

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**Estrategia de comunicación para apoyar el proceso de acreditación para la  
carrera de Derecho: Sede Central, Universidad de San José – San Carlos.**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador  
de la Maestría Profesional en Administración de Medios de Comunicación, con  
énfasis en Administración para optar al grado de:

Magíster

Elaborado por:

María Auxiliadora Zúñiga Méndez

San José, Costa Rica  
(2016)

# ACTA DEL TRIBUNAL



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Escuela de Ciencias de la Administración  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración de Medios de Comunicación**



## ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN ACTA N° 06-2016

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada miércoles 03 de Mayo de 2016, con el objeto de recibir el informe oral de la estudiante **María Auxiliadora Zúñiga Méndez**, cédula **205500545**, quien se acoge al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Coordinadora de Carrera  
(Quien Preside)

Máster Margoth Mena Young

Representante  
Directora  
Sistema Estudios de Posgrado

Doctora Virginia Ramírez Cascante

Representante  
Director  
Escuela de Ciencias de la Administración

Máster Mauricio Largaespada Umaña

Directora de TFG

Máster Harold Hütt Herrera

Lectora

Máster Nadja Dodero Cob

### ARTÍCULO 1

La presidente del tribunal informa que el expediente de la postulante contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumple con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que proceda a realizar la exposición.

## ARTÍCULO 2

La postulante hace la exposición de su trabajo titulado: "Estrategia de comunicación interna para la carrera de Derecho de la Sede Central de la Universidad de San José en San Carlos, ante el proceso de acreditación con el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)"

## ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron a la postulante, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

## ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado (X) No Aprobado ( ) Aprobado con distinción ( )

Con una nota obtenida de: 90

Recomienda además incluir observaciones del Tribunal Examinador

## ARTÍCULO 5

La presidente del tribunal comunica a la postulante el resultado de la deliberación. La declara acreedora del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Se le indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocado. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y la postulante a las 11:40 horas.

Postulante:  \_\_\_\_\_

Cédula: 2550545

## DEDICATORIA

*A mi hija Ana Paula quien es mi motor; quien me inspira a ser mejor cada día.*

*A mi esposo Andrés, mi compañero de vida.*

*A mis padres (Lía y Luis Ángel) que son mis ángeles de la guarda en la tierra.*

*"Haz lo necesario para lograr tu más ardiente deseo, y acabarás lográndolo"*

*Ludwig van Beethoven. Músico alemán.*

## AGRADECIMIENTOS

Al Dios todopoderoso que me dio la salud y las fuerzas para poder avanzar.

A mi familia por su paciencia, comprensión y apoyo para poder cumplir esta meta. Principalmente a mi hija, quien con sólo tres años debía entender que mamá tenía que trabajar en la tesis y no podía jugar con ella. Por ese tiempo que le robé sin que ella se diera cuenta.

Al profesor Harold Hütt por ser mi guía en este camino, en el cual, uno tiende a perderse con facilidad.

A Grettel Corrales Corrales y su esposo Juan José amigos que siempre me dieron esa palabra de ánimo que necesité. Grettel quien sacrificó algunos días libres para ayudarme; un agradecimiento por siempre. Que Dios les llene de bendiciones.

A la Universidad de San José, al señor Greivin Arrieta Chacón y su familia quienes me abrieron las puertas de su empresa para poder realizar la investigación.

Al Colegio de Periodistas de Costa Rica que me aprobó la beca que permitió llevar a cabo los cursos de ésta Maestría.

A todos los que de una u otra manera me apoyaron cuidando a mi hija, dándome un espacio donde poder sentarme a trabajar o dándome ese ánimo que necesité muchas veces cuando pensé en retirarme y dejar todo tirado.

*"La gratitud es la memoria del corazón."*

*Jean Baptiste Massieu*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ACTA DEL TRIBUNAL</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Introducción</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Justificación del problema</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 Antecedentes</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4 Planteamiento y delimitación del problema</b> .....	<b>20</b>
1.4.1 Delimitación del problema .....	<b>21</b>
1.4.2 Alcances .....	<b>22</b>
<b>1.5 Objetivos: general y específicos</b> .....	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 2 - MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1 Estado de la cuestión</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2 Marco situacional</b> .....	<b>37</b>
<b>2.3 Perspectivas teóricas</b> .....	<b>39</b>
2.3.1 Modelo dialéctico. ....	<b>39</b>
2.3.2 Comunicación organizacional .....	<b>41</b>
<b>2.4 Marco legal</b> .....	<b>44</b>
2.4.1 Ley N°6693. Creación del Consejo Nacional Enseñanza Superior Privada (CONESUP). .....	<b>45</b>
2.4.2 Ley N° 8256. Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)....	<b>45</b>
2.4.3 Estatuto orgánico de la Universidad de San José y sus reglamentos. ....	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO 3 - MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1 Enfoque de investigación</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2 Alcance y tipo de investigación que sustenta el proyecto</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Fuentes y sujetos de información</b> .....	<b>49</b>

3.3.1 Fuentes primarias .....	49
3.3.2 Fuentes secundarias .....	49
3.3.3 Población y sujetos de información.....	49
<b>3.4 Técnicas de recolección de la información .....</b>	<b>51</b>
3.4.1 Variables / Categorías.....	53
3.4.2 Censo y encuesta .....	56
3.4.3 Instrumentos utilizados .....	57
<b>3.5 Procesamiento y análisis de la información .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Percepción de los públicos internos sobre los canales de comunicación. ....</b>	<b>63</b>
4.1.1 Conocimiento de los medios existentes en la Universidad de San José. ....	63
4.1.2 Frecuencia de uso de los medios de comunicación por parte de los estudiantes, profesores y administrativos de la Universidad de San José. ....	67
4.1.3 Atributos de los medios de comunicación.....	73
4.1.4 Medio preferido.....	75
4.1.5 Temas de interés .....	77
4.1.6 Calificación de las labores que realiza la Universidad para divulgar información. ....	82
<b>4.2 Necesidades de comunicación de los públicos internos. ....</b>	<b>84</b>
4.2.1. Perfil de los públicos internos: estudiantes, profesores y administrativos. ....	84
4.2.2. Escolaridad de los profesores y administrativos en la Universidad de San José. ....	85
4.2.3 Definición de cuánta población trabaja y los lugares donde laboran.....	86
4.2.4 Rangos de edad.....	87
4.2.5 Calificación que dan los estudiantes a la información que emite la Universidad.....	89
4.2.6 Calificación del rol de la comunicación en la Universidad.....	90
<b>4.3 Cultura y clima organizacional. ....</b>	<b>91</b>
4.3.1 Opinión de los estudiantes sobre la cultura organizacional .....	92
4.3.2 Opinión de los profesores sobre la cultura organizacional.....	94
4.3.3 Opinión de los administrativos sobre la cultura organizacional .....	97
4.3.4 Percepción de los profesores sobre el clima organizacional .....	98
4.3.5 Percepción de los administrativos sobre el clima organizacional.....	101
4.3.6 Opinión de los profesores sobre comunicación interna .....	101
4.3.7 Opinión de los administrativos sobre comunicación interna .....	104
4.3.8 FODA por parte de administrativos, estudiantes, profesores y funcionarios en puestos estratégicos.....	106
<b>4.4 Validación de la estrategia de comunicación.....</b>	<b>107</b>
<b>CAPÍTULO 5 - ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>109</b>
<b>5.1 Introducción .....</b>	<b>109</b>
<b>5.2 Objetivos de la estrategia de comunicación.....</b>	<b>110</b>
<b>5.3 Metas de la estrategia de comunicación .....</b>	<b>110</b>
<b>5.4 Públicos meta .....</b>	<b>111</b>

