

**Función educativa de la comunicación institucional para optimizar el proceso de dirección
en instituciones gubernamentales provinciales de administración deportiva**

**Educational function of institutional communication to optimize the management process
in provincial sports administration institutions**

Esnaido Estanque Jiménez¹

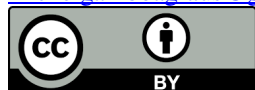
Michel Enrique Gamboa Graus²

Resumen

El presente artículo aborda la necesidad de fortalecer la función educativa de la comunicación institucional para optimizar el proceso de dirección en las instituciones gubernamentales provinciales de administración deportiva en Cuba. Se parte de un diagnóstico que revela insuficiencias en la comunicación institucional, manifestadas en la falta de claridad en los mensajes, la escasa participación de los actores, la deficiente retroalimentación y la limitada utilización de canales eficaces. Fundamentado en la Teoría de la Comunicación Organizacional, la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Comunicación Educativa, se propone un procedimiento para transformar el proceso de dirección a través del fortalecimiento de la función educativa de la comunicación institucional. El procedimiento, estructurado en tres etapas (diseño, desarrollo y evaluación), se centra en la planificación estratégica de la comunicación, la capacitación del personal, la creación de nuevos canales de comunicación y la evaluación continua. Se presenta la caracterización empírica del proceso de comunicación institucional en la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas, que evidencia la necesidad de transformación. Se describe el

¹ Licenciado en Cultura Física, especialidad Ciclismo. Diplomado en Administración Pública. Director de la Dirección Provincial de Deporte en Las Tunas, Cuba. E-mail: esnaidoej74@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9385-9985>

² Licenciado en Educación, especialidades Matemática-Computación y Lenguas Extranjeras (Inglés). Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: michelgamboagraus@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-9927>



procedimiento propuesto y se evalúa su implementación a través de un diseño mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Los resultados evidencian una mejora significativa en la comunicación institucional, promoviendo la participación, la transparencia y la eficiencia en la gestión deportiva. La investigación concluye que la incorporación de la función educativa en la comunicación institucional se convierte en una herramienta estratégica para transformar el proceso de dirección, contribuyendo al desarrollo humano integral en el ámbito deportivo.

Palabras clave: comunicación institucional, función educativa, proceso de dirección, instituciones deportivas, gestión deportiva

Abstract

This article addresses the need to strengthen the educational function of institutional communication to optimize the management process in provincial sports administration institutions in Cuba. It starts from a diagnosis that reveals deficiencies in institutional communication, manifested in the lack of clarity in messages, the limited participation of stakeholders, deficient feedback, and the restricted use of effective channels. Based on Organizational Communication Theory, Systems Theory, and Educational Communication Theory, a procedure is proposed to transform the management process by strengthening the educational function of institutional communication. The procedure, structured in three stages (design, development, and evaluation), focuses on strategic communication planning, staff training, creating new communication channels, and continuous evaluation. The empirical characterization of the institutional communication process in the Provincial Sports Directorate of Las Tunas is presented, which demonstrates the need for transformation. The proposed procedure is described, and its implementation is evaluated through a mixed design, combining

quantitative and qualitative methods. The results show a significant improvement in institutional communication, promoting participation, transparency, and efficiency in sports management. The research concludes that incorporating the educational function into institutional communication becomes a strategic tool to transform the management process, contributing to integral human development in sports.

Keywords: institutional communication, educational function, management process, sports institutions, sports management

Introducción

El deporte, como fenómeno social, impacta profundamente en el desarrollo humano integral, trascendiendo el ámbito competitivo para influir en la salud, los valores éticos, la cohesión social y el desarrollo económico. Esta multidimensionalidad lo posiciona como un sector estratégico para cualquier nación, requiriendo una gestión eficiente y eficaz que maximice su potencial transformador. En Cuba, el deporte ha sido históricamente una prioridad, evidenciado en un sistema reconocido internacionalmente por sus logros y su marcado enfoque social. No obstante, el contexto actual presenta desafíos complejos: limitaciones económicas, transformaciones socioculturales aceleradas y la necesidad de una gestión pública más eficiente y transparente. En este escenario, fortalecer la gestión deportiva a nivel provincial se convierte en un imperativo para potenciar su impacto positivo en la sociedad y contribuir al desarrollo local.

Las instituciones gubernamentales provinciales de administración deportiva, responsables de la planificación, organización, dirección, control y evaluación del desarrollo deportivo a nivel local, juegan un papel crucial en la materialización de las políticas públicas en materia de deporte, recreación y cultura física. Su desempeño incide directamente en la formación integral de atletas, entrenadores y demás personal del sector, así como en la promoción de la práctica

deportiva y la construcción de una cultura deportiva sólida. La eficacia de su gestión es, por tanto, determinante para el éxito del sistema deportivo cubano y su contribución al bienestar social. Sin embargo, estudios recientes revelan que estas instituciones enfrentan desafíos significativos que limitan su capacidad de gestión.

Santana Garriga y Deler Ferrera (2023), en su análisis sobre la transformación digital en el contexto socioeducativo cubano, señalan la necesidad de adaptar las instituciones a las nuevas dinámicas tecnológicas y sociales. Esta adaptación implica no solo la incorporación de nuevas herramientas, sino también la transformación de los procesos de gestión, incluyendo la comunicación institucional. Rojas Allegue (2024), al abordar la economía cubana y sus desafíos, destaca la importancia de la eficiencia en la gestión de recursos, un aspecto crucial para las instituciones deportivas provinciales que operan con presupuestos limitados. La optimización de la gestión, a través de una comunicación institucional estratégica, puede contribuir a un uso más racional de los recursos y a la maximización de su impacto.

