanos; 10 de América Latina; 13 de Europa occidental; y 13 de otras naciones, entre ellas Estados Unidos, Canadá y Japón.

perpetuándola a través de la reproducción, como un organismo vivo más; y por otro lado, una evolución cultural diferencial exclusiva de la especie, que se perpetuaba a través de la educación. (Boada,M.2005)

Dos años después de esta conferencia, las Naciones Unidas celebra en Cocoyoc – México, la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, donde aparece por primera vez el término “desarrollo sostenible” que reemplazó al término “ecodesarrollo” y lo definió como el desarrollo socialmente deseable, económicamente viable y ecológicamente prudente. Con la aparición del término “desarrollo sostenible” se introduce un elemento innovador en este enfoque respecto de los anteriores: la preocupación por el medio ambiente.

El aporte particular de Cocoyoc, en relación con Founex, fue el de responsabilizar más claramente a los países desarrollados del subdesarrollo de los países pobres y, por tanto, de la dinámica de pobreza y deterioro ambiental que este genera. Puede reconocerse, en esas formulaciones, la interpretación del subdesarrollo planteada por la llamada “teoría de la dependencia”, elaborada en la época en América Latina, y la propuesta del nuevo orden económico internacional, de los países no alineados<sup>3</sup>.

Como resultado de la *Conferencia de Estocolmo* se celebra la “Conferencia de Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos”, en 1976; la misma tuvo como fundamento llamar la atención sobre el lugar que debe ocupar la satisfacción de las necesidades básicas del desarrollo, tales como saneamiento, atención primaria de salud, cobertura de agua potable, entre otras. Sin embargo, no ofreció soluciones para los problemas que enfrentaba la humanidad, principalmente para los países subdesarrollados.

Su importancia para la definición de la sustentabilidad consiste en aportarle un enfoque ecológico a la misma, a través de la definición de los objetivos considerados imprescindibles para la conservación de los recursos vivos, el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales y los sistemas que dan sostén a la vida, la preservación de la diversidad genética y el aprovechamiento sustentable de las especies y los ecosistemas.

---

<sup>3</sup> Naína Pierri. Historia del concepto de desarrollo sustentable. s/f.

En el año 1983, se crea la Comisión sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la cual da a conocer en 1987 el informe Brundtland<sup>4</sup>, que definió el desarrollo sostenible, como *“aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”*.

Entre la conferencia de Estocolmo (1972) y el Informe de Brundtland (1987), se establece un escenario más propicio para relanzar la problemática ambiental y obtener mayor receptividad, sobre la conceptualización del desarrollo sostenible. En ese sentido, se trabajó en fortalecer una conciencia de la crisis ambiental con su dimensión global, los fundamentos teóricos, la conveniencia económica y la oportunidad política de la idea de desarrollo sostenible. Estos son, por un lado, una serie de hechos ambientales y económicos que evidenciaron más la gravedad y dimensión de la crisis ambiental, que acentuaron la prioridad de retomar el crecimiento económico, pero con alternativas tecnológicas y energéticas.

Luego, en materia política, tuvo lugar un proceso que cambió el alcance de las luchas políticas desplazándolo de la vieja oposición capitalismo-socialismo al campo del cambio de aspectos parciales de esta sociedad. Por otro lado, se plasmaron propuestas teórico-políticas provenientes del campo ambiental y de las relaciones internacionales, que hicieron de puente entre el momento intelectual de principios de los setenta y Brundtland, 1987.

En 1986 se realiza la Conferencia de Ottawa con el apoyo financiero de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza - UICN, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA y World Wildlife Fund - WWF. La cual también trabajaba con el concepto de desarrollo sustentable, estableciendo que este debería responder a cinco requisitos: a) integración de la conservación y del desarrollo; b) satisfacción de las necesidades básicas humanas; c) alcance de la equidad y justicia social; d)

---

<sup>4</sup> Comisión sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) fue presidida por Gro Harlem Brundtland. Dicha comisión sostuvo reuniones por todo el mundo y produjo un informe final de sus análisis que se da a conocer en 1987 como el informe Brundtland.

previsión de la autodeterminación social y de la diversidad cultural; e) mantenimiento de la integración ecológica.<sup>5</sup>

Los resultados de esa conferencia reflejan una percepción más amplia sobre el estilo de desarrollo occidental, que parecía cada vez más consolidado, después de diversos períodos de inestabilidades económicas, políticas y sociales. Se considera que las ideas sobre concepciones de medio ambiente, desarrollo económico y el desarrollo social deben ser analizadas a partir de su integración, pues avanzan en pro de un mismo interés y se encuentran inevitablemente asociados.

Este modelo de desarrollo sustentable no se centró solo en el progreso económico, también mostró su interés por la vida del hombre, el cuidado del medio natural y en el futuro de la civilización humana, fomentando la cooperación entre los distintos agentes de una localidad (individuos, administración pública, organizaciones no gubernamentales, empresas, familias, entidades supralocales y demás) (Urgellés, 2009). El modelo de desarrollo sustentable expuesto antes, no solo se basa en lo cuantitativo, sino que al pasar de los años se transformó en un concepto más cualitativo, más complejo, multidimensional e intangible que apuesta por la interrelación economía- ecología- sociedad.

Mateo (1997) (como se citó en Montero 2006) planteó una definición muy cercana a la definida en el Informe Brundtland: “El desarrollo sustentable es aquel que utiliza recursos y servicios ambientales por debajo de su capacidad de renovación, distribuye actividades en el territorio de acuerdo con el potencial de los recursos y desarrolla actividades de tal manera que la emisión de contaminantes sea menor que la capacidad de asimilación<sup>6</sup>”(p.46).

---

<sup>5</sup> Citado por Rachel Negrão Cavalcanti tomado de Baroni (1992) Desarrollo sustentable. II Curso Internacional de Aspectos Geológicos de Protección Ambiental. Docente en el Departamento de Administración y Política de Recursos Minerales del Instituto de Geociencias de la UNICAMP

<sup>6</sup> Utiliza los recursos y servicios ambientales bajo sus capacidades de renovación; distribuye actividades en el territorio de acuerdo con su potencial práctico, actividades de tal manera que la emisión de contaminantes sea inferior a la capacidad de asimilación”.

En este sentido se destaca también Daly (1990) quien definió el desarrollo sustentable como: (...) “ una mejora cualitativa sin un aumento cuantitativo más allá de alguna escala que no exceda la capacidad de carga, es decir, la capacidad del medio ambiente para regenerar las entradas de materia prima y absorber las salidas de desechos<sup>7</sup>” (p.195).

Esta definición realza el desarrollo sustentable como un elemento más cualitativo y menos cuantitativo, lo que influye en el mejoramiento de los patrones de consumo basados en el ciclo de producción, consumo y desecho. Es decir, promueve un desarrollo más completo, sin extraer mayores cantidades de materias primas que conlleva al agotamiento de los recursos que se disponen en la naturaleza.

Herbert, (2008) plantea el desarrollo sustentable como:

(...) aquel que permite que la generación presente y las generaciones futuras dispongan de los recursos naturales necesarios para su razonable desarrollo con un determinado grado de bienestar, al tiempo que la Naturaleza dispone de la capacidad necesaria para mantener sus procesos físicos, químicos y biológicos, y todo ello en el contexto científico, tecnológico, económico, social y cultural que exista en cada momento. (p.3)

No obstante, Ebel & Kissman, (2011) afirman que:

(...) el popular concepto de percibir al desarrollo sustentable como un ímpetu objetivamente válido para todo el mundo es una ilusión. Está basado en la equivocada idea que la humanidad tiene necesidades generales en común, lo que sólo es correcto para las necesidades más sencillas. (p.69)

Desde el punto de vista del autor, no considera como una ilusión el popular concepto de percibir al desarrollo sostenible como un ímpetu objetivo válido

---

<sup>7</sup> “(...) sustainable development is qualitative improvement without quantitative increase beyond some scale that does not exceed carrying capacity - - i.e., the capacity of the environment to regenerate raw material inputs and absorb waste outputs”.

para todo el mundo. Mucho menos considera equivocada la idea que la humanidad tiene necesidades generales en común.

Se parte del principio que el desarrollo sustentable surge de la necesidad de reconciliar el bienestar económico, los recursos naturales con el entorno social, que son los mayores problemas que enfrenta la sociedad en general, ya sea en los países desarrollados como en los países del Tercer Mundo, se trata de crear una conciencia que asegure una vida estable, que favorece el bienestar social y que respalda conductas adecuadas de consumo y producción sostenible de formas a evitar poner en riesgo la calidad de vida de los habitantes en el planeta.

Muñoz (2012) plantea que la década de los 90 se determinó por la exploración de una mayor comprensión del concepto y de la importancia del desarrollo sostenible, agregándose así las innovaciones tecnológicas y la globalización del comercio. Debido a la repercusión que en la actualidad tiene sobre la existencia del ser humano y en el desarrollo social de los países.

Veinte años después de la primera “Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano”, en Estocolmo, 1972, se celebra en el año 1992 en Rio de Janeiro (Brasil) la segunda “Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo” (CNUMAD) también conocida como la “Cumbre de la Tierra” (Martínez, 2016). El primer principio de esta declaración de Rio se fundamentó en colocar el ser humano como el centro de las preocupaciones relacionadas con el derecho sostenible, reconociendo el derecho de una vida saludable y productiva en armonía con el medio ambiente (Larrouyet, 2015).

Además, en ella se aprueba el documento conocido como *Agenda 21*, este documento fija “los cimientos para la promoción del desarrollo sostenible no solo en el área ambiental, sino en la social y económica, relacionando a las mismas de manera tal que una no se vea perjudicada por el progreso de las otras” (Massolo, 2015, p.10).

En el año 2002 en la “Cumbre de Johannesburgo sobre desarrollo sostenible”, los jefes de estado, delegados, representantes de Organizaciones No

Gubernamentales reafirmaron el compromiso en pro del desarrollo sostenible (Rojas, 2015).

En esta Cumbre se obtuvieron como resultados importantes los documentos como el plan de ejecución y la declaración política. En el plan de ejecución se encuentra una serie de nuevos acuerdos, así como la reafirmación de los compromisos de la cumbre anterior, respecto de los que muchos gobiernos como los Estados Unidos de América y la República de China se han mantenido al margen.