5.5 Propuestas de mejora o estrategias generales.....	115
5.6 Cronograma .....	121
5.7 Resumen de la estrategia .....	122
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>124</b>
6.1 Conclusiones .....	124
6.2 Recomendaciones.....	129
Referencias .....	131
<b>ANEXOS .....</b>	<b>136</b>

## LISTA DETABLAS

Tabla 1.	Variables y categorías de investigación .....	54
Tabla 2.	Resumen metodológico .....	60
Tabla 3.	Atributos de los medios de comunicación según los estudiantes, profesores y administrativos de la Universidad de San José, en el año 2015. ....	73
Tabla 4.	Medios de comunicación preferidos por los estudiantes, profesores y administrativos de la Universidad de San José para informarse en el año 2015. ....	76
Tabla 5.	Listado de temas de interés solicitados por los estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad de San José. ....	77
Tabla 6.	Listado de temas de interés para los profesores de la carrera de Derecho de la Universidad de San José. ....	78
Tabla 7.	Listado de temas de interés para los administrativos de la carrera de Derecho de la Universidad de San José. ....	80
Tabla 8.	Características de una buena comunicación según los administrativos y profesores en la Universidad de San José ....	91
Tabla 9:	Conocimiento de la organización, según los estudiantes .....	92
Tabla 10:	Porcentaje de conocimiento de los estudiantes según sexo, sobre la cultura organizacional de la Universidad de San José, en el 2015. ....	93
Tabla 11:	Opinión de los profesores sobre cultura organizacional en la Universidad de San José, en el 2015. ....	95
Tabla 12:	Porcentaje de opinión de los profesores según sexo, sobre la cultura organizacional en la Universidad de San José. ....	96
Tabla 13:	Opinión de los administrativos sobre la cultura organizacional en la Universidad de San José en el 2015. ....	98
Tabla 14:	Percepción sobre clima organizacional según los profesores de la Universidad de San José, en el 2015 .....	99
Tabla 15.	Porcentaje de percepción de los profesores sobre el clima organizacional, en la Universidad de San José, en el 2015. ...	100
Tabla 16:	Opinión de los administrativos sobre clima organizacional en la Universidad de San José, en el 2015. ....	101

Tabla 17: Opinión de los profesores sobre comunicación interna, durante el 2015. ....	102
Tabla 18: Opinión de los profesores según sexo sobre comunicación interna, en la Universidad de San José, en el 2015. ....	102
Tabla 19: Opinión de los administrativos sobre comunicación interna, en la Universidad de San José, en el 2015. ....	105
Tabla 20. Cantidad de personal nombrado por puesto en la Universidad de San José en el 2015. ....	113

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Opinión de los estudiantes sobre los medios de comunicación que más reconocen en la Universidad de San José. .... 64
- Figura 2. Opinión de los profesores sobre los medios de comunicación que más reconocen en la Universidad de San José. .... 65
- Figura 3. Opinión de los administrativos sobre los medios de comunicación que más reconocen en la Universidad de San José..... 66
- Figura 4. Frecuencia relativa de uso de los medios de comunicación por parte de los estudiantes y profesores de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, durante el 2015. .... 68
- Figura 5. Frecuencia relativa de uso de los medios de comunicación por parte de los administrativos de la Universidad de San José, durante el 2015..... 70
- Figura 6. Frecuencia de uso de los medios de comunicación según rango de edad de los estudiantes de la carrera de Derecho en la Universidad de San José.....
- Figura 7. Calificación que dan los administrativos, estudiantes y profesores a las labores de comunicación interna por parte de la Universidad de San José, durante el año 2015..... 83
- Figura 8. Porcentaje de género de los estudiantes, profesores y administrativos en la Universidad de San José. .... 85
- Figura 9. Porcentaje de estudiantes de la carrera de Derecho en la Universidad de San José que trabaja..... 86
- Figura 10. Porcentaje del rango de edad de los administrativos, estudiantes y profesores de la carrera de Derecho en la Universidad de San José, en el 2015. ....
- Figura 11. Calificación que dan los estudiantes a la información que emite la Universidad San José..... 89
- Figura 12: Matriz FODA para determinar las estrategias para el plan de comunicación de la carrera de Derecho de la Universidad de San José ..... 107
- Figura 13. Organigrama de la Universidad de San José..... 113
- Figura 14. Cronograma para el cumplimiento de las estrategias del plan de comunicación en la carrera de Derecho.

## RESUMEN

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo general identificar las necesidades de comunicación de los públicos internos de la carrera de Derecho para brindar soluciones y cumplir con la divulgación de los procesos relativos a la acreditación.

Esta investigación es mixta de tipo descriptiva, con un alcance transversal. El estudio abarcó una muestra de 125 estudiantes de la carrera de Derecho, 15 administrativos, 16 profesores y 2 funcionarios de puestos gerenciales. Los métodos de recolección de datos utilizados fueron tanto cualitativos con las entrevistas y los grupos focales; como métodos cuantitativos como la encuesta.

Entre los principales hallazgos se pudo determinar que la Universidad de San José es un sistema abierto por la variedad de las características en sus poblaciones. Además, cuenta con un abanico de medios para comunicarse, pero solo tiene un funcionario para las labores de divulgación y sin presupuesto.

Los medios digitales son los más usados y preferidos por los públicos internos (estudiantes, profesores y administrativos) de la carrera de Derecho. Así mismo, se pudo comprobar que la mayoría de los estudiantes trabajan en el sector comercial, mientras que los profesores lo hacen en el sector público y llegan a la Universidad solo algunos días a la semana para las horas de clases, generando esto una distorsión en la comunicación.

Por lo tanto, esta investigación dio como resultado una estrategia de comunicación que contiene las acciones a seguir para lograr una comunicación fluida, veraz, emitida por una fuente oficial y por los canales idóneos para cada población.

## **Abstract**

This research project has as general objective, to identify the communication needs of the Law School internal public to provide solutions and comply with the disclosure of the accreditation process.

This is a qualitative descriptive research, with a transversal scope. The study included a sample of 125 law students, 15 administrative personnel, 16 teachers and 2 staff managers. The data collection methods used were both qualitative, with interviews and focus groups, and quantitative, with a survey.

Among the main findings, it was determined that the University of San Jose is an open system because of the variety of features in its population. Also, it has a diverse range of means to communicate, but has only one outreach officer working without a budget.

Digital media is mostly used and preferred by the Law School internal public. Moreover, it was also verified that most students work in the commercial sector, while teachers do in the public sector and come to the University only a few days a week for school hours, generating noise in the communication.

Therefore, this research resulted in a communication plan containing strategies to achieve a smooth and accurate communication, issued by an official source for the appropriate communication channels for each population.

# CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

## 1.1 Introducción

Acreditar la calidad de los procesos es una práctica que ya no se reduce a una decisión opcional, sino que se ha convertido en una exigencia del mercado producto de la adopción de estándares y normas de calidad a nivel global. Luego de conocer los siguientes casos empresariales : la cooperativa Dos Pinos R.L, la cooperativa Coopelesca R.L, la empresa TicoFrut S.A, el Hotel Tabacón, que han obtenido diversos reconocimientos por la calidad de su servicio o el producto que comercializan, se puede concluir que independientemente de la actividad económica, la calidad debe estar siempre presente como un gran estandarte; en el caso de la educación superior con mayor razón, al ser los formadores de profesionales que luego llegarán a trabajar y liderar las empresas de un país.