La investigación de Gutiérrez Silva et al. (2021) sobre estrategias de dirección para la innovación en el sector público resalta la importancia de un liderazgo transformador y una gestión participativa para impulsar la innovación en las organizaciones. En el contexto deportivo, la innovación es fundamental para adaptarse a los cambios del entorno, desarrollar nuevas metodologías de entrenamiento, optimizar la gestión de instalaciones deportivas y promover la práctica deportiva en la comunidad. Un proceso de dirección eficiente, que incluya una comunicación institucional estratégica, puede ser un catalizador para la innovación en el deporte. Montes De Oca Sánchez et al. (2021), en su estudio sobre la planificación estratégica, demuestran que la participación de los actores clave en el proceso de planificación fortalece el compromiso con los objetivos institucionales y mejora la eficacia de la gestión. En las

instituciones deportivas provinciales, la participación de atletas, entrenadores, personal administrativo y la comunidad es fundamental para asegurar la pertinencia de las políticas y programas deportivos.

El marco legal que rige el sistema deportivo cubano, incluyendo la Ley de Educación, establece los principios y lineamientos para el proceso de dirección en las instituciones deportivas. Se enfatiza la necesidad de una gestión democrática, participativa, transparente y orientada al desarrollo humano integral. Estos principios, alineados con los valores del socialismo cubano, buscan promover una gestión deportiva que contribuya a la formación de ciudadanos integrales, comprometidos con el desarrollo social. Carvajal Veitía (2017), en su análisis sobre la contribución de la bioantropología al deporte, destaca la importancia de considerar las características individuales de los atletas en el proceso de entrenamiento. Este enfoque personalizado requiere una comunicación fluida y efectiva entre entrenadores, atletas y demás personal del sector, lo cual solo es posible a través de una comunicación institucional bien estructurada.

Bequer Díaz et al. (2017), en su obra sobre la historia de la educación física en Cuba, reconocen la importancia de la comunicación institucional en la promoción de la cultura deportiva y la formación de valores. Una comunicación institucional efectiva puede contribuir a la construcción de una identidad deportiva nacional, al fomento del espíritu deportivo y al desarrollo de una cultura de paz y respeto en el ámbito deportivo. Castañeda Lozano (2020), al abordar la educación en valores, destaca el rol de la comunicación en la formación ética y ciudadana. En el contexto deportivo, la comunicación institucional puede ser un vehículo para transmitir valores como el juego limpio, la disciplina, el trabajo en equipo y el respeto a las reglas. Morales (2020), por su parte, al analizar la educación y el desarrollo humano, enfatiza la

importancia de una comunicación que promueva el diálogo, la participación y la construcción de consensos. En las instituciones deportivas provinciales, una comunicación institucional efectiva puede facilitar la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones, fortaleciendo la democracia y la transparencia en la gestión.

Zurita Alvarado (2020) y Gallo (2021), en sus estudios sobre comunicación institucional, destacan su importancia para la construcción de una identidad organizacional sólida y un sentido de pertenencia entre los miembros de la institución. En el ámbito deportivo, la comunicación institucional puede contribuir a la creación de un clima de confianza y colaboración entre atletas, entrenadores, personal administrativo y la comunidad, fortaleciendo el trabajo en equipo y el compromiso con los objetivos institucionales. Olivares Mardones (2023) y Von Bleichroder Billinghamst Vargas (2024), al analizar la comunicación desde una perspectiva social y política, destacan su potencial para promover la participación ciudadana y la construcción de una sociedad más justa y equitativa. En el contexto deportivo, la comunicación institucional puede ser una herramienta para promover la inclusión social, la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad.

A pesar de la reconocida importancia de la comunicación institucional en la gestión deportiva, la realidad en las instituciones provinciales de Cuba muestra insuficiencias que limitan su eficacia. Santana Garriga y Deler Ferrera (2023), en su análisis del contexto socioeducativo cubano, señalan la necesidad de fortalecer la comunicación institucional en las organizaciones del sector público. Rojas Allegue (2024), en su estudio sobre la economía cubana, destaca la importancia de optimizar la gestión de recursos, lo que implica una comunicación institucional más eficiente y estratégica. Estas insuficiencias se manifiestan en la falta de claridad en los mensajes institucionales, la escasa participación de los actores en la toma de decisiones, la

deficiente retroalimentación y la limitada utilización de canales de comunicación eficaces. Esta problemática se agrava por la falta de una cultura comunicativa sólida en algunas instituciones, donde la comunicación se concibe como un proceso unidireccional y vertical, limitando la participación y el diálogo.

La presente investigación se propone abordar esta problemática mediante la propuesta de un procedimiento para la comunicación institucional basado en la función educativa. Este procedimiento, fundamentado en un sólido marco teórico y metodológico, busca transformar la comunicación institucional en un proceso formativo que contribuya a la mejora del proceso de dirección en las instituciones deportivas provinciales. La novedad del procedimiento radica en su enfoque en la función educativa de la comunicación, concebida como un eje transversal que debe articularse con todos los componentes del proceso de dirección. Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a la optimización de la gestión deportiva a nivel local, al fortalecimiento de la formación integral de los actores involucrados y a la promoción de una cultura deportiva más sólida en la sociedad.