Aparte de esos documentos negociados de manera oficial, uno de los objetivos de la Cumbre fue, estimular la creación de maneras o formas de colaboración entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil. Dichas asociaciones tienen la responsabilidad de poner en práctica la idea de que la cumbre sobre desarrollo sostenible debe centrarse en la proporción de mecanismos creativos que enlacen los pilares del desarrollo sostenible (sector social, el económico y el medioambiental) (Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, 2002).

La “**Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible**” conocida comúnmente como **Rio+20**, tuvo lugar en Rio de Janeiro, en el año 2012, diez años después de la Cumbre mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002 en Johannesburgo. Esta cumbre tuvo una mayor participación de la sociedad civil, en ella se renovaron los compromisos en pro del desarrollo sostenible y la promoción de un futuro social, económico y ambientalmente sostenible para las presentes y futuras generaciones.

El momento de crisis en que nace el concepto de desarrollo sostenible posee características que son fácilmente identificables: deterioro del medio ambiente natural, del cual dependemos completamente, contaminación atmosférica, del agua y de los alimentos; deterioro del medio social, resultando en desnutrición, hambre, violencia; deterioro de la economía que se refleja en procesos de inflación sin control, desempleo y distribución de renta y de riquezas extremadamente desiguales.

Las actitudes y actividades altamente valorizadas en el sistema presente, tal como menciona CAPRA (1982) y que caracterizan los valores actuales son: la

competencia, la adquisición de bienes materiales, la expansión y la obsesión por la tecnología y la ciencia.

Ante esta realidad, se hace necesario comprender la definición de desarrollo sostenible, un análisis que surge ante la ausencia de consenso en el planeta sobre cómo enfrentar los problemas asociados al desarrollo, de tal forma que no sería exagerado afirmar que la CNUMAD “[...] propuso el concepto de desarrollo sostenible para responder a la crisis ambiental y de desarrollo que enfrentaba el planeta” (Khor, 2005:1).

Todos los autores que tratan sobre el tema, coinciden en que el “[...] término desarrollo sostenible reúne dos líneas de pensamiento en torno a la gestión de las actividades humanas: una de ellas concentrada en las metas de desarrollo y la otra en el control de los impactos dañinos de las actividades humanas sobre el ambiente” (Fernández, 2005:1), (Romano, 2005). Todas las interpretaciones aparecidas sobre el tema, de una u otra forma, contienen los elementos referidos anteriormente. (Montero, 2006:35)

Además, para todos los problemas habrá soluciones técnicas, donde los valores que cuentan son aquellos que pueden ser mensurados cuantitativamente, mediante la atribución de pesos monetarios preferiblemente. Diferencias cuantitativas, que son fundamentales para el entendimiento de las dimensiones ecológicas, político-sociales y psicológicas de la actual crisis, estaban hasta hace poco tiempo totalmente excluidas del análisis de los problemas.

El estímulo al desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, fundamentado, de manera predominante, en las bases antes mencionadas, llevó al hombre a atender una situación única en la historia.

*“Por primera vez en la historia el hombre tiene el conocimiento necesario para resolver todos los problemas asociados a las bases materiales de la vida. En otras palabras, el conocimiento científico y tecnológico a disposición de la humanidad, si es usado racionalmente, puede asegurar que cada ser humano, ahora y en el futuro pueda tener un nivel de vida,*

*que no sólo le suministre sus necesidades materiales básicas, sino que también le asegure la plena y activa incorporación a su cultura” (Citado por Negrão, R. tomado de Herrera, 1982, p.170).*

Por tanto, se trata de crear sociedades que sean capaces de educar a sus ciudadanos de forma tal que las necesidades actuales no desborden los límites de su cultura asumiendo patrones creadores de necesidades artificiales que desequilibran los ecosistemas y los socio sistemas convirtiéndose en barreras para lograr la sostenibilidad.

### **1.3 Sostenibilidad de las universidades y objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas**

Las universidades deben aspirar a ser sostenibles. Una universidad sostenible es aquella que no depende de los recursos que le puedan proporcionar otros, cuyo desarrollo no impacta de forma relevante al medio ambiente y que posea una comunidad universitaria (estudiantes, directivos, profesores y trabajadores) social y ambientalmente responsable (Benayas, 2004).

El concepto de desarrollo sostenible, y su definición más aceptada, quedó recogido en el documento *Nuestro Futuro Común*, elaborado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, en el que se define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

Treinta años después de esta declaración, las posibilidades de desarrollo futuro parecen seriamente restringidas por un modelo de producción y de vida que genera un deterioro ambiental progresivo, compromete la disponibilidad y calidad de los recursos básicos para la vida (el aire, el agua, los alimentos, el clima...), amenaza la calidad de vida y hasta la supervivencia de una parte de los habitantes del planeta, provocando desequilibrios territoriales, económicos y sociales que generan migraciones masivas, desigualdad, injusticia y violencia.

En septiembre de 2015, Naciones Unidas definió una nueva agenda de desarrollo sostenible con 17 objetivos (Ver Anexo 5) y metas específicas que deberían alcanzarse en los próximos 15 años. Las Universidades, en el marco

de su responsabilidad social y ambiental, no pueden mantenerse al margen de estos objetivos. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es también misión y compromiso de la Universidad.

La sostenibilidad, constituye el eje central de lo que debía ser la contribución de la universidad para encaminar a la sociedad hacia un futuro que garantice el bienestar de quienes están y de quienes aún no han llegado. La sostenibilidad en general y en sus tres dimensiones social, ambiental y económica debería ser la clave que define la estrategia de las universidades. De hecho, si revisamos documentos recientes que reflejan la estrategia de cada una de las universidades españolas podemos comprobar que bajo distintas denominaciones se encuentran acciones, actividades y propuestas relacionadas con la sostenibilidad.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por Naciones Unidas deberían estar actuando como *external drivers*<sup>8</sup> que marcan el camino a seguir hacia la sostenibilidad; podrían ser considerados como un *check list*<sup>9</sup> de aquellas acciones que realiza la universidad con el fin de responder o coincidir con compromisos, movimientos, objetivos que se proponen más allá de su ámbito de actuación. Como consecuencia, los *internal drivers*<sup>10</sup> de sostenibilidad, serían las acciones concretas que cada universidad lleva a cabo, en sintonía con su estrategia. Muchas universidades han creado órganos de gestión específicos de nivel máximo encargados de planificar e implementar las acciones de sostenibilidad. Estas intervenciones tendrían que producirse tanto en el ámbito de la gestión como en el de la investigación y la docencia. Así mismo, las universidades están incorporando acciones de sostenibilidad ambiental, económica y compromiso social. La propuesta de estas acciones ha de ir precedida por el objetivo que orienta cada acción y los indicadores operativos que permitan el seguimiento de su cumplimiento y dar cuenta a la comunidad universitaria y a la sociedad de los objetivos alcanzados, poniendo en valor el trabajo realizado. Un indicador clave de la fuerza que tienen las apuestas por la sostenibilidad es la asignación que reciben estas iniciativas en los presupuestos de las universidades.

---

<sup>8</sup> Controladores externos

<sup>9</sup> Lista de verificación

<sup>10</sup> Controladores internos

Las universidades cuentan ya con una amplia trayectoria y experiencia en el ámbito del desarrollo sostenible. Algunas de las medidas que ahora se proponen forman parte de sus actuaciones estratégicas. Por otra parte, se han formado distintas redes universitarias para impulsar el desarrollo sostenible en la educación superior, tales como la Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente (ARIUSA), el Consorcio Mexicano de Programas Ambientales Universitarios para el Desarrollo Sustentable (Complexus), o el GreenMetric Ranking of World Universities. Todo ello refleja el nivel de compromiso de las universidades con la sostenibilidad.

Aun así, las universidades siguen teniendo un importante desafío y una gran responsabilidad en contribuir con un mundo más sostenible; sus actuaciones a favor de la sostenibilidad y la integridad deberían ser un modelo para todos los sectores sociales. No podemos olvidar que el futuro está formándose en las aulas de la Universidad. En gran parte, el futuro está en manos de las universidades. Es lo que la sociedad espera y reclama; lo hemos visto en documentos como la Carta Universia Río 2014.

Al analizar el papel que le corresponde a la Universidad en la consecución de estos objetivos, y según el criterio de Sureda, Sánchez & Benaya (2017): "Las Universidades, en el marco de su responsabilidad social y ambiental, no pueden mantenerse al margen de estos objetivos. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es también misión y compromiso de la universidad" (p.1).

Si bien, "la Agenda 2030 no dependerá solo de lo que las universidades hagan, pero es claro que sin el concurso de la Universidad es difícil que la Agenda sea una realidad". Pues, es de destacar que ellas tienen algunas ventajas, "como contar con un público interesado en escuchar y adquirir conocimientos. Por otra parte, cada profesión posee herramientas de análisis que permiten abordar la implicación de su área de conocimiento a favor del Desarrollo Sostenible" (Millán Sánchez Grande & Pérez Escalona, 2018, p.2).

La universidad, como agente principal de transformación, está llamada a incorporar estos objetivos de manera transversal e integrada, a través de los distintos procesos que la caracterizan: formación, investigación, extensión y gestión institucional, a fin de cumplir con el encargo de formar profesionales

competentes y comprometidos con su encargo social en la solución de las problemáticas que afectan a la sociedad contemporánea.

Como bien expresan las autoras Millán Sánchez Grande & Pérez Escalona (2018), en su obra *Retos, aportes y propuestas de las Universidades Públicas Valencianas para la incorporación de la Agenda 2030 y los ODS a través de sus herramientas, mecanismos y procesos*, las universidades pueden contribuir a los ODS desde sus principales áreas de actuación:

- Desde la formación mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades sobre el desarrollo sostenible, tanto en el alumnado como en el personal docente e investigador, el personal administrativo y de servicios.
- Desde la investigación con el desarrollo de investigaciones e innovaciones interdisciplinarias que permitan implementar los ODS.
- Desde la propia institución, desarrollando políticas que apoyen los ODS.
- Desde la extensión universitaria, estableciendo diálogos y alianzas con otros sectores, que permitan desarrollar acciones de conjunto en función de alcanzar estos objetivos (p.3).

