

## Innovación en comunicación aplicada a la gestión estratégica del medio de comunicación universitario Criollito

Innovation in communication applied to the strategic management of the Criollito university media

Miguel Denis Duardo<sup>1</sup>

E-mail: [migueldenis0208@gmail.com](mailto:migueldenis0208@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6709-1968>

Giovanly Peñate Cruz<sup>1</sup>

E-mail: [gpenate@uclv.cu](mailto:gpenate@uclv.cu)

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

<sup>1</sup>Universidad Central Martha Abreu de Las Villas. Cuba.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Denis Duardo, M., Peñate Cruz, G. (2024). Innovación en comunicación aplicada a la gestión estratégica del medio de comunicación universitario Criollito. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 14-21. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

### RESUMEN

Los medios de comunicación universitarios enfrentan la obligación de adecuarse a los nuevos espacios y lenguajes comunicativos “permeados por la tecnología”, con renovados modelos de organización, y atinados a las particularidades internas y el contexto externo del equipo productor de contenidos. Las renovaciones en las prácticas de gestión pueden llevar a las empresas periodísticas al éxito entre la vorágine de la actualidad. La presente investigación sistematiza referentes teóricos sobre la innovación en la gestión estratégica de los medios de comunicación universitarios; para a su vez diagnosticar la innovación aplicada en el último año al medio de comunicación universitario Criollito, de la Federación Estudiantil Universitaria de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Los resultados obtenidos sientan las bases para la profundización en el estudio de la innovación de la comunicación en la gestión de los medios de comunicación universitarios, y la aplicación en el proceso de mejora continua del proyecto de comunicación Criollito.

### Palabras clave:

Gestión Estratégica, Innovación en Comunicación, Medio de Comunicación Universitario, Estructura Organizacional.

### ABSTRACT

The university communication media face the obligation to adapt to the new communicative spaces and languages “permeated by technology”, with renewed organization models, and appropriate to the internal particularities and the external context of the content producing team. Renewals in management practices can lead newspaper companies to success in today's turmoil. This research systematizes theoretical references on innovation in the strategic management of university media to demonstrated the innovation applied in the last year to the Criollito university media communication, of the University Student Federation of the Central University “Marta Abreu”, Las Villas. The results obtained lay the foundations for deepening the study of communication innovation in the management of university media, and the application in the process of continuous improvement of the Criollito communication project.

### Keywords:

Strategic Management, Innovation in Communication, University Media, Organizational Structure

## Introducción

Los nuevos escenarios comunicativos, marcados por la convergencia mediática, exigen a los medios adecuarse a las nuevas prácticas y rutinas profesionales para garantizar la eficacia del mensaje “a través de los distintos canales” y la sostenibilidad del equipo. La planificación, análisis y reinención constantes en los modelos y métodos de dirección, junto al liderazgo y la práctica del pensamiento estratégico se develan como ejercicio exitoso de las organizaciones mediáticas.

Los medios de comunicación universitarios, enmarcados en esta realidad, enfrentan el reto de reconfigurarse desde su propia concepción para cumplir su misión institucional de posicionar los impactos del desarrollo científico, formativo, la innovación y la extensión de las instituciones de la educación superior, mediar entre los componentes sociales que integran las universidades como sistemas complejos; y de mantenerse en esencia con un gran pluralismo, con un estilo fresco, tono de debate, analítica y crítica.

En las universidades cubanas, estos medios “como procesos básicos de la comunicación institucional” se insertan en las proyecciones del Ministerio de Educación Superior (MES) que plantean entre las estrategias específicas gestionar la comunicación en todos los niveles organizativos y de dirección. La Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (UCLV), desde la integración en 2015 y a partir del trabajo iniciado por la Dirección de Comunicación Institucional desde 2016, define en su política de comunicación basar la gestión de la comunicación en los enfoques estratégicos, desde un análisis prospectivo de los entornos, integrada a los procesos institucionales y alineados [con] sus estrategias.