Desarrollo

La comunicación institucional, como elemento esencial en la gestión de cualquier organización, adquiere una relevancia particular en el contexto de las instituciones deportivas. No se trata simplemente de transmitir información, sino de construir un sistema de interacciones que promueva la educación, los valores deportivos y la participación de todos los actores involucrados. Este capítulo se centra en la caracterización de este proceso comunicativo, analizando los contenidos y mensajes transmitidos, la interacción entre los miembros de la institución y los mecanismos de retroalimentación existentes.

La caracterización se realiza con un doble propósito: diagnosticar la eficacia actual de la comunicación institucional e identificar oportunidades de mejora. Se adopta una perspectiva histórica y teórica, analizando la evolución de la comunicación institucional en el deporte cubano y vinculando los hallazgos empíricos con los fundamentos teóricos de la comunicación organizacional, la comunicación educativa y la teoría de sistemas. Esta perspectiva integral permite una comprensión más profunda del proceso comunicativo y su rol dentro del proceso de dirección.

Caracterización histórica en Cuba de la comunicación institucional como parte del proceso de dirección en instituciones de deportes

El análisis histórico de la comunicación institucional en el deporte cubano revela una evolución marcada por los cambios sociopolíticos y educativos del país. Desde sus orígenes en el contexto revolucionario de 1959, la comunicación institucional ha experimentado transformaciones significativas, adaptándose a las necesidades y demandas de cada época. Este recorrido histórico nos permite comprender la situación actual y fundamentar la necesidad de su transformación en la etapa contemporánea.

Tras el triunfo de la Revolución, la creación del INDER en 1961 sentó las bases para un nuevo modelo de gestión deportiva, con un enfoque social y masivo. La comunicación institucional se convirtió en una herramienta fundamental para difundir la nueva política deportiva, promover la participación masiva en el deporte y exaltar los logros de los atletas cubanos, convirtiéndose en un símbolo del triunfo del socialismo. En estas primeras décadas, la comunicación institucional estuvo fuertemente influenciada por la ideología socialista, con un enfoque propagandístico que utilizaba los medios de comunicación masiva controlados por el

Estado. Los mensajes, cargados de simbolismo revolucionario, buscaban movilizar a la población y consolidar la nueva identidad nacional.

A partir de la década de 1970, con la creación de las Direcciones Provinciales y Municipales de Deportes, se inició un proceso de descentralización de la comunicación institucional. Se incorporaron medios locales como la radio, la prensa escrita y los eventos comunitarios, permitiendo una mayor adaptación a las características y necesidades de cada territorio. Sin embargo, el enfoque propagandístico y la centralización en la toma de decisiones persistieron.

La Reforma Educacional de 1976, con su énfasis en la educación politécnica y la vinculación del estudio con el trabajo, impactó en la formación de los profesionales del deporte y demandó una comunicación institucional más orientada a la práctica. El Período Especial, en la década de 1990, marcó un punto de inflexión en la gestión deportiva cubana. La crisis económica obligó a redefinir las prioridades y la comunicación institucional se centró en la promoción de valores como la austeridad, la resiliencia y la creatividad.

El III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, iniciado en 2014, promovió un enfoque más participativo y contextualizado en la educación. Esta reforma influyó en la comunicación institucional en el deporte, orientándola hacia un diálogo más cercano con la comunidad y una mayor atención a la diversidad. Sin embargo, la implementación de estos cambios ha sido gradual y aún persisten desafíos significativos. La llegada de internet y las redes sociales ha abierto nuevas posibilidades para la comunicación institucional, pero también ha planteado nuevos retos. La necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías, la gestión de la información en línea y la interacción con los públicos digitales son desafíos que las instituciones deportivas provinciales deben afrontar para fortalecer su gestión. El análisis histórico de la

comunicación institucional en el deporte cubano muestra una evolución constante, marcada por la adaptación a los cambios sociopolíticos y educativos del país. Sin embargo, la persistencia de ciertas limitaciones, como la centralización en la toma de decisiones y la escasa participación de los actores, evidencia la necesidad de una transformación profunda que coloque la función educativa en el centro del proceso comunicativo.

Caracterización teórica de la comunicación institucional como parte del proceso de dirección en instituciones de deportes

El proceso de dirección en instituciones deportivas, desde una perspectiva sistémica, se entiende como un conjunto interrelacionado de componentes que funcionan de manera integrada para el logro de objetivos comunes. La Teoría General de Sistemas, con autores como Bertalanffy (1968) y Morin (2007), proporciona el marco epistemológico para comprender la complejidad de este proceso, donde la interacción dinámica de los elementos y el contexto son fundamentales. El proceso de dirección no es una simple suma de partes, sino un sistema dinámico que emerge de las interrelaciones y la retroalimentación continua. La planificación, organización, dirección, control y comunicación institucional son los subsistemas que, interconectados, conforman el proceso de dirección, y la comunicación institucional actúa como un eje articulador, facilitando la interacción entre estos componentes y con el entorno.