A fin de potenciar la incorporación e integración de estos objetivos, a través de los distintos ámbitos de acción de la universidad, se reconoce en este contexto el papel clave del ODS 4 "Educación de Calidad", que se convierte en un eje transversal para el logro de las metas de los 16 objetivos restantes. "La consecución de una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible" (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016, p.15).

La Secretaría General Iberoamericana estableció líneas de acción que las universidades deben implementar para apoyar a los gobiernos en la concreción de los ODS con los siguientes ejes que tienen de base una educación de calidad: "la promoción de la investigación y la innovación; la formación de grado y posgrado relacionada con la Agenda 2030; la educación y la sensibilización para el desarrollo; la participación activa en alianzas con otros actores sociales para alcanzar los ODS".

Para el redimensionamiento de estos ejes a favor de la implementación de la Agenda 2030 con sus 17 ODS (Ver Anexo 4) se advierten, en el contexto de la educación superior cubana, las potencialidades de los Centros de Estudios, que de manera prioritaria tienen la misión de contribuir al logro de mayores niveles de pertinencia y de calidad de las instituciones, a partir de la actividad de posgrado y de investigación que desarrollan.

#### **1.4 Estrategia de comunicación organizacional alineada a la Agenda 2030**

Podemos encontrar infinitud de definiciones tratando de conceptualizar el término de referencia, y toda esta diversidad se expresa en correspondencia con el ámbito en que se emplee. Sin duda, estamos haciendo referencia a una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan en un espacio de interacción humana, con intereses y necesidades determinados, y, lo que no es menos importante, a lo largo de distintos tiempos. Lo cierto es que la acción comunicativa exige un proceso de planificación previa que contribuya a garantizar la eficacia del esfuerzo invertido.

Cuando se habla de estrategias de comunicación, entendidas tales como el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo prioritario, sobre la base de recursos dados, establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios, para ayudar en la toma de decisiones. Sin embargo, fue el catedrático canadiense Henry Mintzberg quien realizó el mayor aporte en este campo con su enfoque integrador de las distintas perspectivas. Siendo consciente de que con tal multitud de interpretaciones era imposible alcanzar una definición única y suprema, observó que era posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien competían, tenían la importancia de complementarse:

- **Estrategia como plan:** un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de alcanzar o sobrepasar los objetivos de la compañía. Normalmente se recoge de forma explícita y oficial en documentos formales conocidos como planes.
- **Estrategia como táctica:** se trata de una maniobra específica cuyo principal propósito es dejar de lado al oponente o competidor.

- **Estrategia como pautas:** cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea este deliberado o no, compone la estrategia. Definir esta como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- **Estrategia como posición:** la estrategia es cualquier forma, sea esta directamente competitiva o no, de posicionar de manera favorable a la empresa en su entorno.
- **Estrategia como perspectiva:** aquí la estrategia no consiste en elegir una posición, sino de tratar de arraigar compromisos en la forma de actuar o responder por parte de la empresa.

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia siempre hacen referencia a la misma como un proceso en el que la dirección proyecta siempre un futuro deseado a alcanzar, en base al cual se toman todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar ese estado futuro. Así, el concepto de estrategia se define como un plan puramente racional y formal, definiéndose hacia el futuro y prescindiendo totalmente del pasado. Henry Mintzberg en ningún momento de su planteamiento niega la necesidad e importancia de impulsar visiones creativas mirando hacia el futuro, pero es aquí donde introduce un concepto clave: la existencia de patrones dentro del comportamiento de la organización que dependen en gran medida de la experiencia pasada. Esto se debe a que esta experiencia pasada, no deja de hacerse sentir, proyectándose igualmente hacia el futuro.

Su concepción de la estrategia de comunicación consigue apartarse de los conceptos clásicos al incorporar la relevancia de las experiencias pasadas, estableciendo así su primer concepto clave: “las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado”. La aparición de este nuevo concepto clave implica una aportación igualmente importante si cabe. La necesidad del análisis y el diagnóstico constante, tanto de acciones pasadas como presentes, en pos de una óptima realización de la tarea comunicativa.

Las estrategias de comunicación son planes específicamente diseñados para ayudar a la organización a transmitir su mensaje de manera efectiva y cumplir con los objetivos centrales del negocio. Es importante que la estrategia de comunicación de una empresa se ajuste a los planes de prensa / relaciones públicas, estrategias web y planes de marketing. Conviene recordar que es importante que se encuentre inspirada por la misión y se articule sobre la base de metas, hitos y tácticas claramente articuladas.

De hecho, la estrategia de comunicación responde a la estrategia de marketing y se ocupa de los detalles, mientras que aquella, por su parte, se enfoca en una perspectiva más amplia. La primera es necesaria para crear la imagen del negocio y, por eso, está estrechamente vinculada a la táctica.

Una de las experiencias más representativas de un profesional o experto de la comunicación, es el diseño y ejecución de estrategias comunicacionales, las cuales son comúnmente relacionadas con el campo organizacional; sin embargo, estas se pueden presentar en el contexto social y periodístico. El concepto de “estrategia de comunicación”, tienen mucha controversia, pues es interpretado en algunos casos como el desarrollo de actividades de comunicación sin direccionamiento alguno, y en otros, en la ejecución de piezas gráficas que pretenden dar solución a problemáticas con un bajo nivel de análisis del contexto comunicativo.

Una estrategia de comunicación permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales previamente concebidas en un proceso investigativo y que determinan metas y objetivos claros para dar soluciones concretas a lo establecido previamente. Para (Fundora, Mirabal, Becerra, & Arávalos, 2015) referenciado en análisis del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela” en el 2003, las estrategias mantienen:

“(…) la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas discrepancias o contradicciones entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas

expectativas que proceden de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas)”.

Las estrategias de comunicación se pueden diseñar por la identificación de un problema latente en la comunidad u organización determinada, también se pueden diseñar como resultado analítico de un diagnóstico elaborado; con esto se aclara que, las estrategias de comunicación se diseñan y se desarrollan para dar respuestas a las necesidades comunicacionales, posicionamiento, imagen, interacción, participación ciudadana, entre otras, que se presentan en un entorno determinado (Elvis F. Ríos P. / Héverd A. Páez Q. / Jairo F. Barbos T:21).

### **¿Qué son las estrategias de comunicación organizacionales?**

Una estrategia de comunicación organizacional no es más que una herramienta de planificación que lleva a cabo una empresa para lograr (de la forma más eficaz posible) los objetivos y las metas previamente propuestos por la misma.

Para hablar de estrategias en este campo profesional, es fundamental tener en cuenta que la “comunicación empresarial es el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones (publicidad, folletos, relaciones con los medios...) para que una organización alcance sus objetivos”. (Zavala & Vega, 2017).

En la actualidad, las empresas trabajan en determinar estrategias cada vez más innovadoras que fortalezcan una a una las interacciones internas y externas a la organización, promoviendo el crecimiento y desarrollo empresarial, así como el estudio y aprovechamiento de los canales de comunicación, clima y cultura organizacional, mercadeo y publicidad, responsabilidad social empresarial, análisis del corazón ideológico, entre otros. “Las estrategias de comunicación interna se han convertido en un elemento indispensable y clave para erigir el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio”. (Acuña, Domínguez, & Navarro, 2017).

Cuando se trata de una estrategia de comunicación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el abordaje más común será tomar cada uno de los

ODS, identificar un público objetivo prioritario, contar con algunos expertos que definan unos mensajes clave y luego, pedirle a un grupo de comunicadores que traten de persuadir, influenciar o convencer al público objetivo de que haga lo que el mensaje dice.

Este tipo de estrategia, absolutamente válida, respondería sin duda, a las expectativas de muchos grupos interesados en el cumplimiento de los ODS, como a las organizaciones que trabajan en temas de medio ambiente relacionados con los objetivos 13, 14 y 15; a aquellas que se enfocan en temas de género relacionados con los objetivos 5 y 10, y así sucesivamente. Es la manera tradicional de hacer comunicación; una variación de la publicidad, que por supuesto, puede servir... pero sólo en algunas ocasiones.

Los términos estrategias, campañas y actividades pueden figurar como iguales con un significado común; a pesar de esto, para el entorno comunicativo los términos se diferencian no solo por su significado, sino por su uso. Para el desarrollo de los procesos comunicativos a nivel periodístico, social y organizacional, se tienden a confundir estos términos, sin dejar claridad que, aunque diferentes, necesitan articularse para su correcta ejecución.

Cuando se habla de estrategia, “implica el estudio de casos y son bien conocidas las dificultades para generalizar desde estos hacia el sistema de relaciones del que han sido escogidos...implicada por el análisis de cuestiones y políticas debería quedar abierta a intersecciones con los otros enfoques, donde las hipótesis y proposiciones generadas en ellas puedan ser confrontadas desde los restantes”. (Oszlak & O’Donnell, 1995).

Para Quinn citado por (Garrido, 2004), la “estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. Lo anterior, manifiesta que la estrategia determina el análisis situacional en que se presentan las realidades que deben ser abordadas a través de acciones concretas y que den respuestas a las necesidades planteadas.

Dicha estrategia, debe estar acompañada de campañas concretas que permitan desarrollar actividades específicas para alcanzar el fin determinado en la estrategia.

¿Qué herramientas se querrían emplear? ¿Cuáles son las actividades previstas según la estrategia de comunicación? Una vez identificadas las metas principales y establecidos los mensajes a comunicar, es momento de centrarse en cuáles serían las herramientas más apropiadas para hacer llegar dichos mensajes de manera óptima. Obviamente, estas herramientas pueden variar en función de las audiencias a las que se dirija; por ejemplo, un público bastante genérico se tratará de alcanzar generalmente a través de un folleto general del programa, mientras que por otro lado se publicaría un artículo en una revista dirigida a un público más informado y experto en el tema tratado, aportándoles una información más detallada, probablemente con una terminología más vinculada al campo de referencia, acerca del programa y proyectos.