En el Diseño Estratégico del período 2017-2021 (Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, [UCLV], 2017), se reconoce como una debilidad que la implementación de la estrategia de comunicación no satisface las necesidades de la comunidad universitaria. Los estudiantes de la UCLV, como sujetos sociales configuran imaginarios colectivos, percepciones y representaciones de la realidad. La comunicación de medios constituye mecanismo de expresión de la comunidad universitaria, de transmisión del conocimiento hacia la sociedad, y la referida comunidad que les da origen, con su propia lectura de los lenguajes mediáticos.

Por tales motivos, desde la década de 1960 en la UCLV comenzaron a aparecer publicaciones periódicas, volantes o boletines informativos con protagonismo estudiantil (Martín Rodríguez, 2021). La revista El Criollo, los periódicos Criollito, Minicriollito y Bka.com, el blog Debatiendo, y las radiobases universitarias han procurado satisfacer las necesidades comunicativas del público meta solo en algunos períodos de tiempo, pues se disuelven debido a la ausencia de una planificación estratégica que inserte factores de éxito más objetivos que permitan evaluar la racionalidad, eficiencia y eficacia de la gestión comunicativa (García Bermúdez, 2015).

En el caso particular del periódico Criollito, desde su aparición en 1966, ha devenido en el tiempo en varias ocasiones, cada una con la incorporación de nuevas estructuras de funcionamiento, estilos periodísticos, normas editoriales

y periodicidad en sus publicaciones. En agosto de 2021, período marcado por la pandemia de la COVID-19 en Cuba, reaparece como un medio de comunicación universitario esencialmente digital que, con un canal en Telegram como plataforma principal, se propuso informar, educar y entretener a la comunidad universitaria, entonces distante entre varias provincias.

La revitalización del medio constituyó un ejercicio de innovación en comunicación que, un año después de su inicio, las dinámicas internas del medio, sus relaciones organizacionales y vinculación con el público, lo incitan a seguir perfeccionando sus prácticas de gestión. Por ello, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo innovar en la gestión estratégica del medio de comunicación universitario Criollito?

Para responder la pregunta, se traza como objetivo general de la investigación: Elaborar un diagnóstico de la gestión del medio de comunicación universitario Criollito, desde un enfoque de innovación en comunicación. La elaboración de un diagnóstico de la innovación en la gestión estratégica permitirá al medio de comunicación universitario Criollito de la UCLV, una mayor sostenibilidad en el tiempo, funcionalidad interna además de profesionalidad, eficacia y eficiencia de sus contenidos y líneas de mensaje

## Materiales y métodos

Desde una perspectiva cualitativa se consideran los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde se desenvuelve la unidad objeto de análisis. El estudio evidencia su carácter empírico en la recopilación de datos directamente en la realidad social, pues a través de técnicas de investigación se indaga en las características de la gestión del medio de comunicación universitario Criollito y en la funcionalidad de sus estructuras organizacionales; con la finalidad aplicada de utilizar los conocimientos para resolver necesidades concretas.

Con un enfoque crítico la práctica investigativa se caracteriza por la acción-reflexión-acción, y persigue la comprensión de las necesidades, problemas e intereses de la organización analizada y sus componentes sociales. La profundidad explicativa, establece relaciones de causa y efecto que permiten hacer generalizaciones de la realidad estudiada.

En la investigación se emplea el método bibliográfico documental para consultar la bibliografía y otros materiales útiles para el estudio; e integrar, organizar y evaluar la información teórica y empírica recopilada sobre determinado tema, proceso o fenómeno. Se maneja la correspondiente técnica de revisión bibliográfico-documental para acceder a las diferentes fuentes de información.

El método de investigación-acción se utiliza para incluir en el desarrollo investigativo al grupo estudiado con la finalidad comprender las necesidades y problemáticas desde dentro. Mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas, aplicada a los integrantes de Criollito, se implementó la técnica del diagnóstico participativo, en la que la propia comunidad detecta sus problemas y plantea soluciones.

A través de este método, y con la observación participante, el investigador interviene, no es un ente jerárquico ni

separado del grupo, para así conocer las dinámicas de trabajo de los procesos internos, de la elaboración del producto comunicativo, para identificar buenas y malas prácticas con el objetivo de trazar una planificación y organización estratégicas. La investigación aborda el primer proceso del método acción-investigación detección y diagnóstico del problema de investigación

## Resultados-discusión

### *Sistematización de los referentes teóricos*

Sobre las diferencias entre la gestión y administración existe cierta confusión teórica y una polémica en la que aún no se alcanza un consenso general. Aunque toda la dicotomía se simplifica a una cuestión de traducción. El término gestión fue empleada mayormente en estudios escritos en inglés, y aunque en las investigaciones se utiliza indistintamente *management* y *administration*, el vocablo más usado en la comunidad anglosajona es el primero.