La planificación estratégica, como primer componente del proceso de dirección, define los objetivos, las estrategias y las acciones a corto, mediano y largo plazo. La comunicación institucional juega un papel clave en este proceso, asegurando que la información sobre los planes y objetivos llegue a todos los actores involucrados (atletas, entrenadores, personal administrativo, comunidad) y que se genere un espacio para la participación y la retroalimentación. La organización, como segundo componente, establece las estructuras, roles,

funciones y recursos necesarios para la ejecución de los planes. La comunicación institucional facilita la coordinación entre las diferentes áreas y departamentos, asegurando la coherencia y la eficiencia en la gestión. La dirección, como tercer componente, se centra en la guía, coordinación y motivación del personal. La comunicación institucional juega un papel fundamental en la transmisión de la visión, los valores y los objetivos de la institución, creando un clima de confianza y compromiso.

El control, como cuarto componente, monitorea y evalúa el cumplimiento de los planes y objetivos. La comunicación institucional facilita la recopilación de información, la retroalimentación y la toma de decisiones basadas en la evidencia. Finalmente, la comunicación institucional, como quinto componente, articula todos los componentes del proceso de dirección y lo vincula con su entorno. Gestiona la imagen pública de la institución, las relaciones con otras organizaciones y la comunicación con la comunidad deportiva, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas.

La función educativa de la comunicación institucional, dentro de este sistema, trasciende la mera transmisión de información. Se centra en la formación integral de los actores involucrados, promoviendo el desarrollo de habilidades comunicativas, el pensamiento crítico, la participación ciudadana y la construcción de una cultura deportiva sólida. Esta función educativa se articula con cada uno de los componentes del proceso de dirección, potenciando su eficacia y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. En la planificación estratégica, la función educativa asegura que los planes se construyan de manera participativa, considerando las necesidades y expectativas de la comunidad deportiva. En la organización, promueve la claridad en los roles y responsabilidades, facilitando la coordinación y el trabajo en equipo. En la dirección, fomenta un liderazgo transformador que inspire y motive al personal. En el control,

promueve la transparencia y la rendición de cuentas. Y en la comunicación con el entorno, construye una imagen positiva de la institución y fortalece las relaciones con la comunidad.

La comprensión teórica del proceso de comunicación institucional se nutre de diversas perspectivas que enriquecen su análisis y permiten una aproximación más integral. La Teoría de la Comunicación Organizacional, con autores como Goldhaber (2006) y Kreps (1990), aporta una visión estratégica de la comunicación, enfatizando su rol en la gestión de la imagen, la reputación y las relaciones con los stakeholders. La Teoría de la Comunicación Educativa, con autores como Freire (1970), se centra en el potencial formativo de la comunicación, promoviendo el diálogo, la participación y la construcción de aprendizajes significativos. La Teoría de Sistemas, con autores como Bertalanffy (1968) y Morin (2007), aporta una visión holística que permite comprender la comunicación institucional como un subsistema interrelacionado con otros componentes de la organización y con el entorno.

Estas teorías, si bien divergen en algunos aspectos, convergen en la necesidad de comprender la comunicación institucional como un proceso complejo, dinámico y situado. No se trata simplemente de transmitir información, sino de construir significados compartidos, promover la participación y generar una cultura comunicativa que contribuya al logro de los objetivos institucionales. La revisión de la literatura existente sobre comunicación institucional en el ámbito deportivo revela la existencia de diversas líneas de investigación. Algunos estudios se centran en la gestión estratégica de la comunicación, analizando cómo las instituciones deportivas utilizan la comunicación para construir su imagen, promover sus actividades y captar recursos. Otros estudios se enfocan en el marketing deportivo, explorando las estrategias de comunicación para llegar a los aficionados, promover eventos deportivos y generar ingresos. Sin embargo, la investigación sobre la función educativa de la comunicación institucional en el

deporte aún es incipiente. Existen pocos estudios que analicen cómo la comunicación institucional puede contribuir a la formación integral de los atletas, entrenadores y demás personal del sector, así como a la promoción de valores y la construcción de una cultura deportiva sólida.

Esta laguna en la investigación justifica la relevancia del presente estudio, que se centra en la función educativa de la comunicación institucional como un factor clave para la transformación del proceso de dirección en las instituciones deportivas provinciales. El estudio se propone generar conocimiento nuevo sobre este tema, aportando evidencia empírica y herramientas prácticas para fortalecer la gestión deportiva a nivel local. Las tendencias actuales en la investigación sobre comunicación institucional apuntan hacia una mayor integración de las diferentes perspectivas teóricas, reconociendo la complejidad del fenómeno y la necesidad de abordarlo de manera holística. Se observa un creciente interés por la función educativa de la comunicación, así como por el uso de las nuevas tecnologías para fortalecer la interacción con los públicos y la generación de conocimiento.

Procedimiento para la comunicación institucional basado en la función educativa

Este apartado describe el procedimiento metodológico desarrollado para la transformación del proceso de dirección en instituciones deportivas provinciales, centrándose en el fortalecimiento de la función educativa de la comunicación institucional. El procedimiento, estructurado en tres etapas (diseño, desarrollo y evaluación), busca proporcionar una guía práctica para la implementación de estrategias comunicativas que promuevan el aprendizaje, la participación y la construcción de una cultura deportiva sólida.