También suele ser muy importante tener en cuenta un plazo definido en el que se procede a la publicación y diseminación del mensaje a través de las herramientas seleccionadas para evitar sobrepasar fechas límite o perder oportunidades en el camino. La estrategia de comunicación consiguiente, aun logrando alcanzar y afianzar todos los objetivos propuestos, debería ser evaluada y revisada de manera regular y periódica para evitar posibles desvíos y detectarlos en caso de producirse, permitiendo reorientar la estrategia. En resumen, toda estrategia de comunicación debería tener una serie de puntos fundamentales a cubrir, tales como:

- Descripción del programa, incluyendo fortalezas y debilidades (análisis DAFO)
- Definición de los objetivos de comunicación
  - Mensajes principales que queremos transmitir
  - Descripción de los públicos objetivos
- Selección de las herramientas de comunicación
- Establecer responsabilidades individuales dentro de la estrategia
  - Definir plazos y fechas límite para las actividades de comunicación
  - Presupuesto de las actividades de comunicación
- Definir el sistema de evaluación para la estrategia de comunicación

## **Capítulo II Estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez**

En este capítulo se presentan los resultados del diagnóstico permitiendo la caracterización de la estrategia actual de la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez, se presenta la metodología utilizada para el diseño de la estrategia de comunicación organizacional para favorecer el desarrollo sostenible en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez.

### **2.1 Caracterización sobre el estado actual de la estrategia de comunicación organizacional de la Universidad de Moa enfocada la Agenda 2030.**

La Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez fue creada mediante la Ley 1307 emitida por el Consejo de Ministros de la República de Cuba, el 29 de julio de 1976. Se encuentra ubicada en la ciudad de Moa al nordeste de la provincia Holguín, se erige como un importante eslabón en el desarrollo de la Industria Cubana del Níquel, es centro rector en la enseñanza de la geología, la minería y la metalurgia. Con 45 años de experiencia en la actividad docente investigativa, constituye la principal institución académica del país en la rama geólogo-minero-metalúrgica. Ha formado a más de doce mil profesionales, en las carreras de Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería en Metalurgia y Materiales, Ingeniería Geológica, Ingeniería de Minas, Ingeniería Informática, Licenciatura en Ciencias de la Información, Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, entre otras.

El desarrollo alcanzado en la Extensión Universitaria es reconocido a nivel nacional. Cuenta con un claustro competente de más de 260 profesores conformado por doctores, masters, profesores titulares, auxiliares y consultantes.

Hasta la fecha ha obtenido excelentes resultados académicos y científicos desde su creación, reconocidos nacional e internacionalmente; cuenta con significativas potencialidades humanas y materiales, que fortalecida por una estrategia intencional de comunicación organizacional, elevarían la calidad en sus procesos sustantivos y consolidarían su cultura organizacional.

Para llevar a cabo el diseño de la actual estrategia de comunicación se tuvo en cuenta como aspecto fundamental el análisis de las condiciones donde se desarrollará dicho proceso. Se tomó como referente la estrategia de Comunicación del Ministerio de Educación Superior, donde se encuentran como prioridades: el fortalecimiento de la labor político-ideológica; informar y dialogar con los diferentes públicos sobre las políticas que se han aprobado por la dirección del país, como parte de la implementación de los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. La implementación de la misma se realizara en el periodo de un año, en esta etapa se deben implementar y evaluar las acciones creadas.

La actual estrategia de comunicación está estructurada por, la misión-visión de la institución, objetivo general y objetivos estratégicos, eje temático, los públicos a quienes van dirigidas las acciones están definidos su objetivo general está en posesionar la nueva imagen de la universidad, sus ejes temáticos están direccionados a ubicar la nueva imagen en el espacio universitario y en la sociedad- universidad- empresa para que se identifiquen con nuestra nueva imagen.

La universidad está encaminada hacia la sostenibilidad y para ello debe trazarse metas en función de lograrla pero en su estrategia no tiene diseñada acciones para implementar los Objetivos de la Agenda 2030, es una gran debilidad con la que cuenta ya que algunas de sus acciones guardan relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero entre sus prioridades no están la implementación de los mismos.

La nueva universidad ha encaminado su quehacer hacia la sostenibilidad para educar, preparar a los futuros investigadores y profesionales del mañana que serán los que con sus conocimientos transformarán la sociedad futura por una sociedad sostenible donde todos seamos iguales sin importar clases social, género, protegeremos más nuestro medio ambiente y la solidaridad entre los pueblos será mayor porque todos seremos iguales.

Por lo que se hace necesario diseñar una estrategia de comunicación organizacional para favorecer la sostenibilidad en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez, para dar a conocer el quehacer universitario en desarrollo hacia la sostenibilidad.

## **2.2 Metodología para el diseño de una estrategia de comunicación organizacional.**

Varios autores (Domínguez, Solano, Diouf, Beltrán, Leyva, entre otros) sobre la importancia de la comunicación en función del desarrollo, pero sin especificar en el sostenible como un paradigma.

En América Latina, como por ejemplo: Chile, Perú, Argentina y Colombia, las universidades abordan el tema desde el enfoque económico- social- medio ambiental en pos de construir una universidad acorde a las transformaciones que están sucediendo en la sociedad mundial.

Desarrollar estrategias de comunicación en función de la gestión del desarrollo sostenible para las presentes y futuras generaciones, de manera efectiva en las universidades, debe ser una premisa de trabajo, ya que ha encontrado espacios para el debate internacional, propiciando el debate, la interacción con los diferentes públicos y provocando una participación activa de los receptores.

“No hay participación sin comunicación, por más que se declaren ambas como objetivos estratégicos. Las fallas del sistema comunicacional pueden comprometer el ejercicio colegiado del poder político e impedir formas permanentes de control social que favorezcan la participación popular y tengan un papel activo en la lucha por la defensa de los derechos culturales de la nación. La sociedad cubana está en momentos de dinamización de cambios y de crecimiento de su diversidad, lo que plantea nuevos y más complejos retos al sistema comunicacional” (Elizalde, 2014).

En la comunicación, una estrategia es un plan coherente y organizado metodológicamente, que establece acciones específicas referidas a las formas de interacción entre diferentes públicos, que deben ejecutarse con objetivos concretos. Su implementación debe ser armónica, eficiente y ordenada (Domínguez ,2015.p 32).Una estrategia de comunicación “es la forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario, es una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes de una colectividad” (Arellano, 1998. p.90)

Para (Núñez ,2005.p.95) una estrategia de comunicación es mucho más compleja. Abarca las acciones estratégicas, el proceso de evaluación y, la

planeación incluye: diagnóstico, objetivos, recursos, responsables, ejecutores, modos de actuación que se persiguen, y evaluación.

Por tanto, las acciones que sustentan a la estrategia constituyen una herramienta, cuya intensión será el resultado de metas que respalden la actividad de comunicación con una finalidad determinada. Es un documento que recoge los objetivos, público, políticas, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en diferentes ámbitos, así como mensajes y estilos a difundir con la política de comunicación coherente y eficaz en la comunidad (Vidal, 2017. P.3).

El diseño de estrategias implica que los objetivos de comunicación partan de las políticas establecidas por las organizaciones. Su importancia radica en la colaboración para lograr los objetivos de la organización que surgen como resultado de un diagnóstico, determinando hasta dónde se puede y quiere llegar. Ante todo se debe conocer, la misión y la visión (quiénes somos y hacia dónde vamos) que la institución se propone, así como los escenarios futuros que proyecta alcanzar con la estrategia general.

Una estrategia comunicativa cuenta con seis pasos fundamentales que plantean: determinar los objetivos que deben estar en concordancia con los de la organización y expresar lo que se desea lograr con la estrategia. La selección de los destinatarios o públicos a los que se dirigirán los diferentes mensajes; deben establecerse lineamientos para los ejes temáticos que resumirán las filosofías, principios y valores a posicionar que serán reflejados mediante diferentes mensajes que se transmitirán y socializarán a través de los medios, canales y vías de comunicación más efectivos. (Cardoso, 2014)

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se diseñará un plan de acciones que implica una descripción detallada de las actividades a realizar, las cuales deberán responder a un objetivo concreto de la estrategia, tendrán asignadas personal responsable de su ejecución, con una fecha de cumplimiento, y se preverán los recursos necesarios para su ejecución (Pérez, 2015, p.45).

Por último, se le dará seguimiento constante a su evolución y una evaluación final del cumplimiento de los objetivos. “Sin la evaluación del proceso, jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven aun los problemas identificados al inicio del proceso,

si el tiempo, los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados y finalmente, si se debe o no, dar por concluido el proceso. Debe especificarse el tiempo de desarrollo para el cual ha sido diseñada la estrategia, que en el caso de las comunicativas, generalmente son proyectadas a mediano y largo plazo, oscilando entre uno o dos años. Las estrategias de comunicación, concretan la Planificación de la Gestión Comunicativa y resultan en su operacionalización directa (Pérez, 2014, p.45).

Al aplicar, analizar los métodos y técnicas seleccionados se pudieron interpretar los resultados atendiendo al contexto de estudio. En el caso de la investigación-acción- participación se aplicó en cuatro fases y se realizó la evaluación de las mismas.

Con los métodos utilizados se logra concluir el papel que juega la comunicación organizacional en el desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenibles en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez, posibilitando analizar los diferentes momentos vividos por la comunidad, así como los modos y formas preponderantes en cada etapa.

Como fenómeno no estático, sino en constante cambio en el tiempo. Es posible mediante lo histórico y lógico determinar características singulares de los procesos de formación de la universidad y la influencia de los procesos comunicativos que tuvieron y tienen lugar en distintos momentos.

El método Sistémico- Estructural- Funcional se permitió analizar las partes que componen la estrategia y la dinámica de las mismas en correspondencia con el proceso de comunicación relacionada con los objetivos de desarrollo sostenibles. El conocimiento obtenido facilita el análisis de la estructura de dichos componentes, la conexión y relación entre ellos en espacio y tiempo.

Para la **revisión documental** se tuvo acceso a las estrategias de comunicación organizacional existentes y principalmente a la vigente concluyendo que nunca ha sido una prioridad direccionarla hacia los objetivos de desarrollo sostenible.