En cuanto a la estrategia, proviene del griego antiguo *strategos* (estratega), referido a la persona en el ámbito militar encargada de asegurar la victoria o evitar la guerra. Esta significación la sostiene hasta que, en el siglo XX, Von Neumann y Morgenstem (1947) lo llevan por primera vez al mundo de los negocios con la definición de la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Para Saavedra (2005) la administración estratégica, consistente en la formulación de estrategias basadas en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático. González et al. (2019) enriquecen el concepto al reconocer la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

A partir de lo expuesto por estos autores, la gestión estratégica se define como el proceso mediante el cual se proyectan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán la supervivencia, viabilidad y crecimiento de una organización, atendiendo a sus objetivos, al diagnóstico de su entorno externo e interno, y el liderazgo sustentado en el pensamiento estratégico (Prieto et al., 2012).

Los medios de comunicación, incluido los medios de comunicación universitarios, se entienden como organizaciones que precisan de una gestión estratégica que regule coherentemente las dinámicas internas, la interacción con el entorno, los flujos de información y la ética “valores” de sus miembros.

### *Los medios de comunicación universitarios*

Los medios de comunicación universitarios tienen sus antecedentes en las revistas universitarias del siglo XIX, caracterizadas por las informaciones institucionales y como sitio de publicación de las investigaciones de algunos catedráticos. Para inicios del siglo XX surgen los periódicos universitarios, más populares que las revistas entre el público común, por la representatividad que logran los temas

abordados: informativos, culturales, científicos y de entretenimiento (Calle y Grace, 2011).

Por su parte, la televisión universitaria describe la producción y emisión de contenidos audiovisuales afines con los ámbitos de formación, investigación y proyección social de la educación superior, y es el resultado de la necesidad de sus miembros de construir formas mediáticas de relato acerca de los saberes que concentra, acerca de sus historias, personajes, estéticas y talentos, así como formas de diálogo colectivo sobre las visiones del mundo que en ella se congregan (González Godoy, 2012).

La radio universitaria, que surgen de las radios educativas de los Estados Unidos y países de Latinoamérica hace ya más de un siglo, sirven como medios de dinamización social y cultural de la comunidad universitaria, y espacio para la práctica y aprendizaje de las ramas de la ciencia de la información, como medios de expresión del acontecer universitario y de divulgación científica, ahora sin límites geográficos o temporales, con la digitalización de la radio (Lazo y Pena, 2014).

Desde la aparición de la Internet y el arraigo del modelo de comunicación multidireccional, se emplean desde las universidades los sitios web y publicaciones digitales, caracterizados fundamentalmente por el hipertexto, la interactividad, la multimedialidad y el manejo de la información en tiempo real.

Puede comprenderse entonces que los medios de comunicación universitarios realizan un periodismo enfocado a audiencias activas bien definidas, a las que intentan satisfacer necesidades comunicativas con lenguajes propios, desde las tendencias comunicativas de la época, y para promover la cultura y objetivos de la organización a la que pertenecen, difundir el pensamiento universitario, el conocimiento científico, y actuar como un escenario de prácticas de aprendizaje (Trámpuz y Barredo, 2018).

Ante unas audiencias integradas en mayor medida por jóvenes “conocedores y seguidores de los más modernos avances de las tecnologías”, la estabilidad y el posicionamiento de los medios de comunicación universitarios dependen de la adaptación que hagan de las actuales prácticas comunicativas, de los productos comunicativos en tendencia, narrativas y formatos, todo ello en codependencia a los nuevos procesos organizativos y de gestión que deben asumir.

### *La innovación en comunicación*

La aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación transversalizan el actual contexto social, político, económico y mediático a nivel global. El teórico Martín Serrano (1985) señala que la innovación tecnológica necesariamente determina cambios muy importantes en el funcionamiento de la sociedad, y por ello, las sucesivas innovaciones tecnológicas que se han incorporado a la sociedad capitalista se han mostrado capaces, en cada ocasión, de reajustar la organización social a sus exigencias.