El procedimiento se fundamenta en la Teoría de la Comunicación Organizacional, la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Comunicación Educativa, integrando los principios de la

planificación estratégica, la gestión participativa y el enfoque formativo de la comunicación. Se parte de la premisa de que la comunicación institucional no solo debe informar, sino también educar, formar y transformar. La función educativa de la comunicación se concibe como un eje transversal que debe articularse con todos los componentes del proceso de dirección, desde la planificación estratégica hasta la evaluación del desempeño.

El diseño del procedimiento se basó en un análisis exhaustivo de la literatura existente sobre comunicación institucional en el deporte, así como en la experiencia práctica de la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas, donde se realizó la caracterización empírica del proceso comunicativo. Se buscó desarrollar un procedimiento que fuera a la vez riguroso desde el punto de vista teórico y adaptable a las necesidades específicas de las instituciones deportivas provinciales.

Caracterización empírica del proceso de comunicación institucional en la Dirección Provincial de Deportes en Las Tunas

La caracterización empírica del proceso de comunicación institucional en la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas se realizó con el objetivo de diagnosticar su estado actual e identificar las áreas que requieren mejora. Se utilizó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno. La variable central de estudio fue la comunicación institucional, conceptualizada como un sistema multidimensional que integra dimensiones estructurales, funcionales, procesuales, contextuales y organizativas. Para la recolección de datos se utilizaron encuestas, entrevistas semi-estructuradas, grupos focales y análisis documental.

Las encuestas, aplicadas a una muestra representativa del personal de la Dirección Provincial de Deportes (directivos, entrenadores, personal administrativo y atletas), permitieron

obtener datos cuantitativos sobre la percepción de la comunicación institucional. Se evaluaron dimensiones como la claridad de la información, la accesibilidad a los canales de comunicación, la participación en la toma de decisiones y la satisfacción general con el proceso comunicativo. Las entrevistas semi-estructuradas, realizadas a directivos, responsables de la comunicación y otros miembros clave del personal, profundizaron en las experiencias, percepciones y opiniones sobre los cambios generados por la implementación del nuevo procedimiento. Los grupos focales, organizados con entrenadores, atletas y representantes de la comunidad, generaron un espacio de diálogo e intercambio de experiencias sobre la comunicación institucional y su impacto en la participación y el desarrollo deportivo.

El análisis documental, que incluyó la revisión de planes de comunicación, materiales educativos, informes de gestión y otros recursos relacionados con la comunicación institucional, permitió identificar la coherencia entre la planificación y la implementación del proceso comunicativo. Los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana) y de dispersión (desviación estándar) para cada una de las variables. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos, facilitando su interpretación. La información cualitativa, proveniente de las entrevistas y los grupos focales, se analizó utilizando técnicas de análisis de contenido. Se identificaron patrones, temas recurrentes y categorías de análisis que permitieron comprender en profundidad las experiencias y percepciones de los diferentes actores.

Los resultados de la caracterización empírica revelaron insuficiencias en la comunicación institucional de la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas. Las dimensiones estructural, funcional y procesual mostraron las mayores debilidades. En la dimensión estructural, se identificaron problemas en la definición de los canales de comunicación y la jerarquía

comunicativa, lo que generaba confusión y dificultaba el flujo de información. En la dimensión funcional, se evidenció una escasa integración de la función educativa en la comunicación institucional, limitando su potencial formativo. En la dimensión procesual, se observó una falta de planificación estratégica, una implementación deficiente de las estrategias de comunicación y una evaluación insuficiente de la efectividad comunicativa.

Estos hallazgos confirmaron la necesidad de implementar un nuevo procedimiento para la comunicación institucional, basado en la función educativa, que permitiera transformar el proceso de dirección y optimizar la gestión deportiva. La caracterización empírica proporcionó información valiosa para el diseño del procedimiento, permitiendo adaptarlo a las necesidades específicas de la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas. Los resultados del diagnóstico se utilizaron como punto de partida para la definición de los objetivos, las estrategias y las acciones del procedimiento.

Procedimiento para el proceso de comunicación institucional basado en la función educativa de la comunicación institucional

El procedimiento propuesto para la transformación del proceso de dirección en instituciones deportivas provinciales, a través del fortalecimiento de la función educativa de la comunicación institucional, se estructura en tres etapas interrelacionadas: Diseño, Desarrollo y Evaluación. Cada etapa se compone de un conjunto de acciones y operaciones específicas, diseñadas para integrar la función educativa en la práctica comunicativa y promover una gestión más democrática, participativa y orientada al desarrollo humano integral.

Etapas de Diseño: Esta etapa se centra en la planificación estratégica de la intervención, definiendo los objetivos, las estrategias, los recursos y los responsables. El objetivo principal es

asegurar la coherencia y la pertinencia de las acciones con la función educativa que se busca potenciar. La etapa de diseño incluye las siguientes acciones:

- **Acción 1: Definición de objetivos:** Partiendo del diagnóstico realizado, se identifican las necesidades de transformación del proceso de dirección en relación con la comunicación institucional. Se formulan objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART) para la incorporación de la función educativa. Esta acción permite establecer una dirección clara para la intervención, orientando las acciones hacia la transformación deseada.
- **Acción 2: Diseño de estrategias de comunicación:** Se definen las estrategias de comunicación que se implementarán para fortalecer la función educativa, considerando los públicos objetivo, los canales de comunicación disponibles y los mensajes clave que se desean transmitir. Se elabora un plan de comunicación que detalla las acciones, los responsables, los plazos y los recursos necesarios. Esta acción permite articular las acciones de comunicación de forma coherente y estratégica, maximizando su impacto en la función educativa.
- **Acción 3: Diseño de materiales y recursos educativos:** Se identifican los contenidos educativos que se transmitirán a través de la comunicación institucional, en función de los objetivos definidos. Se diseñan materiales educativos (guías, manuales, videos, presentaciones, etc.) que sean atractivos, accesibles y adaptados a las características de los diferentes públicos objetivo. Se consideran los diferentes estilos de aprendizaje y se utilizan recursos multimedia para hacer los materiales más dinámicos e interactivos. Esta acción permite contar con herramientas pedagógicas que faciliten la transmisión de los contenidos educativos y el logro de los objetivos de la función educativa.

- **Acción 4: Planificación de la capacitación:** Se identifican las necesidades de capacitación del personal involucrado en el proceso de comunicación institucional, en relación con la función educativa. Se diseña un programa de capacitación que aborde los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para implementar la función educativa de manera efectiva. El programa incluye módulos sobre comunicación estratégica, comunicación educativa, diseño de materiales educativos, uso de nuevas tecnologías y evaluación de la comunicación institucional. Esta acción permite fortalecer las capacidades del personal, asegurando la calidad de la intervención.

Etapas de Desarrollo: En esta etapa se pone en práctica el plan diseñado en la etapa anterior. Se implementan las estrategias de comunicación, se desarrolla la capacitación del personal y se producen y difunden los materiales educativos. El objetivo principal es incorporar la función educativa en las acciones de comunicación, asegurando su coherencia con los objetivos planteados. La etapa de desarrollo incluye las siguientes acciones:

- **Acción 1: Implementación de las estrategias de comunicación:** Se ponen en marcha las acciones de comunicación definidas en el plan, utilizando los canales y recursos previstos. Se monitorea la implementación de las estrategias, recopilando información sobre su alcance, impacto y efectividad. Esta acción permite llevar a la práctica las estrategias diseñadas, adaptándolas a las necesidades que surjan durante la implementación.

- **Acción 2: Desarrollo de la capacitación:** Se implementa el programa de capacitación diseñado, utilizando metodologías participativas y recursos educativos adaptados al contexto. Se fomenta la interacción entre los participantes, se promueve el aprendizaje colaborativo y se utilizan técnicas de gamificación para hacer la capacitación más dinámica e interesante. Se evalúa el proceso de capacitación, recogiendo la opinión de los participantes y

valorando la adquisición de los conocimientos y habilidades previstos. Esta acción permite fortalecer las capacidades del personal para implementar la función educativa de manera eficaz.

- **Acción 3: Producción y difusión de materiales educativos:** Se producen los materiales educativos diseñados en la etapa anterior, utilizando los recursos disponibles. Se garantiza la calidad de los materiales, tanto en su contenido como en su diseño. Se difunden los materiales educativos a través de los canales de comunicación definidos, asegurando su accesibilidad para los diferentes públicos objetivo. Se utilizan diversos formatos (impresos, digitales, audiovisuales) para llegar a la mayor cantidad de personas posible. Esta acción permite poner a disposición de los públicos los recursos educativos necesarios para promover el aprendizaje y el desarrollo de competencias.

Etapas de Evaluación: Esta etapa es crucial para valorar el impacto de la intervención y tomar decisiones de mejora. Se recoge información sobre la implementación del procedimiento en sus diferentes etapas, se analiza la información recogida y se identifican los logros, las dificultades y las lecciones aprendidas. El objetivo principal es valorar la efectividad del procedimiento y realizar los ajustes necesarios para optimizar su aplicación. La etapa de evaluación incluye las siguientes acciones:

- **Acción 1: Evaluación de la implementación del procedimiento:** Se recoge información sobre la implementación del procedimiento en sus diferentes etapas, utilizando técnicas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas (encuestas, entrevistas, grupos focales, análisis documental). Se analiza la información recogida, identificando los logros, las dificultades y las lecciones aprendidas durante la implementación. Esta acción permite identificar los aspectos del procedimiento que funcionan correctamente y aquellos que necesitan ser ajustados, garantizando la pertinencia y la eficacia de la intervención.

El procedimiento se estructura en un ciclo continuo de planificación (diseño), acción (desarrollo) y reflexión (evaluación), que permite la incorporación de la función educativa en la comunicación institucional y la transformación del proceso de dirección. La evaluación no solo se centra en los resultados, sino también en el proceso, lo que permite un aprendizaje continuo y la adaptación a las necesidades del contexto.

Evaluación de la implementación del nuevo procedimiento para la comunicación institucional en la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas

La evaluación de la implementación del nuevo procedimiento para la comunicación institucional en la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas se realizó con el objetivo de valorar su impacto en la gestión de la institución y en el logro de los objetivos propuestos. Se utilizó un diseño metodológico mixto, que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, para obtener una comprensión integral de los cambios y transformaciones generados por la implementación del procedimiento. La evaluación se centró en las tres etapas del procedimiento: diseño, desarrollo y evaluación.