Se revisaron las indicaciones ministeriales así como los objetivos propuestos por el ministerio y los institucionales, corroborando que se hace necesario direccionar la estrategia de comunicación organizacional hacia una estrategia

sostenible para que se parezca más a nuestros tiempos y así cumplir con los objetivos de trabajo propuestos para el periodo 2021-2022

La **encuesta por cuestionario** se le aplicó a 90 profesores principalmente de las áreas relacionadas con la comunicación en la institución y otros que tributan a la misma, esto nos permitió concluir que no existe un gran conocimiento sobre comunicación organizacional, así como la agenda 2030, sus objetivos y metas de desarrollo sostenible.

Los tres expertos encuestados tienen conocimientos sobre los temas y plantean que se está trabajando en la elaboración de acciones para la implementación de la Agenda 2030, porque los objetivos de desarrollo en la institución están definidos pero es muy lento el proceso de integración con los procesos institucionales.

Todos los entrevistados coinciden en que se hace necesario modificar la estrategia de comunicación organizacional vigente para que se parezca más a los tiempos que estamos viviendo porque el quehacer universitario trabaja en función de los objetivos ministeriales y los mismos están encaminados al desarrollo sostenible.

Consideramos que la estrategia de comunicación desde la perspectiva del desarrollo sostenible, es indispensable para movilizar, generar estado de opiniones, socializar conocimientos, fomentar valores y enseñar desde la instrucción y la educación.

La Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez propone una estrategia de comunicación para favorecer el desarrollo sostenible para educar y crear valores en las nuevas generaciones transformadoras de la sociedad cubana.

### **2.3- Estrategia de comunicación organizacional enfocado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Universidad Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez.**

En la actualidad se impone la necesidad de superar los estilos de contingencia que se emplean para la solución de los problemas en todos los niveles de la vida organizacional, en busca de un pensamiento estructurado en función de

perfeccionar el accionar y obtener mejores resultados en la labor que desempeñamos. Esto solo es posible mediante una adecuada estrategia de comunicación, cuya esencia está en lo planteado por Carlos Núñez respecto a la “necesidad de soñar, el futuro para poder construir. Es el camino que tiene que conducir en un sentido previsto a la voluntad del hombre hacia el logro de objetivos generales, permisible a las modificaciones de la realidad”.

Actualmente, la Educación Superior Cubana gana mayor pertinencia, garantizando profesionales con una sólida formación teórico-práctica, que responda de manera creadora a los problemas esenciales de su profesión. Esta concepción de pertinencia permite profundizar en las funciones de la universidad en integración con su entorno, manteniendo el rol de generadora de cultura y formadora del talento humano.

La Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez garantiza la formación integral y continua de profesionales comprometidos con el proyecto social cubano, desarrolla con calidad y pertinencia la ciencia, la tecnología, la innovación, la extensión universitaria y el postgrado en el contexto nacional e internacional con indicadores de calidad y sostenibilidad a partir de la implementación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

A más de 45 años de logros en la formación del profesional, el Consejo de Ministros, propone el cambio de Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, por Universidad de Moa Antonio Núñez Jiménez junto al cambio de nombre se impone la creación de una nueva estrategia de comunicación congruente a los momentos que estamos viviendo donde se hace necesario implementar objetivos de desarrollo para marcar rutas para la protección del planeta de la degradación ambiental abordando el cambio climático; asegurar que todas las personas puedan disfrutar vidas prósperas, saludables, satisfactorias; y fomentar sociedades justas e inclusivas, libres de violencia y sin miedo.

Para llevar a cabo el diseño de la presente estrategia se tuvo en cuenta como aspecto fundamental el análisis de las condiciones donde se desarrollará dicho proceso. Se tomó como referente la Estrategia de Comunicación del Ministerio de Educación Superior, como prioridades se encuentran: el fortalecimiento de la labor político-ideológica; informar y dialogar con los diferentes públicos sobre las políticas que se han aprobado por la dirección del país, como parte de la

implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

## **DESARROLLO**

La formulación de esta estrategia está basada en la implementación y desarrollo de acciones a corto y largo plazo, que deberán realizarse durante el año 2022-2023, y responden a las siguientes políticas: política de comunicación, política de valores, política de educación.

Con la misión de la Universidad de Moa que garantiza la formación integral y continua de profesionales comprometidos con el proyecto social cubano, desarrolla con calidad y pertinencia la ciencia, la tecnología, la innovación, la extensión universitaria y el postgrado en el contexto nacional e internacional con indicadores de calidad y sostenibilidad.

La visión de formar profesionales integrales, comprometidos con el proyecto social cubano. Disponiendo de un capital humano competente que tiene una amplia cultura general. Consolidando los procesos de acreditación de programas académicos e institucionales para satisfacer necesidades de capacitación y superación, con énfasis en la formación doctoral, en el contexto nacional e internacional.

Logrando un proceso de informatización que consolida la pertinencia de nuestra participación en la sociedad del conocimiento y garantiza la calidad del objeto social de la institución. Desarrollando la ciencia, la tecnología y la innovación, incorporando la gestión del conocimiento, que potencian el vínculo con las prioridades nacionales, a nivel territorial y local, con indicadores de calidad y sostenibilidad.

**OBJETIVO GENERAL:** Brindar un panorama general que permita a la universidad potenciar el reconocimiento social de la entidad como institución académica en los procesos de creación y difusión de valores , acorde a las prioridades nacionales, territoriales y locales con indicadores de calidad y sostenibilidad.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Asumir la gestión de la comunicación con enfoque estratégico y como eje transversal de la institución.
2. Crear una cultura en los diferentes públicos con la nueva identidad de la universidad, fomentando una imagen integral de la organización, acorde con los principios de la investigación, el desarrollo y la innovación científica y social que exigen los tiempos actuales.
3. Divulgar los momentos significativos del acontecer universitario para el desarrollo sostenible, tales como eventos, otorgamiento de premios, actos por el día de la ciencia cubana, conmemoraciones relevantes, entre otros.
4. Perfeccionar los espacios de comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad con el fin de educar a las personas en pos del desarrollo sostenible.
5. Fortalecer los equipos de trabajo de información y comunicación institucional con personal adecuado, con el propósito de garantizar la calidad, la intencionalidad y la frecuencia de los contenidos que se divulgan en todos los medios a nuestro alcance.
6. Garantizar el flujo interactivo de información y comunicación en la comunidad universitaria, que además satisfaga las necesidades de la visibilidad y el intercambio local, nacional e internacional de la universidad con la sociedad, así como mostrar eficazmente su impacto en las prioridades del desarrollo sostenible del territorio.
7. Garantizar la capacitación a los trabajadores, docentes, cuadros y asesores que se desempeñan en la gestión del conocimiento en función de perfeccionar la labor que les corresponde, poniendo énfasis en el trabajo con las redes sociales, la preparación del público interno para enfrentar el debate sobre los objetivos de desarrollo sostenible en nuestra institución.
8. Contribuir con la preparación sobre los objetivos de desarrollo sostenible en el campo de los medios digitales y las redes sociales, a través de la presencia universitaria en ese escenario.
9. Perfeccionar los contenidos mostrados en los sitios Web de la Universidad de Moa, en los que estén de forma permanente los objetivos de desarrollo

sostenibles. Fomentar espacios de retroalimentación que permitan esclarecer temáticas de mayor impacto social.

10. Establecer relaciones de coordinación sistemáticas y proactivas con los Medios de Comunicación Masiva para transformar, ampliar y profundizar el nivel de información de la realidad universitaria actual.

11. Reforzar vínculos con el CAM para potenciar la gestión del conocimiento en función del desarrollo local sostenible.

12. Contribuir con el plan de desarrollo integral impulsado por el territorio a partir de la estrategia de comunicación.

❖ **Política de comunicación:** determina los principios y métodos generales que se adoptarán para llevar a cabo la gestión de la comunicación, definiendo la manera en que se realizan las acciones integradas a todo lo largo de la estrategia, el cómo del proceso, sus finalidades y está orientada al logro de los objetivos de la organización.

La gestión estratégica de la comunicación en la institución constituye la acción más directa, para potenciar la coordinación entre sus distintas partes; así como la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional, garantizando la participación activa y responsable de todos los públicos en la materialización de las metas propuestas. A través de una adecuada política de comunicación que integre al proceso de intervención, los públicos compartirán las metas, la visión, los valores compartidos y se sentirán motivados y comprometidos con la organización.

El desarrollo de las demás políticas descritas será viabilizado a través de la comunicación, pues se erige como **eje transversal** que afecta al resto de los intangibles organizacionales (entiéndase identidad, imagen, cultura), cuyas cualidades vayan orientadas hacia la excelencia en los procesos de esta institución académica.

**Objetivo estratégico:** Apoyar el proceso de intervención para viabilizar los cambios introducidos a través de las acciones desarrolladas.

❖ **Política de valores:** Está dirigida a convertir el sistema de valores compartidos, en la planeación estratégica organizacional, en un elemento motivador y regulador de las acciones y del comportamiento humano, definiendo el carácter fundamental de la institución y potenciando el sentido de identidad del personal con la institución.

**Objetivo estratégico:** Potenciar los valores organizacionales y reforzar comportamientos y actitudes deseados, estableciendo normas y patrones a seguir para la consolidación de una identidad fortaleciendo el desarrollo sostenible.

❖ **Política de comportamiento y clima organizacional:** Va dirigida a lograr la integración de los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la Universidad de Moa, propiciando el desarrollo de acciones que potencien la motivación y el compromiso del trabajador con los resultados de la organización, así como fomentar el sentido de pertenencia del individuo hacia la entidad. Además persigue la creación de un clima favorable que permita el desarrollo de relaciones laborales positivas en todos los niveles de la estructura, donde la colaboración y la honestidad estén presente.

**Objetivo estratégico:** Crear un clima organizacional favorable e incrementar la motivación, el sentido de pertenencia de los trabajadores y directivos.

❖ **Política de identidad e imagen organizacional:** Se dirige al desarrollo de paradigmas culturales que fortalezcan el sentido de identidad de la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez, definiendo una estrategia congruente en todos sus aspectos y consolidando una imagen acorde con su responsabilidad social.