La innovación se entiende desde el siglo XX como la transformación del desarrollo tecnológico ejecutada con el conocimiento científico, aseveración que es superada

superada por Martín Serrano (1985) al reconocer que las nuevas tecnologías determinan la orientación del cambio social, sólo cuando son utilizadas como nuevos medios de producción y que las transformaciones de las que es objeto la sociedad pueden venir desde muchos más campos además del técnico.

En el ámbito de la comunicación social y el periodismo, los medios de comunicación apuestan por la mejora de la calidad de los contenidos para la apropiación de mayores audiencias, pues, si en la esfera empresarial el éxito de una innovación se mide en sus conquistas de mercado, para las innovaciones sociales lo determinante es la apropiación social, que siempre se manifiesta en el uso. Estas innovaciones se orientan hacia valores como el bienestar, la calidad de vida o el buen funcionamiento de los servicios (Peña Fernández et al., 2019).

A partir de los presupuestos teóricos anteriores, se asume como innovación en comunicación el proceso que persigue resolver las necesidades de sus audiencias ante la convergencia mediática, desde un enfoque que articule la innovación tecnológica con la innovación social (Peña Fernández et al., 2019), para la generación de nuevos o mejorados productos comunicativos, procesos productivos, la

organización interna de la empresa y la sostenibilidad económica de la misma (Alba, 2016).

La innovación en comunicación, como proceso transversal en las empresas mediáticas, requiere de un ejercicio de gestión estratégica para su correcta implementación, basado en aplicaciones y diagnósticos para la mejora continua.

#### *Diagnóstico de la innovación en la gestión estratégica del medio de comunicación universitario Criollito*

El medio de comunicación universitario Criollito, desde su reinvencción en agosto de 2021, fue objeto de varios procesos de innovación. Desde su fundación en 1966 operaba como boletín, periódico o revista impresa, y a partir de 2021, en el marco de la pandemia de la COVID-19, se transformó en un medio de comunicación eminentemente digital. A un año de su creación, para analizar la innovación aplicada al medio se parte de los resultados obtenidos del Test de Innovación Empresarial, elaborado por el Instituto Catalán de Tecnología.

Tabla 1: Test Catalán aplicado a Criollito [se invalidaron las preguntas que no se adecuan a la gestión de un medio de comunicación universitario]

<b>ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN</b>		
¿La estrategia de su empresa tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito?	SÍ	
¿La estrategia de su organización es proactiva en materia de innovación y se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno?	SÍ	
¿La dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación?	SÍ	
¿Su organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación?		NO
<b>DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN</b>		
¿Su empresa ...		
... dispone de un directivo a quien han sido asignadas las responsabilidades en materia de innovación?	SÍ	
... dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos a l apartado de innovación?		NO
¿La innovación en su empresa contempla no sólo el desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también la mejora de los procesos del negocio?	SÍ	
¿El diseño y desarrollo de nuevos productos (o servicios) se lleva a cabo en función de las necesidades reales del mercado y de los clientes de la empresa?	SÍ	
<b>CULTURA DE LA INNOVACIÓN</b>		
¿Su empresa ...		
... fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores?		NO
... evalúa todas las ideas generadas dentro de la organización y las aprovecha de forma sistemática para potenciar su desarrollo?	SÍ	
... aprovecha de forma sistemática las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso?	SÍ	
... aprovecha de forma sistemática las sugerencias y las quejas de sus clientes para generar mejoras innovaciones de producto o de proceso?		NO



INNOVACIÓN EN LA CADENA DE VALOR		
¿Su empresa ...		
... desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o ser vicios?	SÍ	
... introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en los procesos de producción?	SÍ	
... introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en la cadena de suministros (aprovisionamientos /distribución) y en la logística?		
... introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de marketing y ventas?	SÍ	
... introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de servicios postventa y soporte a clientes?		NO
... invierte regularmente en tecnología (maquinaria, bienes de equipo, ordenadores...) para conseguir ventajas competitivas?		
RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN		
¿Considera que su empresa es más innovadora que la competencia?	SÍ	
¿Los ingresos actuales generados por los productos desarrollados (o mejorados) en los 3 últimos años son significativos?	SÍ	
SUMA TOTAL:	13	5

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al test, la innovación aplicada al medio es “buena”. La empresa se puede considerar innovadora, en términos generales, ya que presenta aspectos que demuestran su preocupación por la innovación. No obstante, puede mejorar todavía en aquellos temas del cuestionario en los cuales la respuesta fue negativa. Para su análisis, se procede al diagnóstico en dos niveles fundamentales de la gestión: el estratégico y organizativo.