Diseño de la evaluación: En la etapa de diseño de la evaluación, se definieron los objetivos de la evaluación, se seleccionaron las variables e indicadores a evaluar, se eligieron las técnicas de recolección de datos y se elaboraron los instrumentos de evaluación. Los objetivos de la evaluación se alinearon con los objetivos del procedimiento, buscando valorar su impacto en la transformación del proceso de dirección. Las variables e indicadores se seleccionaron a partir del marco teórico y de los resultados de la caracterización empírica.

Desarrollo de la evaluación: En la etapa de desarrollo de la evaluación, se aplicaron las técnicas de recolección de datos seleccionadas. Se aplicaron encuestas al personal de la Dirección Provincial de Deportes, se realizaron entrevistas a directivos y responsables de la

comunicación, se organizaron grupos focales con entrenadores, atletas y representantes de la comunidad y se revisaron documentos institucionales relacionados con la comunicación institucional. Se garantizó la participación de los diferentes actores involucrados en el proceso de comunicación institucional.

Análisis de los datos: Los datos cuantitativos recogidos a través de las encuestas se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana) y de dispersión (desviación estándar) para cada una de las variables e indicadores. Se realizaron pruebas estadísticas para comparar los resultados obtenidos antes y después de la implementación del procedimiento. La información cualitativa, proveniente de las entrevistas y los grupos focales, se analizó utilizando técnicas de análisis de contenido. Se identificaron patrones, temas recurrentes y categorías de análisis que permitieron comprender en profundidad las experiencias y percepciones de los diferentes actores.

Resultados de la evaluación: Los resultados de la evaluación mostraron una mejora significativa en la comunicación institucional de la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas después de la implementación del procedimiento. Se observó un aumento en la claridad de los mensajes, una mayor participación de los actores en la toma de decisiones, una mejor retroalimentación y una mayor utilización de canales de comunicación eficaces. Los resultados cuantitativos de las encuestas mostraron un incremento en los niveles de satisfacción con la comunicación institucional. Las entrevistas y los grupos focales revelaron un clima comunicacional más positivo, una mayor comprensión de los objetivos institucionales y un mayor compromiso con la gestión deportiva.

Conclusiones de la evaluación: La evaluación de la implementación del nuevo procedimiento permitió concluir que la incorporación de la función educativa en la comunicación

institucional es una estrategia efectiva para transformar el proceso de dirección en instituciones deportivas provinciales. El procedimiento contribuyó a mejorar la calidad de la comunicación, promover la participación, fortalecer la transparencia y optimizar la gestión deportiva. La experiencia de la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas puede servir como referente para otras instituciones que buscan fortalecer su gestión a través de una comunicación institucional más efectiva.

Conclusiones

La investigación realizada ha demostrado la importancia estratégica de la función educativa de la comunicación institucional para la transformación del proceso de dirección en instituciones deportivas provinciales. Los resultados obtenidos en la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas, tras la implementación del procedimiento propuesto, evidencian una mejora significativa en la calidad de la comunicación, la participación de los actores, la transparencia en la gestión y la eficiencia en el logro de los objetivos institucionales. La incorporación de la función educativa en la comunicación institucional no solo optimiza la transmisión de información, sino que, fundamentalmente, promueve la formación integral de los actores involucrados, fortaleciendo su compromiso con el desarrollo deportivo local.

El procedimiento, estructurado en las etapas de Diseño, Desarrollo y Evaluación, ha demostrado ser una herramienta eficaz para guiar la transformación de la comunicación institucional. La planificación estratégica, la capacitación del personal, la creación de nuevos canales de comunicación y la evaluación continua son elementos clave que contribuyen al éxito del procedimiento. La evaluación de la implementación del procedimiento ha confirmado su pertinencia y su capacidad para generar cambios positivos en la gestión de la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas. Los resultados obtenidos sugieren que la incorporación de

la función educativa en la comunicación institucional es un factor clave para el fortalecimiento del proceso de dirección en el ámbito deportivo. Esta investigación aporta valiosos conocimientos y herramientas prácticas para la optimización de la gestión deportiva a nivel local, contribuyendo al desarrollo humano integral y a la construcción de una cultura deportiva más sólida.

A partir de los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones para las instituciones deportivas provinciales, con el objetivo de fortalecer la función educativa de la comunicación institucional y optimizar el proceso de dirección:

- **Implementar el procedimiento propuesto:** Adaptarlo a las características y necesidades específicas de cada institución, considerando su contexto, sus recursos y sus objetivos. Esto implica un proceso de apropiación del procedimiento por parte del personal de la institución, asegurando su comprensión y compromiso con su implementación.
- **Priorizar la capacitación del personal:** Invertir en la formación continua del personal en materia de comunicación institucional con función educativa. La capacitación debe abordar aspectos teóricos y prácticos, como la planificación estratégica de la comunicación, el diseño de materiales educativos, el uso de nuevas tecnologías y la evaluación de la comunicación.
- **Diseñar estrategias de comunicación participativas:** Promover la participación activa de todos los actores involucrados (atletas, entrenadores, personal administrativo, comunidad) en el diseño e implementación de las estrategias de comunicación. Esto implica la creación de espacios de diálogo, la implementación de mecanismos de

retroalimentación y la consideración de las necesidades y expectativas de los diferentes públicos.