La educación superior privada recibe un llamado para darle la mano a la acreditación de la calidad en las carreras que imparte, máxime en un mundo globalizado y competitivo como en el que vivimos. Por lo anterior, la Universidad de San José, localizada en el cantón de San Carlos, provincia Alajuela; decidió someter la carrera de Derecho a un proceso de acreditación a través del análisis de la calidad académica y lograr así su visión de: “formar profesionales con visión de futuro, liderazgo crítico, creativo y apego a principios éticos universales, capaces de responder a su entorno ciudadano, nacional e internacional” (Universidad de San José, s.f., párr.2).

Para que la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos logre la acreditación debe cumplir 178 criterios planteados por el ente acreditador de la calidad, donde una de las exigencias es la comunicación con todos sus públicos.

En este capítulo el lector podrá encontrar la justificación, los antecedentes, el planteamiento y los objetivos que guían y sustentan esta investigación.

## **1.2 Justificación del problema**

El 18 de junio del 2014, la Universidad de San José solicitó de manera oficial al SINAES la aceptación para someterse al Programa de acompañamiento llamado “En tus manos”; estructurado para centros de educación superior no afiliados al ente acreditador. Con lo anterior, la Facultad de Ciencias Jurídicas y su carrera de Derecho se ve obligada a cumplir con una autoevaluación que lleva inmerso el componente de comunicación con todos sus públicos, debido a que durante el proceso de autoevaluación todos los públicos internos de la carrera de derecho deberán contestar una serie de cuestionarios que verificarán si todos los públicos están enterados de los procesos que desarrolla la carrera.

“La autoevaluación es un proceso de reflexión interna que realizan los actores involucrados en la carrera: académicos, investigadores, administradores, estudiantes, egresados, colegios profesionales universitarios y empleadores, entre otros.” (SINAES, 2015, párr. 6).

Al ser los procesos de autoevaluación comunes en cualquier proceso de acreditación o reacreditación por parte de cualquier ente evaluador en el futuro; es que esta estrategia mantendría su vigencia y pertinencia,

Para lograr el objetivo, este centro de enseñanza superior debe tener muy claro que: “la comunicación es responsabilidad de todos” (Andrade, 2005, p.22), máxime en un mundo tan cambiante y exigente.

Según el Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Doctor Mario Granados, la Facultad carece de una estrategia de comunicación que permita cumplir con lo estipulado en los criterios de calificación del SINAES. (Comunicación personal, 27 de febrero, 2015). Con base en esa realidad es que este estudio tiene una connotación de importancia para la carrera.

Para contextualizar el tema de este estudio, el crear una estrategia de comunicación para la carrera de Derecho de la Sede Central de la Universidad de San José en San Carlos, ante el proceso de acreditación; se debe conocer que ésta casa de enseñanza superior es una de las 53 universidades privadas del país aprobadas por el ente rector de la Educación Superior Privada en Costa Rica, el

Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP).(CONESUP, 2015, párr. 1).

Además, es uno de los pocos centros universitarios privados cuya sede central está ubicada fuera de la Meseta Central, en la provincia de Alajuela, cantón San Carlos. Actualmente, la sede cuenta con una matrícula de 1289 estudiantes activos en cuatro facultades: Ciencias Jurídicas, Ciencias Empresariales, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud. Así lo confirmó el propio Vicerrector General MSc. Greivin Arrieta Chacón. (Comunicación personal, 26 de enero, 2015).

El mismo señor Arrieta aseguró que apenas están en el proceso de acercamiento con el ente acreditador elegido por la Universidad, el cual fue el Sistema Nacional de Acreditación de la Enseñanza Superior SINAES y su plan de acompañamiento llamado: "En tus manos". (Comunicación personal, 26 de enero, 2015).

La carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos se encuentra en los inicios de una acreditación, con la autoevaluación; por lo cual debe recopilar, resumir y construir todo lo necesario para cumplir con las exigencias de la calidad. Producto de ello es que se plantea el siguiente tema de investigación: "Estrategia de comunicación interna para la carrera de Derecho de la Sede Central de la Universidad de San José en San Carlos, ante el proceso de acreditación".

En Costa Rica hay dos estudios relacionados con este tema; uno de ellos es el presentado por Mayra Fabiola Chacón Herrera en octubre del 2014 en esta misma maestría, titulado: "Plan de comunicación para la Escuela de Ciencias de la Computación e Informática de la Universidad de Costa Rica" (párr. 1).

El trabajo de la señora Chacón tiene un abordaje distinto por tratarse de una carrera ya acreditada desde el 21 de febrero del 2013. (párr. 4). Fue además un plan para una facultad cuyo único grado acreditado hasta la fecha es el de bachillerato. Mientras que en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos aún carecen de acreditación y buscan acreditar la carrera de Derecho en sus grados de bachillerato y licenciatura. (G. Arrieta, comunicación personal, lunes 26 de enero, 2015).

Otras diferencias se refieren a la población de estudio, la brecha tecnológica, la cultura, el nivel socioeconómico de la muestra y la realidad laboral, entre otras.

El segundo trabajo con un tema similar es el presentado por Julio César Oviedo Aguilar y Elizabeth Roldán Ramírez el 19 de abril del 2013, también para esta maestría, titulado: “El uso de las Redes Sociales Web por parte de universitarios (as) que cursan carreras con acreditación oficial: Propuesta de un Plan de Mercadeo y de Comunicación para que el SINAES maximice los beneficios de las Redes Sociales Web como canales para dar a conocer a la comunidad estudiantil el impacto de la acreditación en la mejora de la calidad educativa universitaria”. (párr. 1)

Son varias las diferencias con el tema propuesto y este segundo estudio; la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos apenas se prepara para una acreditación. Además, el trabajo de Oviedo y Roldán da como resultado una estrategia para el ente acreditador y no aborda una institución educativa cuya visión y mensaje es diferente. El público es muy desigual al referirse a una realidad y un contexto muy particular de una zona rural.

La investigación se realizó en el año 2015 y se centró en estudiar a los públicos internos de la carrera de Derecho impartida en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos; entiéndase por público interno a los estudiantes y profesores de la carrera de Derecho, así como a los funcionarios administrativos y a quienes trabajan en puestos estratégicos (Decano de la Facultad, Gerente General y Directora de Proyección Institucional). De ellos se obtuvieron los conocimientos necesarios acerca de la percepción y la opinión sobre la calidad, frecuencia, tipo y clasificación de la información que reciben por parte de la Universidad; así como la percepción de la calidad, eficiencia y tipo de medio de comunicación empleado para hacer llegar la información.

Parte de las novedades del proyecto es que se trata de la primera universidad privada que busca acreditar una carrera en una zona rural del país y cuyos públicos tienen una forma de abordaje diferente a la empleada en el Valle Central. Por lo tanto, el mensaje, los medios y la forma de comunicación es distinta y eso implica una estrategia endógena.

La investigación llega hasta la elaboración y entrega de la estrategia de comunicación al Vicerrector General. La implementación y seguimiento no forman parte de este trabajo.

### **1.3 Antecedentes**

Para contextualizar aún más este estudio se debe tener claro que la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos es un centro de enseñanza superior privada, con 25 años de fundada, la cual cuenta sedes distribuidas en todo el país; a diferencia de todos los centros de enseñanza superior privada en Costa Rica, la sede central está en una zona rural, en el cantón número diez de la provincia de Alajuela, San Carlos.