**Objetivos estratégicos:**

1. Abordar los objetivos de desarrollo sostenible sobre bases científicas, propiciando que las estrategias a todos los niveles se proyecten teniendo en cuenta, estudios y evaluaciones para perfeccionar y hacer más efectiva esta área del conocimiento.
2. Difundir los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica sus impactos económicos y sociales, la gestión del conocimiento en función del desarrollo

local, y enaltecer la labor de investigadores, profesores y estudiantes en estos resultados.

3. Promover las medidas y acciones para elevar la percepción del riesgo y aumentar el nivel de conocimiento y el grado de participación de toda la población en el enfrentamiento al cambio climático y una cultura que fomente el ahorro del agua (Tarea Vida).

4. Promover la concepción y ejecución de proyectos extensionistas y el conocimiento, público sobre esta labor de la educación superior como proceso que dinamiza la relación con la sociedad, y complementa la formación integral y el desarrollo cultural general.

La implementación de esta estrategia supone un cambio cualitativo importante dentro de la gestión de la universidad, por lo que su aplicación se hará de forma gradual, buscando el consenso de todos los trabajadores de la entidad, en el que interviene un factor común, sin el cual no es posible lograr la participación ni la responsabilidad: **la comunicación**.

La principal característica de esta estrategia es que debe propiciar una estrecha relación con la dinámica institucional, permitiendo que, a medida que se detecten nuevas situaciones problemáticas, se vayan proponiendo soluciones, en las que prime el carácter participativo, a través de acciones que modifiquen comportamientos y habilidades en función de la actividad institucional.

### **Públicos Meta**

Se han seleccionado para la aplicación de la Estrategia de Comunicación los siguientes públicos:

#### **Público interno:**

- Trabajadores: Docentes (a tiempo completo, a tiempo parcial); Personal no docente.
- Estudiantes: Pregrado (Curso Regular Diurno, Curso por Encuentro, Educación a Distancia); Postgrado.

#### **Público externo:**

- Organismos Formadores (MES).
- Organismos Empleadores:(MINFAR, GEOCUBA, INSTITUTO DE RECURSOS HIDRÁULICOS, MICONS, MINEM, PODER

POPULAR ,MES, CITMA, MINAZ, MINTUR, SIME, MINCUL, INDER, MINSAP, MINED, MINFAR, MININT, EXPLOMAT)

- Organizaciones políticas y de masa (PCC, UJC, CTC, FEU, FMC, CDR)
- Instituciones académicas y científicas nacionales e internacionales que tienen convenio de colaboración con la Universidad de Moa.
- Medios de Comunicación Masiva (MCM).

### **Medios y canales de comunicación a utilizar:**

**Directos:** teléfono, correo electrónico, tarjetas y cartas de felicitaciones.

**Indirectos:** murales, pizarras informativas, soportes impresos (documentos, folletos, boletines promocionales, hoja informativa, tarjetas de presentación).

**Medios digitales:** intranet, internet, redes sociales (Facebook, twitter, YouTube, Instagram), posibilitando el intercambio de conocimiento e información

**Medios de Comunicación Masiva:** emisora local, radio base universitaria, periódicos, canal comunitario y televisión nacional.

**Otras vías propuestas:** reuniones, asambleas, matutinos institucionales, mítines, concursos, eventos.

### **Plan de Acciones**

**Acción 1:** Presentación y aprobación de la Estrategia de Comunicación para el Desarrollo Sostenible en la Universidad de Moa en el Consejo Universitario.

*Fecha o período:* marzo de 2022

*Responsables:* J. Dpto. de Comunicación Institucional

*Objetivo:* Socializar la estrategia de comunicación con todos los miembros de la comunidad universitaria.

**Acción 2:** Presentación y aprobación del plan de acciones de comunicación para la divulgación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Universidad.

*Fecha o período:* abril de 2022

*Responsables:* J. Dpto. de Comunicación Institucional y Metodólogo de ODS

*Objetivo:* Dar a conocer los objetivos de desarrollo sostenible y sus metas en la comunidad universitaria

**Acción 3:** Realizar preparación y capacitación a cuadros, coordinadores de maestrías, doctorados y jefes de carreras para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus líneas de investigación.

*Fecha o período:* enero - diciembre de 2022

*Responsables:* Dpto. de Comunicación Institucional, Metodólogo de ODS y Vicerrectoría de Posgrado

*Objetivo:* Insertar en las diferentes áreas de la ciencia los objetivos de desarrollo sostenible para asegurar una formación técnica y profesional de calidad

**Acción 4:** Garantizar cobertura informativa por parte de los Medios de Comunicación Masivos del territorio y fuera de este, en las principales actividades y eventos de la Institución para fomentar los Objetivos de desarrollo Sostenible.

*Fecha o período:* todo el año

*Responsables:* Dpto. de Comunicación Institucional, Medios de Comunicación Masiva Municipal y Nacional

*Objetivo:* Dar a conocer el quehacer científico, técnico y profesional de los miembros de nuestra comunidad universitaria en pos de la sostenibilidad.

**Acción 5:** Producción de papelería, souvenir entre otros materiales de propaganda con los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible para apoyar las actividades dirigidas a los públicos internos y externos de la Institución

*Fecha o período:* todo el año

*Responsables:* Dpto. de Comunicación, Dirección General

*Objetivo:* Dar a conocer de forma atractiva los objetivos y metas de desarrollo sostenible

**Acción 6:** Crear un sitio interactivo con los contenidos de la Agenda 2030 en Intranet e Internet para garantizar el flujo interactivo de información y comunicación con la comunidad universitaria.

*Fecha o período:* todo el año

*Responsable:* Dpto. de Comunicación Institucional y Dpto. de Informatización

*Objetivo:* Propiciar el intercambio con los diferentes públicos tanto nacionales como internacionales

**Acción 7:** Sustener intercambios científicos con otras universidades e instituciones para abordar temas sobre el trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las áreas del conocimiento

*Fecha o período:* durante todo el año

*Responsables:* Vicerrectores y Decanos

*Objetivo:* Realizar alianzas de trabajo y potenciar la formación técnico profesional

**Acción 8:** Conformación y capacitación de la Comisión de trabajo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en cada una de las áreas.

*Fecha o período:* mayo de 2022, a partir de mayo la capacitación todos los meses

*Responsables:* VRP y Dpto. de Comunicación Institucional y Metodólogo de ODS

*Objetivo:* Trabajar en conjunto todas las áreas para fortalecer el trabajo colectivo en nuestra institución

**Acción 9:** Organizar concurso por el Día Internacional del Medio Ambiente para la comunidad universitaria

*Fecha o período:* junio de 2022

*Responsables:* Dpto. de Actividades Extracurriculares, Dpto. de Comunicación Institucional y Metodólogo de ODS

*Objetivo:* Motivar el amor hacia el cuidado y preservación del Medio Ambiente

**Acción 10:** Crear un mural para los objetivos de desarrollo sostenible y la Agenda 2030 en el pasillo del docente

*Fecha o período:* julio de 2022

*Responsables:* Dpto. de Comunicación Institucional y Metodólogo de ODS

*Objetivo:* Crear un espacio de divulgación de las actividades que se realizan en la institución

**Acción 11:** Crear un programa en la radio base “Proyecto 2030” donde se hable sobre los objetivos y metas del desarrollo sostenible

*Fecha o período:* todo el año

*Responsable:* Dpto. de Actividades Extracurriculares y Dpto. de Comunicación Institucional

*Objetivo:* Crear valores en los estudiantes y promover los objetivos de la Agenda 2030

**Acción 12:** Diseño de acciones sobre los objetivos de desarrollo sostenible en las estrategias educativas de las brigadas para potenciar la educación y crear valores en los estudiantes

*Fecha o período:* durante todo el año

*Responsable:* VRF, Decanos y Coordinadores de Año

*Objetivo:* Educar desde la instrucción a nuestros estudiantes para fomentar los valores institucionales

**Acción 13:** Impartir talleres a estudiantes, profesores y trabajadores donde se toquen temas de la Agenda 2030, sus objetivos y metas.

*Fecha o período:* abril 2022

*Responsable:* Vicerrectoría de Investigación y Posgrado

*Objetivo:* Fomentar valores en estudiantes y trabajadores

**Acción 14:** Desarrollar actividades en las comunidades donde se les hable sobre la Agenda 2030, sus objetivos y metas

*Fecha o período:* septiembre de 2022

*Responsable:* Dpto. de Actividades Extracurriculares, Dpto. de Comunicación Institucional

*Objetivo:* Llevar el conocimiento fuera de la comunidad universitaria

**Acción 15:** Diseño e implementación de acciones de capacitación en el tema de la Agenda 2030, sus objetivos y metas para capacitar al personal del gobierno y el partido en el municipio

*Fecha o período:* junio, septiembre de 2022

*Responsables:* Vicerrectores, Decanos docentes y profesores

*Objetivo:* Capacitar a los cuadros y reservas del municipio en función de las estrategias de desarrollo municipal.

**Acción 16:** Coordinar con el Sectorial de Educación Municipal Proyectos Educativos para llevar a todas las enseñanzas el conocimiento sobre los objetivos de desarrollo sostenible

*Fecha o período:* septiembre 2022

*Responsables:* Dpto. de Actividades Extracurriculares, Dpto. de Comunicación Institucional, Vicerreectorías

*Objetivo:* Educar desde la sostenibilidad a niños y jóvenes del municipio

**Acción 17:** Realizar rueda de prensa en nuestra institución para dar a conocer como se implementan los Objetivos de desarrollo sostenibles en los programas académicos de posgrado y los resultados científicos técnicos de la universidad

*Fecha o período:* octubre 2022

*Responsables:* Vicerreectorías, Dpto. Comunicación Institucional

*Objetivo:* Mostrar la sostenibilidad de nuestra universidad desde todos sus procesos

**Acción 18:** Fomentar el desarrollo sostenible a través de las acciones de asesoría para el desarrollo integral del municipio

*Fecha o período:* todo el año

*Responsables:* Vicerrectores y Centros de Estudios

*Objetivo:* Contribuir con la aplicación de la Agenda 2030 en nuestro territorio

**Acción 19:** Realizar un Taller Municipal sobre los objetivos de desarrollo sostenible en nuestra institución

*Fecha o período:* julio 2022

*Responsable:* Vicerreectoría Primera

*Objetivo:* Intercambiar conocimientos entre los entes sociales y la universidad.