- **Diversificar los canales de comunicación:** Utilizar una variedad de canales de comunicación, tanto tradicionales como digitales, para asegurar la accesibilidad a la información y llegar a la mayor cantidad de personas posible. Se debe priorizar el uso de canales que permitan la interacción y la retroalimentación, como las redes sociales y las plataformas digitales.
- **Establecer mecanismos de retroalimentación:** Implementar sistemas de monitoreo y evaluación de la comunicación institucional, que permitan recoger información sobre su efectividad y realizar ajustes continuos. La retroalimentación debe ser sistemática, participativa y orientada a la mejora continua.
- **Fomentar una cultura de comunicación:** Promover una cultura de comunicación abierta, transparente y participativa en la institución. Esto implica el respeto a la diversidad de opiniones, la promoción del diálogo y la construcción de consensos.

El presente estudio, si bien ha aportado resultados significativos, presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas para futuras investigaciones:

- **Alcance limitado:** El estudio se centró en una única institución deportiva provincial, lo que limita la generalización de los resultados. Sería conveniente replicar la investigación en otras instituciones para validar la eficacia del procedimiento en diferentes contextos y con muestras más amplias.
- **Evaluación a corto plazo:** La evaluación del impacto del procedimiento se realizó a corto plazo. Se recomienda realizar un seguimiento a largo plazo para evaluar la

sostenibilidad de los cambios y transformaciones observadas, así como para identificar posibles efectos no previstos.

- **Variables no controladas:** El estudio no controló todas las variables que podrían influir en la comunicación institucional, como el contexto socioeconómico, la cultura organizacional o el liderazgo. Futuras investigaciones deberían considerar estas variables para obtener una comprensión más completa del fenómeno.

A partir de las limitaciones identificadas, se proponen las siguientes líneas de investigación:

- **Replicar el estudio en otros contextos:** Investigar la función educativa de la comunicación institucional en diferentes tipos de instituciones deportivas y en diferentes provincias de Cuba.
- **Evaluación a largo plazo:** Realizar un seguimiento a largo plazo de la implementación del procedimiento para evaluar su sostenibilidad y su impacto a largo plazo en la gestión deportiva.
- **Análisis de variables contextuales:** Investigar la influencia de variables contextuales, como la cultura organizacional y el liderazgo, en la efectividad de la comunicación institucional con función educativa.
- **Impacto en el rendimiento deportivo:** Analizar el impacto de la comunicación institucional con función educativa en el rendimiento deportivo de los atletas, explorando la relación entre la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo y los resultados deportivos.
- **Uso de nuevas tecnologías:** Explorar el uso de las nuevas tecnologías para fortalecer la función educativa de la comunicación institucional en el deporte, analizando el potencial

de las redes sociales, las plataformas digitales y otras herramientas tecnológicas para promover la participación, la formación y la construcción de una cultura deportiva sólida.

Referencias

- Bequer Díaz, G, Pascual Liermo, A., Ramos Puig, A. y Berroa Savigne, M. (2017). Historia de la Educación Física en Cuba. *Actividad física y ciencias*, 5(1).
- Bertalanffy, L. von (1968). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. (Original en inglés: *General system theory: Foundations, development, applications*). George Braziller.
- Carvajal Veitía, W. (2017). Contribución de la bioantropología del deporte al desarrollo del alto rendimiento y sus principales hitos en Cuba. In *Anales de Antropología*, 51(2), 203-216.
- Castañeda Lozano, Y. (2020). *La Educación en valores: un desafío axiológico del educador* (Vol. 110). Universidad de la Salle.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Continuum.
- Gallo, M. C. (2021). *De la Prensa a la comunicación institucional*. Editorial Autores de Argentina.
- Goldhaber, G. M. (2006). *Organizational communication*. Allyn and Bacon.
- Gutiérrez Silva, J. M., Romero Borré, J., Hernández Fernández, L. y Vega Jaramillo, F. Y. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(94), 762-783.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication*. Longman.
- Montes De Oca Sánchez, J. E., Comas Rodríguez, R., Álvarez Hernández, S. D. R. y Silva Brito, R. (2021). La incidencia del plan estratégico en la gestión administrativa. Caso Cooperativa de Transporte Ventanas. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 430-436.

- Morales, J. (2020). Educación y desarrollo humano: dimensiones para la elaboración de políticas públicas en tiempos de complejidad. *Conrado*, 16(75), 372-383.
- Morin, E. (2007). *On complexity*. Hampton Press.
- Olivares Mardones, J. (2023). Disputa hegemónica frente a la subjetividad neoliberal dominante. Dinámicas discursivas críticas de la revuelta popular de Chile en 2019.
- Rojas Allegue, C. A. (2024). La economía cubana: entre el período especial y la pandemia de la COVID 19, continuidad y cambios. <https://dspace.unila.edu.br/items/e1ab4c45-33f7-478c-90c1-c1c60ba825f6>
- Santana Garriga, L. Á. y Deler Ferrera, G. (2023). La transformación digital en el contexto socio educativo cubano. *Referencia Pedagógica*, 11(1), 59-74.
- Von Bleichroder Billinghamst Vargas, L. D. S. (2024). Mesas de trabajo con enfoque de gobernanza: su implementación de garantía de la participación ciudadana y prevención de conflictos sociales. <http://repositorio.ulasalle.edu.pe/handle/20.500.12953/222>
- Zurita Alvarado, V. T. (2020). *La comunicación institucional y el manejo de la información en el Hospital Básico del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, Carrera de Comunicación Social).