En el momento del estudio (año 2015), dicha sede central tenía una matrícula de 1289 estudiantes. Para el segundo cuatrimestre del 2015 contaba con 90 profesores de los cuales 25 conforman la nómina de la carrera de Derecho.

La Universidad de San José, Sede Central - San Carlos tiene como meta lograr la acreditación de la carrera de Derecho con el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en el año 2017. Tal y como ya se ha mencionado anteriormente, este ente fue el elegido por la Universidad para efectos de acreditar la carrera de derecho.

Los procesos de evaluación y acreditación son cuestiones globales que afectan al sistema de enseñanza superior que se construye en cualquier país. Para ello, debe existir coherencia entre los programas, la formación y las salidas profesionales de cada entorno social. Se trata de posibilitar nuevas relaciones entre la Universidad, la sociedad que la envuelve y el Estado. De una buena sintonía entre todos, se lograrán sistemas de una mayor calidad para la enseñanza. (Sánchez, s.f., p.20).

En 1999 Costa Rica “ratificó el convenio para la creación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior SINAES” (SINAES, 2015, párr.10). Con esto buscaron poner a la altura de la tendencia internacional la calidad de la educación superior impartida en las universidades públicas y privadas acreditadas

en el país; verificando así los estándares internacionalmente aceptados y dando fe pública de la calidad. (SINAES, 2015, párr. 2-3).

El proceso de acreditación en Costa Rica es voluntario, pero en “unos países se sugiere la existencia de etapas obligatorias”. (Sánchez, s.f., p.20). En la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, tanto el Presidente máster Greivin Arrieta Chacón, quién es a su vez el Vicerrector General, como el Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas doctor Mario Granados, tienen claro que no están obligados a someter la carrera a un escrutinio minucioso, pero consideran que acreditar la calidad es de vital importancia para seguir siendo una opción más en el mercado.

Según datos del SINAES en su sitio web oficial, hasta febrero del 2015 en Costa Rica hay 18 universidades con carreras acreditadas, dentro de las cuales se encuentran: cuatro de las cinco universidades públicas y 14 de las 53 universidades privadas (SINAES, 2015, párr. 4). Esto significa que a nivel de centros de educación superior privados solo un 22% tienen carreras cuya calidad es reconocida.

Barra y Gómez (2014), afirman que en general las directrices de las universidades son declaradas y están a disposición de toda la comunidad a través de medios tecnológicos como páginas Web y documentos que se pueden solicitar (p.17).

A lo interno, una de las exigencias de los criterios de autoevaluación es que todos sus públicos estén informados y participen en el cumplimiento del plan estratégico y el plan operativo de la carrera. Es aquí donde un protocolo de comunicación es vital en la Universidad.

El concepto de protocolo ha dejado de entenderse como una sencilla técnica para disponer a los invitados en un acto, para convertirse en uno de los ejes fundamentales en el diseño y ejecución de las acciones de comunicación interna y externa de las organizaciones. (Herrero y Campos, 2010, p.201).

Parte esencial del éxito en las empresas, organizaciones, universidades, entre otros, se le atribuye en muchas ocasiones a la comunicación asertiva y efectiva. Los altos mandos o las gerencias son los responsables de que el flujo de información sea constante y asertivo.

Según Carvajal et al (2012) una buena comunicación trae múltiples beneficios a las organizaciones, para ellos:

Es primordial, porque agilizará procesos dentro de las empresas, mejorará la relación con el cliente interno y externo, dará reconocimiento de la empresa en el mercado con sus competidores, ayudará a definir estrategias que le den valor agregado a la organización y logrará fidelizar clientes potenciales a la empresa (p.27).

En este contexto, se evidencia como la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos tiene el reto no solo de lograr la acreditación sino de involucrar a sus públicos en el proceso de autoevaluación mediante una comunicación eficaz, porque los públicos internos (estudiantes, profesores y administrativos) serán fuente de información para el ente acreditador.

Conociendo el vacío existente en el centro de enseñanza y sabiendo que las estrategias de comunicación son un traje a la medida es que la investigadora plantea el siguiente estudio.

#### **1.4 Planteamiento y delimitación del problema**

Con la autoevaluación los estudiantes, profesores y administrativos deben conocer, comprender, evaluar y ejecutar todos los criterios que componen el conglomerado que certifica la calidad. Es así como quienes dirigen la carrera están obligados a comunicar de manera constante todos sus planes: estratégico y operativo para el cumplimiento tanto de la acreditación como de la misión donde destaca el "ser una institución de educación superior universitaria privada, reconocida por su calidad académica". (Universidad de San José, s.f., párr.1).

Este trabajo busca dotar a la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, Sede Central de una estrategia de comunicación con los públicos internos para cumplir con la autoevaluación y así lograr la acreditación de la calidad de esta carrera profesional.

De lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las necesidades de comunicación que tienen los públicos internos de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos en el marco del proceso de acreditación?

Una vez conocida la interrogante se expone el ámbito de acción en el que trabajó la investigadora el tema propuesto.

#### 1.4.1 Delimitación del problema

La investigación se realizó con los públicos internos de la carrera de Derecho; se trabajó con una muestra al azar de 125 estudiantes matriculados y con condición de activos, tanto en el bachillerato como en la licenciatura en Derecho. Además, se trabajó con 16 de los 25 profesores de la carrera de Derecho, porque aunque se le enviaron las preguntas de la entrevista a toda la nómina activa de profesores del II cuatrimestre del 2015, sólo 16 la contestaron y se trabajó con ese número de profesores.

También se trabajó con la totalidad de los funcionarios administrativos en la Sede Central - San Carlos, ellos son un total de 15 personas; así como con 2 de los 3 funcionarios en los puestos estratégicos en dicha Sede, ubicada en el cantón de San Carlos en la provincia de Alajuela en Costa Rica, a estos últimos también se les enviaron las preguntas de la entrevista por correo pero sólo 2 contestaron.

Este trabajo final se desarrolló en un periodo de 9 meses que comprendió de mayo del 2015 a enero del 2016.

Al ser la carrera de Derecho la que está siendo sometida al plan “En tus manos” del SINAES, quedan automáticamente excluidas las demás carreras que imparte la Universidad.

Este estudio sirve de referencia para las otras carreras que la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos pretenda someter al proceso de autoevaluación.

Las fuentes para el proyecto fueron accesibles y hubo disposición de colaborar con este trabajo. La investigadora contó con los recursos y el tiempo para realizar la investigación bajo la delimitación establecida.

La investigación concluye con la validación de la estrategia de comunicación interna y la entrega del documento a las autoridades de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos. La implementación y el seguimiento a la estrategia de comunicación no forman parte de los objetivos de esta investigación.

#### **1.4.2 Alcances**

El principal alcance de este trabajo fue crear una estrategia de comunicación que permita a la dirección académica de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos mantener un flujo constante de información con sus públicos internos (estudiantes, profesores y administrativos) de la carrera de Derecho en aras de impartir una educación de calidad.

De forma inmediata este trabajo permite mantener actualizada la información de necesidades de los públicos internos para un mejor planteamiento de objetivos en los planes: estratégico y operativo, así como programar el presupuesto y las inversiones requeridas. La actualización de información básica para el análisis de la estrategia de comunicación se realizará con una evaluación anual a través de una encuesta.

Además, con los resultados, conclusiones y recomendaciones que emanaron de esta investigación, la carrera de Derecho podrá ajustar y replicar con mayor facilidad la estrategia de comunicación en las demás carreras, logrando así una comunicación eficaz, directa, objetiva, veraz, constante y actualizada.