### Innovación en la gestión estratégica

La proyección estratégica, como la máxima expresión del proceso de gestión, exige la identificación de amenazas y oportunidades del contexto externo de la organización y las debilidades y fortalezas internas de la misma, así como el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas y un planeamiento a corto, mediano y largo plazo (Garcés Corra y Franco Senén, 2017).

Esta proyección se concretiza en un plan estratégico: la visión de escenarios futuros para determinar los resultados que se pretenden obtener, analizando el entorno y minimizando riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y plantear las estrategias que se necesitan para lograr el éxito de la organización.

La planeación tiene como premisas los valores y finalidad de la organización, y como base el pensamiento estratégico: la coordinación de varias mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a una empresa avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos, basado en los sentimientos, más que analítico, basados en información (González et al., 2019).

Por esta parte, Criollito cuenta con un sistema de valores, misión y visión definidos (Denis y Rajadel, 2021). Aunque no cuenta en su concepción con un diagnóstico de los entornos interno y externo por sectores de influencia

determinantes: social, cultural, legal, político, económico, tecnológico y físico.

Semejante a esta herramienta, aplicaron un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA); aunque faltó desplegar las estrategias que de la matriz DOFA se desprenden: estrategias ofensivas (articulan fortalezas y oportunidades), estrategias defensivas (empleo de las fortalezas frente a las amenazas), estrategias adaptativas (examina las oportunidades frente a las debilidades), y estrategias de supervivencia (analiza en conjunto debilidades y amenazas).

Al nivel estratégico de planificación, Criollito carece de las políticas básicas y objetivos generales para rectorar la empresa. En la Guía Estratégica de Criollito (2021) se establecieron como objetivos a corto, mediano y largo plazo, los que en realidad pertenecen a procesos básicos de la empresa como los referidos a la capacitación de los miembros, la captación de personal, planes de publicación, estilos y formatos de contenidos.

En su totalidad, el plan debe contar con estrategias, programas, actividades específicas, y métodos analíticos para evaluar, clasificar y monitorear los recursos. Se establecen para su nivel táctico los objetivos específicos, políticas particulares, metas; y en el nivel operativo las estrategias e indicadores de cumplimiento a ejecutar en corto plazo.

La Tabla 2 muestra la relación entre los principales planes tácticos (sin contar el financiero, atendiendo a las particularidades de Criollito como medio de comunicación universitario sin ánimo de lucro), algunos planes operativos establecidos por distintas empresas periodísticas a nivel mundial, y la implementación total, parcial o nula que se ha ejecutado en Criollito.

Tabla 2: Relación de planes operativos y tácticos de medios de comunicación y su implementación en Criollito

Plan Táctico	Plan Operativo	Implementado	Parcialmente implementado	No implementado
Plan de producción	Agenda temática	X		
	Plan de publicación		X	
	Plan de comunicación		X	
	Plan de capacidad		X	
	Plan de calidad		X	
Plan de mercadotecnia	Proyecto de investigación			X
	Plan de publicidad			X
	Estrategia de redes sociales		X	
	Plan de relaciones públicas			X
Plan de Recursos Humanos	Plan de incentivos			X
	Plan de capacitación	X		
	Plan de reclutamiento y selección		X	
	Plan de carrera			X
	Estrategia de comunicación interna			X
Planificación administrativa	Estructura organizacional	X		
	Manual de funciones			X
	Procesos e indicadores			X
Total:	17	3	6	8

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, es deficiente la operacionalización del plan estratégico del medio de comunicación universitario Criollito. Se debe tomar en cuenta que la gerencia del medio también recae sobre estudiantes, quienes tienen otras responsabilidades y funciones académicas, sociales y familiares que satisfacer. Una práctica organizativa más eficiente puede lograr mejor gestión del tiempo personal de cada miembro del equipo, mayor rendimiento laboral y ampliación del proceso creativo.