**Acción 20:** Crear la semana de Desarrollo Sostenible Universitaria donde se exponga el trabajo que se realiza en nuestra institución para ser universidad sostenible

*Fecha o período:* noviembre 2022

*Responsables:* Vicerreectoría Primera

*Objetivo:* Mostrar el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030 en nuestra casa de altos estudios

**Acción 21:** Publicar noticias, infografías, etiquetas en las redes sociales, sobre los objetivos y metas de desarrollo sostenible en nuestra casa de altos estudios

*Fecha o período:* mensual

*Responsables:* Dpto. Comunicación Institucional

*Objetivo:* Divulgar las actividades de la universidad

**Acción 22:** Dar cobertura informativa, por los diferentes medios y vías de comunicación, para elevar el conocimiento acerca de la Tarea Vida, la percepción del riesgo antes las consecuencias del cambio climático.

*Fecha o período:* durante el año

*Responsables:* Dpto. Comunicación Institucional

*Objetivo:* Divulgar el trabajo científico de nuestra institución en la preservación del Medio Ambiente

**Acción 23:** Implementar acciones dirigidas al trabajo con los valores, que involucren a todas las áreas del centro.

*Fecha o período:* todo el año

*Responsables:* Dpto. de Historia y Marxismo- Leninismo y Dpto. Comunicación Institucional

*Objetivo:* Crear valores en los estudiantes, profesores y trabajadores de nuestra institución

**Acción 24:** Contribuir, a través de los medios y canales de comunicación, con la implementación del Proyecto de Desarrollo Integral.

*Fecha o período:* todo el año

*Responsables:* Vicerrectorías, Facultades y Dpto. de Comunicación

*Objetivo:* Asesorar al partido y al gobierno desde la academia para la implementación del TPI

**Acción 25:** Crear una Sala de Historia o un Sitio Histórico en la institución para mostrar nuestra historia

*Fecha o período:* todo el año

*Responsables:* Vicerrectoría de Formación, Dpto. de Comunicación y Dpto. de Actividades Extracurriculares

*Objetivo:* Instruir desde la historia a nuestra comunidad universitaria

**Acción 26:** Crear un espacio literario en la Sala de Literatura para el debate de literaturas que aborden temas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles

*Fecha o período:* Trimestral

*Responsables:* Biblioteca y Dpto. de Actividades Extracurriculares

*Objetivo:* Propiciar espacio de debate para estudiantes, profesores y trabajadores.

**Acción 27:** Rescatar la Sala de Video para proyectar videos educativos a la comunidad universitaria

*Fecha o período:* trimestral

*Responsables:* Vicerrectoría de Formación y Dpto. de Actividades Extracurriculares

*Objetivo:* Crear espacio para el debate y educación audiovisual

### **Evaluación y Control:**

Para lograr la eficacia de toda estrategia se precisa de un mecanismo como el abordado por las ventajas que proporciona. La evaluación y el control de las acciones propuestas se harán de forma sistemática, para conocer acerca de la repercusión que van teniendo estas en las actitudes y creencias del público objetivo, garantizando la posibilidad de ajustar, cambiar, fortalecer o trazar nuevas acciones, de acuerdo con las necesidades que el momento indique. Serán utilizados instrumentos como la observación, entrevistas, sondeos de opinión y cuestionarios.

<b>Acciones</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
Análisis del desarrollo de cada acción de la estrategia.	Evaluar la efectividad de las acciones desarrolladas.	Mensual	VRP, Dpto. de Comunicación y CCOM.
Sondeos de opinión.	Analizar la percepción del público interno sobre las acciones desarrolladas.	Trimestral	Dpto. de Comunicación y CCOM.
Encuestas de satisfacción.	Evaluar el nivel de satisfacción del público	Semestral	Dpto. de Comunicación y CCOM.

	interno sobre el proceso de implementación.		
Realizar encuesta de clima interno.	Evaluar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales.	Semestral	Dpto. de Comunicación y CCOM.
Diagnóstico de comunicación y cultura organizacional.	Evaluar los procesos comunicativos del centro. Evaluar el impacto de la estrategia.	Anual	Dpto. de Comunicación y CCOM.
Auditoría de imagen.	Evaluar la imagen y auto imagen luego de implementada la estrategia.	Posterior a la implementación de la estrategia	Dpto. de Comunicación y CCOM.

## **Conclusiones**

1. La revisión y definición de los aspectos teóricos de la investigación permite fundamentar las relaciones existentes entre las estrategias de comunicación organizacional del pasado con el presente en vista al futuro donde se sustenta la sostenibilidad de las mismas. De esta forma se integran los conocimientos y las acciones estratégicas para convertirnos en universidad sostenible.
2. Se caracterizó la estrategia de comunicación organizacional en cuanto a estructura, objetivos y acciones mostrando que aún nos faltan acciones estratégicas para lograr, a través de la comunicación, el desarrollo sostenible en la institución.
3. La estrategia de comunicación organizacional constituye una herramienta para implementar los objetivos de desarrollo sostenible en la institución. Con la misma se da un paso adelante en la comunicación y sostenibilidad en la universidad.
4. Con su aplicación se le enriquecerán los procesos universitarios en pos de la sostenibilidad.

### **Recomendaciones**

1. A la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez aplicar la estrategia de comunicación sostenible como eje transversal de los procesos institucionales.
2. Al Dpto. de Comunicación Institucional implementar la estrategia de comunicación organizacional para favorecer la sostenibilidad de los procesos en la institución.
3. A las áreas, facultades y centros de estudio que utilicen la estrategia de comunicación para la sostenibilidad e inserten en todos sus procesos investigativos y proyectos de ciencia los objetivos de desarrollo sostenibles para que llegar a ser la universidad que queremos.

## Referencias Bibliográficas

1. Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores. El libro de la eficacia,2007
2. Alberto Pérez, Rafael (2008). "Estrategias de Comunicación". Ariel S.A, 4ta Edición. Barcelona.
3. ALCOCER, F. Desarrollo sustentable. Revista del Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República "Belisario Domínguez".
4. Arístides Alejandro Legrá Lobaina Oris Ramón Silva Diéguez La Investigación Científica: Conceptos y Reflexiones
5. Barry Dalal-Clayton & Stephen Bass. (2002) ESTRATEGIAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. Libro de Consulta
6. Barreiro Pousa, Luis (2000). "La comunicación en la gestión empresarial" en Revista Espacio # 2, pp. 29-33.
7. Borroto Carmona, G. (Comp 2008) Metodología de la Investigación científica. Selección de lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela
8. Cardoso Milanés, Heriberto (2002): *Diseño de Estrategias de Comunicación*. Dpto. de Comunicación Social y Periodismo, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba
9. Castro. Ruz. F. (1992). Mensaje a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio ambiente y Desarrollo, Río de Janeiro, Brasil 1992. Periódico Granma Suplemento Especial del 14 de junio.
10. Clara Bazán Cea. la comunicación de los objetivos de desarrollo sostenible en Mapfre
11. Comunicar RSE. (2014) ¿Qué puede y debe hacer la comunicación por la sustentabilidad?, Ideas para el debate y recomendaciones para la toma de decisiones. Recuperado de: <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=13550>
12. Colectivo de autores. (2002). Taller Regional Latinoamericano y Caribeño sobre Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Sostenible. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Serie (ONU, CEPAL, ECLAC). Santiago de Chile, 5 al 8 de marzo de 2002,

13. Colectivo de autores. (2006). Curso Medio Ambiente y Derecho Ambiental. En 2 Partes, Parte 1. La Habana: Grupo Editorial Academia.
14. Colectivo de autores (2007). "Fundamentos de Comportamiento Organizacional". Editorial Félix Varela. La Habana.
15. Colectivo de autores (2011). "Capítulo 2: Comunicación Organizacional". Disponible en: [catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/...t.../capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/...t.../capitulo2.pdf)
16. Colectivo de autores. (2019). Investigación en la Universidad de Holguín: compromiso con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.
17. Comunicar RSE (2014). Qué puede y debe hacer la comunicación por la RSE, p.14. [http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1417632245\\_Que\\_puede\\_y\\_debe\\_hacer\\_la\\_comunicacion\\_por\\_la\\_sustentabilidad.pdf](http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1417632245_Que_puede_y_debe_hacer_la_comunicacion_por_la_sustentabilidad.pdf)
18. --- (1993) Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica: una evaluación al cabo de cuarenta años. Discurso de apertura en la inauguración de la IV Mesa Redonda sobre comunicación y Desarrollo, IPAL, Lima, 23-26 de febrero, 1993.
19. David Solano. Estrategias de Comunicación y Educación para el Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas (2007)
20. Díaz de Iparraguirre, Ana M. (2009). La gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del capital humano. Su relación con la promoción de la competitividad y el desarrollo sostenible (Tesis doctoral). Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Caracas, Venezuela.
21. Elvis F. Ríos P. Héverd A. Páez Q. Jairo F. Barbos T. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, DISEÑO, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO
22. Fernández Collado, Carlos (1999): *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
23. FLORES, T. 2002. Comunicación para el Desarrollo Sostenible de Latinoamérica. Revista de Ciencia de información - Artigo, UNESCO.
24. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ariel comunicación. 2004.
25. Gilberto Gallopín. SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE: UN ENFOQUE SISTEMICO