Esta investigación finalizó con la entrega del documento al Vicerrector General de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos; la ejecución de la estrategia queda a discreción de las autoridades administrativas y académicas de dicho centro universitario.

Dejando entonces conocidos y aclarados: la justificación, los antecedentes y el planteamiento del problema de este estudio, se puede pasar a conocer los objetivos que sirvieron de guía para esta investigación.

## **1.5 Objetivos: general y específicos**

El presente trabajo de investigación persiguió y cumplió los siguientes objetivos: general y específicos.

### **Objetivo general**

Diseñar una estrategia de comunicación, con el fin de facilitar la comunicación interna en la Universidad de San José, Sede Central – San Carlos en el marco del proceso de acreditación.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar la percepción de los públicos internos sobre los canales actuales de comunicación usados por la dirección de la unidad académica de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.
2. Identificar las necesidades de comunicación de los públicos internos de la carrera de Derecho y los recursos que tiene la carrera para fines comunicacionales ante el proceso de autoevaluación.
3. Diseñar una estrategia de comunicación interna para la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos en el marco de la acreditación.
4. Validar la estrategia de comunicación interna con las autoridades de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Siguiendo los objetivos aquí planteados fue como ésta investigación obtuvo la información para desarrollar la estrategia de comunicación interna óptima para la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos. Sin embargo, para que el resultado fuera el mejor, los objetivos ya mencionados fueron analizados a la luz de las teorías que se desarrollan en el siguiente capítulo; respetando a la vez, el marco legal que rige a la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

## **CAPÍTULO 2 - MARCO REFERENCIAL**

Hablar de calidad se ha convertido en un discurso más que cotidiano en las empresas de todo tipo y ha tomado un ritmo acelerado en las instituciones de educación superior, por ser estas las formadoras de los profesionales que serán la fuerza laboral de un país. En este capítulo se conocen los estudios y publicaciones relacionadas con la calidad y la acreditación de la educación superior, así como la importancia de que esos procesos cuenten con una estrategia de comunicación.

Además, en el marco situacional se describe el contexto de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, institución donde se realizó este estudio.

A la vez, se presentan las perspectivas teóricas que sustentaron esta investigación, cabe resaltar que una estrategia de comunicación interna es esencial para el proceso de autoevaluación de la carrera de Derecho.

La Universidad de San José, Sede Central - San Carlos al ser un centro de enseñanza superior privada cuenta con un marco legal existente y de acatamiento obligatorio, el cual se describe en este capítulo para una mejor contextualización del estudio planteado.

### **2.1 Estado de la cuestión**

Tener un certificado de calidad es un recurso que las universidades públicas y privadas buscan como herramienta para diferenciarse en el enrevesado mercado. Las instituciones de educación superior no escapan a esta realidad, por eso buscan una acreditación que respalde la calidad que pregonan.

Los criterios de búsqueda usados para conocer la actualidad, factibilidad y novedad del tema propuesto fueron divididos en 2 ejes temáticos relacionados de forma directa con el tema propuesto: la calidad y acreditación de la educación superior; y la comunicación en procesos de cambio.

Ambos ejes temáticos tuvieron varios resultados, pero fueron elegidos sólo los que daban más aporte al tema en estudio. En promedio se analizaron 7,5 textos por

cada eje temático, entre los que destacan artículos, tesis y proyectos de investigación.

El material encontrado aporta teoría y hallazgos pero ninguno mezcla y aplica ambos puntos para dar como resultado el tema propuesto en este proyecto. Lo que indica que no existen investigaciones o trabajos similares que combinan: la acreditación y la comunicación del proceso como tal, de una manera eficaz.

Para este trabajo la investigadora hizo un recorrido por las bibliotecas, repositorios y revistas académicas de las Universidades Públicas en Costa Rica (Universidad Estatal a Distancia, Universidad de Costa Rica y Universidad Nacional). Intentó acceder a las bibliotecas y repositorios de Universidades Privadas también en Costa Rica pero en la mayoría el acceso es restringido al público en general.

A nivel internacional visitó los repositorios de universidades como la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Navarra, ambas en España; la Universidad de Medellín en Colombia, la Universidad de San Andrés en Argentina y la Universidad Austral de Chile.

Entre las bases de datos consultadas destacan: la búsqueda avanzada de Google, Google académico, LATINDEX, DSPACE y los sitios de las revistas académicas de las universidades ya mencionadas, a destacar: EDUCARE, ABRA, Actualidades Investigativas en Educación y otras. Además, la búsqueda también abarcó sitios de interés para el tema propuesto tales como: el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior SINAES, el Consejo Nacional de Educación Superior Privada - CONESUP, el sitio de la UNESCO; el Consejo de Educación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria del Perú, el Consejo Nacional de la Acreditación de Colombia, entre otros.

De inmediato se presentan los datos más relevantes de los textos analizados y agrupados en los 2 ejes temáticos, empezando con el tema más general, la calidad y acreditación universitaria.

## **1. La calidad y la acreditación en la educación superior**

“La acreditación como proceso dinamizador hacia la calidad” (Boville et al, 2006, p.1) fue el tema analizado y publicado por la doctora en geografía e historia Belén Boville Luca de Tena; la máster en educación Nohemí Argüello Sosa y la licenciada en educación Noemí Guadalupe Reyes Castro. En este estudio de caso de la Universidad Autónoma de Tamaulipas en México, los investigadores usaron como metodología una revisión documental, instrumentos de análisis cualitativos como: observación participante, la entrevista en profundidad, los cuestionarios y el grupo de discusión. Además, consideraron una muestra de 24 docentes. El análisis de los resultados fue mediante la triangulación de información. (p.8).

El artículo tuvo como base la investigación: “Evaluación y Acreditación en la U.A.T.: la UAMCAV como modelo de excelencia educativa”, realizada en Tamaulipas (México) en 2005 (Boville, 2005). (Boville et al. 2006, p.7).

Los resultados fueron presentados en ocho variables. En cuanto a profesores destacan: la formación, contratación y formación constante. Con respecto a los estudiantes, resaltan que carecen de mentalidad emprendedora. Sobre los programas e investigación, cuentan con programas actualizados y el programa de extensión tiene proyectos que se enmarcan en las líneas de investigación. (Boville et al., 2006, p.11-15).

Este estudio de caso tiene pertinencia con el tema propuesto porque demuestra en las conclusiones como luego de tres años en la Universidad Autónoma de Tamaulipas ven los frutos del esfuerzo, el trabajo en equipo, la planificación y el control en el avance en los proyectos de investigación, programas actualizados en cada carrera, entre otros.

La doctora en educación Ángela Virginia Corengia, realizó en el año 2010 un estudio sobre “El impacto de la política de evaluación y acreditación de la calidad en las Universidades de la Argentina” (p. 1).

El objetivo general de la investigación fue “analizar el impacto de la política de evaluación y acreditación de la calidad universitaria argentina en las funciones sustantivas de la universidad y su función” (Virginia, 2010, p. 15). El método empleado fue el cualitativo, con la estrategia de estudio de caso; los instrumentos

de recolección de información fueron: entrevistas y/o cuestionarios y el análisis documental.

Entre los principales resultados resalta que “el proceso de acreditación es visto como una amenaza externa” (p.210). La misma autora destaca que “la menor resistencia a los cambios es atribuida a una gestión con personas más jóvenes. Y falta más cultura para documentar todo.” (p.211). Una conclusión importante es que desde las “universidades debe plasmarse la urgencia de instrumentar sistemas de gestión de la información que promuevan una cultura de evaluación continua y no solo para cuando llega el momento de evaluar o certificar ante alguien” (Virginia, 2010, p.500).