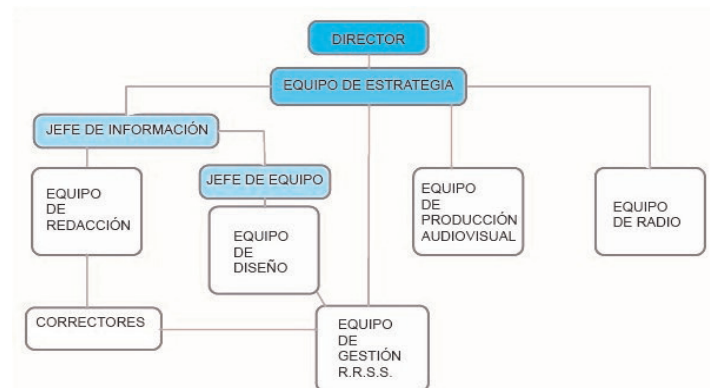
### Innovación organizacional

La organización es el factor clave que garantiza el buen funcionamiento de cualquier empresa, pues ayuda a alcanzar los objetivos fijados, mejora el uso de los medios de los que se dispone, la comunicación entre sus miembros, la eficiencia, productividad, y disminuye los costos.

La expresión objetiva de la organización empresarial está en su estructura; el conjunto de maneras en que se distribuye el trabajo en diferentes tareas para luego ser coordinadas de la organización. También es una estructura intencional de roles, donde cada persona desempeña unas actividades que debe cumplir con el mayor rendimiento posible.

El contexto pandémico en el que fue renovado Criollito, en agosto de 2021, conllevó a una innovación radical en la estructura organizacional hasta entonces empleada en el medio (Ver Figura 1). De la estructura de un periódico tradicional, se transformó a una estructura que tuvo como centro la producción de contenidos, acorde a la multimedialidad a la que se aspiraba, con una dispersión espacial que permitía al personal cumplir las tareas desde la distancia geográfica, y de una manera integrada.

Fig 1: Organigrama de diferenciación vertical aplicado al medio de comunicación universitario Criollito



Fuente: elaboración propia

El modelo de organización adoptado, asumió la diferenciación vertical, al separar el trabajo por cadenas de mando, flujos productivos, y la centralización en la toma de decisiones. Aunque la gerencia intentó, darles protagonismo creativo a los miembros del medio, la propia estructura limitaba en ellos la percepción de la autonomía creativa, debido a la obsolescencia, burocratización, falta de flexibilidad y las dificultades para la adaptación al entorno y al cambio.

La vuelta a la presencialidad, en noviembre de 2021, develó un aspecto importante que se desestimó en un principio: la gestión del tiempo personal de cada uno de los miembros. Como medio de comunicación universitario de protagonismo estudiantil, los integrantes tienen como meta superior la formación académica, y les rodea un entorno psicosocial y económico que ejerce fuerte influencia en la motivación y el desempeño para el trabajo en Criollito. Se puede deducir, entonces, que el error principal parte de un isomorfismo mimético, el calco de los modelos exitosos en

el ecosistema de los medios digitales (Cárdenas Garzón, 2022).

Esto conllevó, de acuerdo a R. Rajadel (comunicación personal, 10 de junio 2022), a planes de trabajos no ejecutados, cargas laborales sobre algunos miembros, y fallos considerables en la frecuencia de publicación y la profundidad de los contenidos periodísticos. Ante tal escenario organizacional y frente a la demanda que tenía el medio en los meses de mayo y junio de 2022 (la meta de preparar una edición especial impresa, cubrir periodísticamente los Juegos Criollos y el inicio del X Congreso de la Federación Estudiantil Universitaria), la dirección del medio implementó una estrategia emergente pura, no pretendida y abordada por las modificaciones del patrón de comportamiento de los estrategias tras la percepción del contexto.

El resultado fue la reestructuración organizacional que tenía como fin potenciar la producción de los contenidos (Ver Figura 2).