26. Goldhaber, Gerald (1994). "Comunicación Organizacional". Editorial Logos Consorcio Editores, traducción José Manuel Balaguer, México.
27. Iris Domínguez Matos. Estrategia de comunicación patrimonial, geológica, minera (ECPGYM) para la comunidad de Moa, Moa, 2015
28. Informe Brundtland. (1987). Desarrollo sostenible. Recuperado de: <http://www.ecopibes.com/> acceso en: 10 may. 2017
29. Kreps, Gary (1995). "La Comunicación en las Organizaciones". Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana
30. La Porte, José María (2007). "Introducción a la Comunicación Institucional". Disponible en: [http://www.microsoft.com/business/smb/eses/rrpp/comunicacion\\_exterior.aspx](http://www.microsoft.com/business/smb/eses/rrpp/comunicacion_exterior.aspx).
31. Larrouyet, C. (2015). *Desarrollo sustentable. Origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta*. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Recuperado de: RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/154> .
32. Luis Mastroeni, Víctor Castro y Paola Guzmán. Comunicación estratégica de la sostenibilidad paso a paso Manual para el desarrollo de estrategias de comunicación alineadas a un modelo de negocio sostenibilidad
33. Manuales prácticos de la PYME. Como elaborar el plan de comunicación
34. Marianela Fernández Villa.(2015) Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del Ecuador
35. Montero Peña, J. M. (2006). *El desarrollo compensado como alternativa a la sustentabilidad en la minería* (Tesis doctoral). Universidad de la Habana, Habana, Cuba.
36. Negrão Cavalcanti, Rachel. s/f. Desarrollo sustentable. II Curso Internacional de Aspectos Geológicos de Protección Ambiental. Docente en el Departamento de Administración y Política de Recursos Minerales del Instituto de Geociencias de la UNICAMP.
37. Nieves Cruz, Felipe (2006). "Comunicación Organizacional". Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml#tippostp://www.ges tiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica>

38. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017a). Folleto sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Presentando la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/corporate/sustainable-development-goals-booklet.html>
39. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017b). ¿Qué son los objetivos de desarrollo sostenible? Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
40. Rodríguez, C., Obregón, R., & Vega, M. J. (2002). Estrategias de comunicación para el cambio social. Friedrich - Ebert - Stiftung: Quito, Ecuador.
41. Rojas, P. (2015). *Desarrollo sostenible o desarrollo sustentable*. Recuperado en: <https://prezi.com/o2rmvearfuaz/desarrollo-sostenible-o-desarrollo-sutentable/> . Acceso: 6 ene. 2020
42. Roque Molina, Marta G. Revista Educación, # 117.Enero- Abril 2006.ISSN:0138-8029, p. 5.
43. Saborido Loidi José Ramón. (2018). La universidad y la Agenda 2030 de desarrollo sostenible en el centenario de la Reforma Universitaria de Córdoba: Visión desde Cuba. La Habana, Cuba.
44. Sánchez Nájera, Rosa María la investigación-acción-participativa en la gestión de iniciativas locales de desarrollo de la actividad artesanal textil de Guadalupe yancuictlalpan, estado de México
45. Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y P. Baptista Lucio (2006). "Metodología de la investigación". Editorial McGraw-Hill. México
46. Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
47. Selección de artículos de la 9na mesa redonda de las Naciones Unidas sobre comunicación para el desarrollo COMUNICACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE

48. Secretaría General Iberoamericana. (2017). La universidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://www.segib.org/la-universidad-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
49. SOLANO, D. 2005. Estrategias de Comunicación y Educación para el Desarrollo Sostenible, UNESCO.
50. Susana Vite Aranda. COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE
51. Teresa Flores Bedregal, La Paz, Bolivia. Comunicación para el Desarrollo Sostenible de Latinoamérica
52. Trelles, Irene (2000). "Comunicación Organizacional: Importancia de su aplicación en Cuba" en Revista Espacio # 3, pp 25-28. Trelles Rodríguez, Irene (2001). "Comunicación organizacional" (Compiladora). Editorial Félix Varela. La Habana.
53. Trelles, Irene (2001). "Comunicación y Cultura Organizacional: entramados e interrelaciones" en Revista Espacio # 5, pp 38-40. Trelles, Irene (2003). "Comunicación Organizacional: ¿Ciencia, disciplina o herramienta?" en Revista Espacio #9, pp 25-27.
54. Trelles, I. (2002). "Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones". Tesis Doctoral. Cuba, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
55. Trelles, Irene: (2004): *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. Editorial Félix Varela, La Habana
56. Valencia, V. H. (2006). Las estrategias IEC como modelo de comunicación para el desarrollo en la socialización de políticas y programas ambientales. Nexus Comunicación, 90-103.
57. Villalonga, Y. V. & Arciniegas Paspuel, E. F. (2015). Desarrollo sustentable y responsabilidad social en la educación superior. Revista San Gregorio, 2(10), 93-105. Recuperado de: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/28/84> . Acceso en: 21 nov. 2017.
58. Van Riel, Cees (2002): Comunicación, *Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea*. Editado por Prentice- Hall Hispanoamericana.

59. Zavala, A. H., & Vega, M. d. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 59 - 74.

## ANEXO 1

Encuesta a profesores:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la comunicación enfocada a los objetivos de la Agenda 2030 en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez, para diseñar una estrategia de comunicación organizacional. Se hace necesaria su total sinceridad, se agradece su colaboración y se le ofrecen disculpas por las molestias que esto pueda ocasionarles.

Cuestionario:

1. Conoce la Estrategia de Comunicación Organizacional existente en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

---

2. Has participado en algunas de las actividades propuestas en la Estrategia de Comunicación

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Cuál de ellas?

---

---

---

---

3. Conoce que es la agenda 2030, sus objetivos y metas

Sí \_\_\_\_ No\_\_\_\_ No estoy seguro\_\_\_\_

4. Conoce que existen objetivos de desarrollo sostenibles propuestos por el MES

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

5. Conoce los objetivos de desarrollos sostenibles propuestos a cumplir por la Universidad para el año 2021

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

---

6. Si conoces la Estrategia de Comunicación vigente en la institución y los Objetivos de la Agenda 2030 propuestos por el MES y la Universidad para el año 2021 puedes nombrar las acciones elaboradas para su implementación en la estrategia.

---

---

---

---

---

---

7. Como desea que sea nuestra estrategia de comunicación organizacional

---

---

---

---

8. De tener la posibilidad de elaborar una Estrategia de Comunicación enfocada a los objetivos de desarrollo sostenibles que acciones le gustaría que no faltaran

---

---

**ANEXO 2**

Cuestionario a expertos

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la comunicación enfocada a los objetivos de la Agenda 2030 en la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez, para diseñar una estrategia de comunicación organizacional. Se hace necesaria su total sinceridad, se agradece su colaboración y se le ofrecen disculpas por las molestias que esto pueda ocasionarles.

1. Conoce la estrategia de comunicación vigente y como está estructurada

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

---

2. Conociendo los objetivos de desarrollo sostenible y la Agenda 2030 sabe como se implementan en la universidad

---

---

---

---

3. Los procesos en la universidad están enfocados a la agenda 2030 y sus objetivos

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

---

4. La estrategia de comunicación en la universidad tiene acciones que están enfocadas hacia los objetivos de la Agenda 2030, sus objetivos y metas

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Menciónelas

---

---

---

---

5. Como le gustaría que estuviera estructura la estrategia de comunicación y hacia donde estar direccionada

---

---

---

---

6. De tener la posibilidad de elaborar una Estrategia de Comunicación enfocada a los objetivos de desarrollo sostenibles que acciones le gustaría que no faltaran

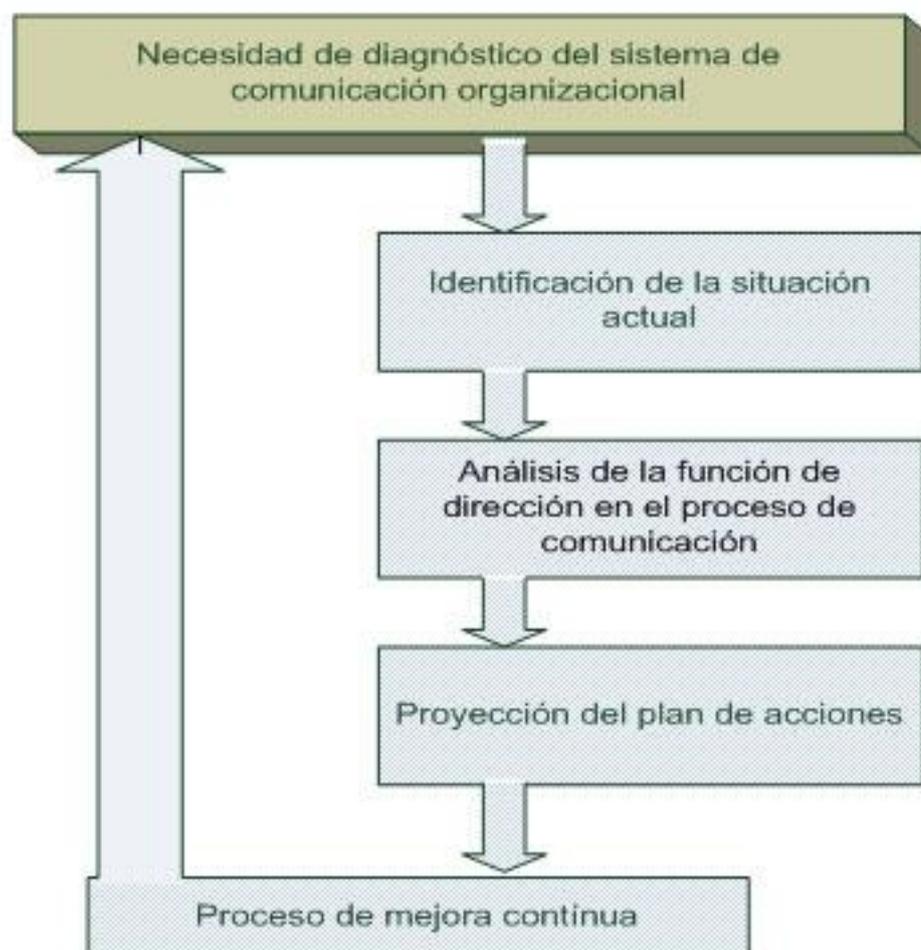
---

---

---

---

### ANEXO 3



**Figura 1.** Descripción de las etapas de la metodología.

## ANEXO 4



Figura 2: Tipos de comunicación organizacional.

## ANEXO 5



Figura 3: Ejes estratégicos de la Agenda 2030 en Cuba.



Figura 4: Objetivos de Desarrollo Sostenible

## ANEXO 6

¿Cómo?