Este estudio evidencia que para algunas instituciones principalmente privadas, el momento en que la acreditación en Costa Rica deje de ser voluntaria se convertirá en una amenaza política, tal y como algunos lo vieron en Argentina. En el país hay un decreto que obliga a las instituciones gubernamentales a darles prioridad de contratación a los profesionales cuyo título sea de una carrera acreditada por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior.

Los investigadores Víctor Cancino C y Rodolfo Schmal S en el 2014 publicaron una investigación titulada: “Sistema de Acreditación Universitaria en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado?” Este trabajo analiza el estado actual de los procesos de acreditación universitaria en Chile. (p.1).

El estudio es de tipo descriptivo. La información fue obtenida en las bases de datos oficiales. Entre los hallazgos está que:

Las universidades privadas presentan el mayor promedio de años de acreditación (5,56 años), mientras que las estatales cuentan con un promedio de 4 años y las privadas 3,75 años. Del mismo modo, y dando cuenta de su complejidad organizacional, son las universidades privadas tradicionales las que tienen un mayor número de áreas acreditadas, 4 en promedio; las estatales con 3,27 áreas y las privadas con 2,35 áreas de acreditación, lo que las sitúa levemente por encima de las 2 áreas de acreditación obligatorias. (Cancino y Schmal, 2014, p.47).

Estos datos sirven de referencia para analizar el promedio aquí en Costa Rica, máxime que el tema propuesto es la estrategia de comunicación para la carrera de

Derecho de una universidad privada que busca la acreditación y que está ubicada fuera de la capital.

Una vez aclarado que el tema de la acreditación no es nuevo y que así como tiene grandes aportes también revela que aún asusta a algunos que lo ven como una amenaza, se debe profundizar entonces en la calidad de la educación propiamente.

La M.Sc Virginia Sánchez Molina catedrática de la Universidad Nacional y el M.Sc. Carlos Hernández Salazar también de la misma casa de estudios superiores, en el 2004 publicaron un artículo titulado: “Gestión de la calidad universitaria: una visión desde la experiencia” (p. 163); en el artículo describen desde la experiencia vivida las gestiones iniciales que realizó la Universidad Nacional en Costa Rica para lograr la autoevaluación y acreditación de la calidad en tres de sus carreras certificadas de calidad.

En este artículo no se evidencia de manera explícita la metodología aplicada, pero sí concluyen que la gestión de la calidad es un proceso que se sustenta en la evaluación para la toma de decisiones, para el mejoramiento y requiere de la planificación, la gestión y el control como una acción político administrativa. (Molina y Hernández, 2004, p.175).

Este estudio sirve de base para el tema propuesto porque la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos apenas está en el proceso de búsqueda de una autoevaluación, por lo tanto, la experiencia de la Universidad Nacional es un buen referente.

Siempre en el año 2004 pero con un enfoque estratégico, el M.Sc. Albert Ypma estudió el panorama de la gestión de la calidad académica universitaria (p. 65) una publicación que lleva al lector a través de una mirada analítica de los ámbitos macro, micro y meso del desarrollo de una estrategia de calidad y en ese análisis, se plantea la pregunta “¿cuál perfil de los egresados quiere el mercado laboral?” (p.67), concluyendo que los egresados no solo deben tener conocimiento técnico sino otros conocimientos paralelos entre los que destacan habilidades como: ser pro activo, usar tecnología, dominar un segundo idioma, ser analítico y crítico, además de proponer soluciones, entre otras. (Ypma, 2004, p.67).

El mismo autor analiza la importancia del papel pedagógico en la calidad y el ¿qué, cómo y dónde se aprende? (pp.71-73) lo anterior como parte fundamental de la educación reconocida y certificada de calidad.

En una de las conclusiones este autor destaca la contribución al desarrollo de los objetivos estratégicos de las universidades que buscan elevar los niveles de calidad. (p.75).

No se menciona la metodología empleada. Sin embargo, el estudio tiene una sinergia importante con el tema propuesto porque la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos debe revisar sus objetivos estratégicos en aras de buscar la calidad académica.

Dos años después, el Dr. Juan Carlos Bermúdez Mora del Programa Gestión de Proyectos y la M.Sc. María de los Ángeles Carrillo Delgado del Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO), ambos de la Universidad Nacional en Costa Rica, publicaron en el año 2006 un artículo titulado: “Investigación e innovación: retos para una calidad universitaria” (p. 55). El estudio de Bermúdez y Carrillo (2006) tuvo como fin:

Contribuir con un cuerpo de conocimientos acerca del concepto que tienen los costarricenses sobre innovación, es la principal tarea que tienen las universidades públicas para impulsarla en las organizaciones y las principales características que debería tener un egresado universitario para gestionar la innovación en las organizaciones en las que trabajan. (p.55).

La muestra del trabajo abarcó 300 personas, mayores de 18 años que tuvieran un trabajo remunerado al momento de la encuesta y que estuvieran cursando estudios universitarios, residentes en viviendas con teléfono fijo en todo el país. El diseño de la muestra fue aleatorio, sistemático y replicado; seleccionaron cinco réplicas. (Bermúdez y Carrillo, 2006, p. 56). Para la selección de la muestra realizaron una cuota probabilística por sexo y edad. La recolección de los datos fue del 28 de setiembre al 2 de octubre de 2005.

Los principales resultados encontrados señalan que la mayoría de las personas entrevistadas entienden por innovación un producto, un proceso o gestión nueva, además de relacionar la innovación con la mejora creativa y afirman que las

universidades deben tener un enfoque en la investigación, el desarrollo y la innovación a nivel nacional e internacional para poder impulsar la innovación. (p.59). Mientras que un egresado para ser innovador debe tener, principalmente, conocimiento en ciencia y tecnología, entre otros. Concluyendo que el principal reto de las universidades es el mejoramiento continuo, promoviendo procesos de enseñanza - aprendizaje y propiciando la investigación basada en la realidad nacional. Este estudio se relaciona de forma directa con el tema propuesto, porque la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos tiene los retos antes mencionados para poder cumplir con el propósito de ser un centro de enseñanza superior de calidad con egresados que proponen desde las organizaciones donde estén.

Otro tema que se relaciona con la calidad es la eficiencia, aunque esto puede ser engañoso; porque el hecho de que una empresa o institución sea de calidad no necesariamente significa que tiene que ser eficiente, y así lo demuestra la investigación realizada por Patricio E. Ramírez y Jorge L. Alfaro en el año 2013, al revelar cómo en Chile de las 25 universidades públicas y privadas integradas en el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, en adelante CRUCH, la acreditación no ha marcado gran diferencia en cuanto a la eficiencia de los centros de enseñanza superior públicos y privados.

Ramírez y Alfaro (2013) con su técnica de análisis de datos envolventes DEA, analizaron una variable de entrada con los gastos operativos y una variable de salida con las publicaciones ISI y el número de estudiantes matriculados, profundizando en la eficiencia de la investigación y la docencia como dos de las tareas más relevantes en las Universidades. (pp. 31-32).

Ambos concluyeron que:

Los resultados empíricos indican que 3 de las 25 instituciones son eficientes en el plano de la investigación y docencia. Además, esos resultados no revelan diferencias estadísticamente significativas de eficiencia entre las instituciones estatales y las no estatales, como tampoco entre las instituciones con distintos años de acreditación institucional (p. 31).