**Fig 2:** Estructura organizacional del medio de comunicación universitario Criollito, basada en la producción de contenidos



Fuente: elaboración propia

La nueva estructura trajo aparejada una nueva distribución de funciones: el grupo de estrategia se disolvió para fungir como grupo asesor del director a la hora de determinar las coberturas que debían cubrirse; el director definía los jefes de equipos, los asesoraba para articular su equipo de cobertura, y planificaban de conjunto la estrategia básica a seguir con la multimedialidad como principio fundamental de trabajo. El equipo de cobertura estaba integrado por periodistas, diseñadores, gestores de redes sociales y colaboradores, todos los interesados que, junto al jefe de equipo, acordaban qué aristas cubrir de los acontecimientos y el método para hacerlo. De acuerdo a D. Sousa (comunicación personal, 15 de junio 2022) sobre la figura del director y los asesores recaía otra vez gestionar la consecución de los procesos productivos, la calidad y la publicación de los contenidos.

Mediante la observación participante se pudo detectar que con la modificación implementada se experimentó una mejoría en cuanto al método de gestión del proceso productivo: más horizontal, que aprovechó el interés de los integrantes del equipo por la temática de las coberturas, lo cual garantizó mayor independencia creativa y la producción sistémica de contenidos de calidad.

Algunos aspectos negativos: desaparición del plan de trabajo y con ello desbalance de la agenda temática del medio, expresada fundamentalmente en la discontinuidad de las secciones especializadas; la sobrecarga de funciones del director y la disolución del grupo de estrategia conllevó a que escaseara la proyección estratégica del medio y solo se enfocara en la elaboración de contenidos; los miembros del medio que no participaban de estas coberturas se sintieron subutilizados, en parte además por desconocer los nuevos procedimientos para el trabajo.

Las anteriores aseveraciones parten de una encuesta aplicada a 24 estudiantes que son o han sido miembros del equipo de Criollito. El 45,8% desconoce total o parcialmente la estructura del medio; el 59,9% considera que se debe cambiar o perfeccionar; y el 69,9% siente que puede dar más al proyecto, frente a un 13% al que el medio le roba mucho tiempo, y un 17,4% que valora de suficiente el tiempo dedicado al trabajo en el medio.

Los datos revelan la necesidad de perfeccionar la cultura organizacional del medio, para transmitir una identidad a los miembros, generarles compromiso con Criollito, aumentar la estabilidad de la organización como un sistema social y fungir como guía de comportamiento y comprensión de las dinámicas organizacionales.

Es importante también indagar en las aptitudes del liderazgo de los directivos del proyecto, asumiendo como liderazgo la cualidad que deben asumir gerentes, estrategias o directivos como agentes de cambio y de transformación, para conducir a las organizaciones por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías e incluso nuevos riesgos; agentes que, con su dirección y orientación, modifiquen comportamientos y actitudes del capital humano, reformen y difundan la cultura organizacional y los valores institucionales.

## Conclusiones

La investigación revela la escasa interconexión entre los estudios realizados de gestión estratégica, innovación en comunicación y medios de comunicación universitarios y sienta las bases para la profundización de un análisis integral y atemperado a las características del contexto social, tecnológico y comunicativo actual.

El resultado del diagnóstico acometido en la gestión del medio de comunicación universitario Criollito evidencia las deficiencias detectadas a nivel estratégico de la gestión; propone perfeccionar el plan estratégico del medio y desarrollarlo a través de programas y actividades específicas que asuman una innovación incremental en los procesos de buen funcionamiento, y una innovación radical para aquellos que se mostraron deficientes al transcurrir la investigación.

El diagnóstico a la estructura organizacional del medio detecta las potencialidades y deficiencias de los modelos organizativos que se han implementado, y traza las pautas para una reestructuración, cuyo ritmo de ejecución estará marcado por la disposición, motivación y capacidad individual de sus miembros para planificar, ejecutar y evaluar cada uno de los procesos básicos del funcionamiento del medio.