Cabe destacar que de las tres universidades eficientes dos son privadas y una pública. Esos resultados permiten asegurar que la calidad no siempre es sinónimo de eficiencia y viceversa, por eso es importante que en el estudio propuesto para la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos se analice la perspectiva de qué se quiere con la acreditación y saber comunicar el mensaje para que los públicos internos y externos no relacionen de manera directa los términos calidad y eficiencia.

Lo anterior, permite destacar el estudio realizado en el año 2014, por la investigadora Jaesy Alhelí Corona Zapata, titulado: "Programas educativos de buena calidad. Valoración de estudiantes vs expectativa de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en México" (p.1).

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, la muestra seleccionada es de 293 estudiantes y entre los principales resultados resalta la existencia de una amplia brecha entre la opinión estudiantil y los resultados de acreditaciones y evaluaciones de los organismos evaluadores externos.

La investigadora concluyó que a pesar de que las licenciaturas están reconocidas por su calidad cumpliendo con todos los indicadores externos, los alumnos manifiestan que existen áreas de oportunidad significativas en el rubro de calidad educativa que no satisfacen totalmente su formación académica. (Corona, 2014, p.16).

Este trabajo permite ver la importancia de involucrar a los estudiantes en el proceso de autoevaluación que solicita el SINAES, dejando como evidencia que la comunicación antes, durante y después del proceso de acreditación es trascendental desde donde se le mire: estudiantes, empleadores, profesores, administrativos, directores, decanos y consejos universitarios.

De ahí que salta la necesidad de introducir el tema de la comunicación estratégica como uno de los ejes transversales en el proceso de acreditación de calidad en la educación superior.

## **2. La comunicación en procesos de cambio**

El planteamiento y la investigación que hicieron los estudiantes: Santiago Carvajal Jurado, Paola Andrea Frasser Sierra, Angélica María García Rojas y Verónica López Montoya de la Universidad de Medellín: “Mejoramiento continuo empresarial: cómo lograr el mejoramiento continuo empresarial desde la comunicación asertiva o efectiva” (p.1) es fundamental para que una empresa pueda cumplir con sus metas y proyectos.

El método utilizado en la investigación fue inductivo. El tipo de investigación “es aplicada, porque pone en práctica las teorías y los modelos de la comunicación efectiva”. (Carvajal et al. 2012, p. 22). La investigación fue realizada en Colombia en el año 2012.

Entre las principales conclusiones:

La comunicación efectiva ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización y soporta las estrategias de esta. La comunicación efectiva es un estímulo para implementar estrategias y lograr resultados positivos desde la producción, el trabajo en equipo, el posicionamiento de marca, el mercadeo y el servicio al cliente. La comunicación trasciende más allá de un sistema oral, es también la semiología, la comunicación corporal y estrategias de servicios que se apoyen e impulsen con tecnología y medios comunicacionales (Carvajal et al. 2012, p. 24).

Este tema es trascendental para el estudio planteado porque de nada vale a la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos querer una acreditación si no la comunica a todos sus públicos. Por lo tanto, una comunicación efectiva y asertiva desde todos los ámbitos es medular.

Para que la comunicación surta el efecto que se quiere debe estar ligada a los objetivos estratégicos de la institución, empresa u organización y así lo revelan las investigadoras Ana María Barra Salazar y Nelly Margot Gómez Fuentealba, en el 2014 con los resultados del estudio la “Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a Universidades chilenas” (p.1).

El objetivo del artículo es analizar el grado de avance de los distintos insumos utilizados en la planificación estratégica y su relación con los resultados de

las Universidades en cuanto a acreditación, que les permitirán contar con una certificación de calidad en los procesos internos, y de este modo diferenciarse de otras instituciones de educación superior. (Barra y Gómez, 2014, p.1).

La metodología es una revisión bibliográfica “el universo de estudio comprende a las Universidades pertenecientes al Consorcio de Universidades Estatales del Estado de Chile”. (Barra y Gómez, 2014, p. 7). Entre los principales resultados las mismas investigadoras demuestran que no hay relación entre los años de acreditación obtenidos por las universidades y el grado de avance en los insumos utilizados para formular las directrices estratégicas. (p. 16).

Al ahondar en el estudio ya mencionado se observa que es una excelente referencia para evitar esos errores a la hora de elaborar una estrategia de comunicación interna para una posible acreditación de la carrera de Derecho en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, Sede Central en San Carlos. Queda claro que todo debe estar concatenado, por eso una estrategia de comunicación interna implica un diseño hecho a la medida con objetivos claros, mensajes envolventes, llamativos, creativos, directos y sencillos.

Un ejemplo de esto lo da la investigación realizada por el doctor Julio César Herrero y Gloria Campos García de Quevedo. Estos españoles en el año 2010 decidieron estudiar “el necesario protocolo en la comunicación organizacional” (p. 182).

Sus tres objetivos marcaron el rumbo del estudio:

Demostrar que el triángulo clásico (protocolo, comunicación y seguridad) está superado tanto en la literatura científica como en la práctica de las organizaciones.

Analizar cómo la gestión de la imagen en las organizaciones debe ser entendida en un sentido amplio, hacia fuera (comunicación externa), pero también hacia adentro (comunicación interna).

Establecer la vinculación existente entre el protocolo y el marketing presencial, entendido éste como una evolución de las formas tradicionales de publicidad. (p. 183).

Con una revisión bibliográfica y el análisis de casos específicos de compañías como BMW, Telefónica, Televisión Cuatro y Constructora Case demostraron cómo cualquier campaña de comunicación debe tener un protocolo específico y bien planificado.

Herrero y Campos (2010) indican que: “el protocolo de comunicación se encuentra entre una de las acciones estratégicas para reforzar la reputación corporativa” (p. 187). Esto con todos sus públicos. Además, concluyen que se ha convertido en uno de los ejes esenciales para el desarrollo y ejecución de la comunicación estratégica.

La Universidad de San José, Sede Central - San Carlos tiene una tarea titánica porque debe establecer el protocolo de comunicación que quiere para lograr divulgar de forma asertiva todos sus objetivos con respecto a una acreditación.

Pero para que la comunicación estratégica sea efectiva debe ir acompañada de una estrategia de comunicación interna la cual permita saber qué hacer, cómo hacerlo, quién lo hace y en qué momento, de lo contrario no podría dar seguimiento, analizar y medir resultados.

Las estrategias no son antojadizas y deben responder a los objetivos de la institución, organización u empresa y así lo demuestra el estudio realizado por Julio César Oviedo Aguilar y Elizabeth Roldán Ramírez en el año 2013, cuyo objetivo fue: “Diseñar un Plan Mercadológico y de Comunicación, dirigido a universitarios que cursan carreras con acreditación oficial, que utilice las Redes Sociales Web como canales para dar a conocer a la comunidad estudiantil el impacto de la acreditación en la mejora de la calidad educativa universitaria” (Oviedo y Roldán, 2013, p.15).

El tipo de investigación es mixta de carácter descriptivo y exploratorio. Luego de los principales hallazgos del estudio, ambos investigadores propusieron un plan que incluye una campaña en el Facebook como red social, mantener durante todo el año actividades, establecer una lista con las preguntas más frecuentes para darle respuesta casi inmediata, aumentar el presupuesto publicitario, entre otras.

Si bien, el plan estratégico propuesto por Oviedo y Roldán es para el ente acreditador, representa una base sobre la que puede sustentarse una estrategia de

comunicación para la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos y la divulgación e información del proceso de acreditación. Aquí la población en estudio será diferente, marcada por la ruralidad de la zona y sus condiciones.