Para resolver las deficiencias detectadas con el diagnóstico, la investigación sugiere a la gerencia del medio "en el orden estratégico" definir las políticas básicas y los objetivos generales de la organización; diagnosticar el entorno organizacional para conocer los factores que están fuera y dentro del medio, y pueden afectarlo en todo o en parte; actualizar el análisis DOFA y a partir de él, trazar las estrategias necesarias; desarrollar y ejecutar los planes operativos parcialmente implementados o no implementados; ejecutar una innovación radical en la estructura organizacional de Criollito, más horizontal en la toma de decisiones y en la repartición de las cargas laborales, que parta de conocer las necesidades, intereses, potencialidades y deficiencias de los integrantes de la organización.

En el medio se debe elevar la cultura organizacional con una estrategia de comunicación interna que eleve el sentido de pertenencia, la identidad corporativa del medio, y la participación activa en la toma de decisiones; desarrollar capacitaciones de liderazgo para los miembros de Criollito con responsabilidades de dirección; aprovechar el potencial investigativo de los estudiantes de carreras afines a la comunicación para que contribuyan a la ejecución de los objetivos antes mencionados en las recomendaciones.

### Referencias bibliográficas

- Alba, J. A. (2016). Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid*, 33, 49-63. [https://www.researchgate.net/profile/Jose-Gonzalez-Alba/publication/315691455\\_Los\\_labs\\_de\\_medios\\_en\\_Espana\\_la\\_innovacion\\_desde\\_el\\_area\\_de\\_la\\_organizacion\\_periodistica/links/58dbcc5da6fdcc7c9f13e923/Los-labs-de-medios-en-Espana-la-innovacion-desde-el-area-de-la-organizacion-periodistica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Gonzalez-Alba/publication/315691455_Los_labs_de_medios_en_Espana_la_innovacion_desde_el_area_de_la_organizacion_periodistica/links/58dbcc5da6fdcc7c9f13e923/Los-labs-de-medios-en-Espana-la-innovacion-desde-el-area-de-la-organizacion-periodistica.pdf)
- Calle, M., y Grace, M. (2011). *Elaboración del primer periódico universitario académico, social y científico de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil* [tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/632>
- Cárdenas Garzón, K. (2022). *Análisis del impacto de la planeación estratégica y la estructura organizacional en la competitividad de la empresa SERVEIS V&G S.A.S* [tesis de grado, Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8802>
- Denis, M., y Rajadel, R. (2021). *Guía Estratégica de Criollito*.
- Garcés-Corra, R., y Franco-Senén, A., (2017). ¿Cómo se dirige la prensa cubana? Un acercamiento a la gestión de medios, desde la perspectiva de sus periodistas y directivos. *Alcance*, 6(12), 81-110. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702017000100005&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702017000100005&script=sci_arttext)
- García Bermúdez, Y. (2015). *Plan de acciones para el perfeccionamiento de la Estrategia de Comunicación de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas*, [tesis de grado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas].
- González Godoy, L. (2012). *La Creatividad al Servicio del Conocimiento*, [tesis de grado, Universidad Central Marta Abreu de las Villas]. <https://dspace.uclv.edu.cu/items/fb402830-bbc3-4d7e-83bd-8c740c36bdc8>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en las Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>
- Lazo, M. C., & Pena, M. D. (2014). Investigación en radio universitaria: Presente, pasado y futuro. *Edmetíc: Revista de Educación Mediática y TIC*, 3(1), 8-25. <https://journals.uco.es/edmetic/article/view/2878>
- Martín Rodríguez, L. (2021). *Portal Web Universitario*. <https://www.uclv.edu.cu/un-sendero-de-continuidad/>
- Martín Serrano, M. (1985). *Innovación tecnológica, cambio social y control social. Nuevas tecnologías en la vida cultural española*, 203-212.
- Peña Fernández, S., Lazkano Arrillaga, I., y Larrondo Ureta, A. (2019). Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital. *Andamios*, 16(40), 351-372. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-00632019000200351&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-00632019000200351&script=sci_arttext)
- Prieto, J., Pública, M., y De, S. (2012). *Gestión estratégica*.
- Saavedra, J. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencias. *Revista Economía y Administración*, (64), 61-75. <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- Trámpuz, J., y Barredo Ibáñez, D. (2018). Convergencia y medios universitarios: Una aproximación al nuevo escenario ecuatoriano. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 898-923. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338196>
- Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. (2017). *Diseño Estratégico 2017-2021*.
- Von, J., y Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*.