Para seguir entendiendo que cada estrategia debe ser endógena, otra muestra es el estudio de la máster Mayra Chacón quién en el 2013 elaboró el “Plan de comunicación para la Escuela de Ciencias de la Computación e Informática de la Universidad de Costa Rica” (p.1). Cuyo objetivo general fue:

Diseñar un plan de comunicación para la Escuela de Ciencias de la Computación e Informática de la Universidad de Costa Rica que fortalezca la gestión de la actividad comunicativa y contribuya a cumplir con los compromisos adquiridos por la unidad académica en el marco de la acreditación (Chacón, 2013, p. 5).

La metodología empleada fue un “diseño metodológico de investigación-acción” (Chacón, 2013, p. 21). Entre las fuentes destacan funcionarios de la facultad, empleadores, estudiantes, docentes y graduados. Como resultados destacan el análisis FODA de comunicación donde se conocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la escuela de computación. Así como resalta que una carrera ya acreditada no contara con una estrategia de comunicación.

La relación con el tema propuesto es únicamente la carencia de la estrategia de comunicación como tal, porque la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos apenas está en el proceso de acercamiento con SINAES, adicional los públicos son diferentes, así como la zona geográfica donde se realizará el estudio, una zona rural y el de la investigadora Chacón fue en la ciudad capital de Costa Rica, San José.

Si bien, los proyectos de Oviedo y Chacón (2013) son planes de comunicación relacionados con la acreditación, cada uno con estrategias claras, ninguno de los dos podría ser replicado en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, por las diferencias entre los públicos, los lugares y las condiciones propias de las Universidades, entre otras.

La educación superior y en específico la que se imparte en la zona rural, tiene grandes retos y quizás el más importante sea la brecha digital; partiendo de ese entendido es importante conocer cuáles son los retos de la educación universitaria.

En el año 2012 varios estudiantes de diversas universidades escribieron y publicaron en un artículo colectivo los “retos de la comunicación educativa en el siglo XXI” (Latapí et al, 2012, párr.1). Los escritores son alumnos del Máster de Comunicación y Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona. En la publicación que hace la revista RUTA, no se visibiliza el método utilizado por cada uno de los alumnos para el estudio respectivo de cada artículo. Pero entre los principales retos que destacan son: el repensar el uso de la tecnología y el papel del profesor en las aulas.

Para ellos los profesores deben reformular estrategias de interacción/comunicación, en las que se estimulen las relaciones basadas en la cercanía, la solidaridad, la retroalimentación inmediata y socialización en medio de la distancia del proceso educativo digitalizado, no sólo entre alumnos sino también alumno-docente. (Latapí et al., 2012, párr.9).

Los profesores son los primeros llamados a sacarle provecho a la tecnología, por eso la pregunta que estos investigadores se plantearon es muy importante:

¿Qué rol debe ejercer el maestro dentro de una sala de clases? El profesor no tiene que verse como una fuente del conocimiento; como una enciclopedia humana, sino que debe ser entendido como un guía, un mediador honesto. (párr.33).

Para ellos en la actualidad, el acceso y adquisición de información dejó de ser el desafío, debido a la fuerte irrupción de internet en prácticamente todo el mundo, por lo que el reto se ha transformado en la correcta selección, utilización y comprensión de la información disponible. (párr.60).

Este artículo sirve de base para el tema propuesto porque ayuda a entender que la tecnología es un aliado en la formación de profesionales pero hay que saber incorporarla como una herramienta y no como un distractor de los estudiantes.

Continuando con las tecnologías y la educación, Juan Carlos Araujo Portugal de la Escuela oficial de idiomas de Burgos en el 2014, escribió y publicó el artículo titulado: “El uso de blogs, wikis y redes sociales en la enseñanza de lenguas”

(p.1);cuyo objetivo fue prestar atención al uso que hasta el momento han tenido los blogs, los wikis y las redes sociales en la enseñanza-aprendizaje de lenguas (Araujo, 2014, p.4).

En este momento la tecnología ha ganado terreno en todos los ámbitos y así lo destaca este investigador al decir que:

Las herramientas de la Web 2.0 permiten que los alumnos interactúen en tiempo real con sus profesores, compañeros y consigo mismos sobre las actividades y proyectos que realizan a través de Internet. Villalba (2009) afirma que Internet proporciona espacios compartidos que permiten intercambiar información de manera eficaz, facilitando así el desarrollo de actividades formativas colaborativas entre alumnos separados geográficamente, que de esta manera pueden comunicarse y compartir información mientras llevan a cabo determinadas actividades de aprendizaje. (Araujo, 2014, p.4).

El artículo presenta los principales usos que los estudiantes y profesores le dan a los wikis, blogs, Facebook y otros, pero no incorporó la metodología empleada para recopilar la información.

La pertinencia de este artículo con el tema propuesto es significativa, porque los profesores universitarios deben aprender a sacarle provecho a las herramientas que la tecnología ofrece.

En síntesis: queda en evidencia que en los países de Suramérica es donde más realizan y publican estudios sobre acreditación y calidad universitaria; en Centroamérica poco se habla del tema y en Costa Rica apenas si lo mencionan, porque son pocos los estudios publicados de forma académica, al respecto. En cuanto a comunicación estratégica en procesos de cambio hay más artículos e investigaciones, pero muy pocos relacionados de manera directa con las estrategias de comunicación interna ante una acreditación universitaria.

## **2.2 Marco situacional**

El estudio aquí propuesto tiene como escenario la Universidad de San José en su sede central, en la Facultad de Ciencias Jurídicas, propiamente en la carrera de

Derecho. La mencionada Universidad está ubicada en el cantón de San Carlos en la provincia de Alajuela en Costa Rica.

Este cantón se ubica en la Zona Norte del país, cuyo desarrollo económico está basado en actividades agropecuarias, forestales, industria, servicios principalmente turísticos; agroindustria y exportación (Matarrita, 2012, pp. 29-34).

Según el censo de población 2011, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC; el cantón de San Carlos tiene 163.751 habitantes.

La Universidad de San José, Sede Central - San Carlos fue fundada en 1990, dos años después, específicamente en setiembre de 1992, el Consejo Nacional de Enseñanza Superior, CONESUP como ente rector del sector, autorizó la apertura de dicho centro de educación superior, en la sesión 203-92. (CONESUP, s.f, párr. 3)

Esta casa de enseñanza superior es una de las 53 universidades privadas del país. Una de las particularidades de esta Universidad a diferencia de las demás, es que tiene la sede central en una zona rural, en el cantón de San Carlos.

Dicho centro de estudios cuenta con seis sedes en todo el país y dos aulas desconcentradas. (Universidad de San Jose, s.f, párr. 5-7).

La Universidad de San José, Sede Central - San Carlos tiene 44 carreras aprobadas por el Consejo Nacional de Educación Superior Privada, CONESUP. La carrera en la que se centra esta investigación es la de Derecho y sus dos grados académicos: bachillerato y licenciatura, aprobados en las sesiones del CONESUP 203-92 y 482-03, respectivamente. (E. Mejías, comunicación personal, 11 de febrero, 2015).

La Universidad se rige por un organigrama establecido en dos áreas: una administrativa y otra académica, en el área académica el máximo órgano es el Consejo Universitario integrado por el rector, vicerrectores, decanos y el secretario general. Y un área administrativa cuyo máximo órgano es la Presidencia de la Universidad. (M. Granados, comunicación personal, 19 de marzo, 2015).

La misión de la Universidad es:

Ser una institución de educación superior universitaria privada, reconocida por su calidad académica, capaz de responder a las demandas del entorno

mediante programas que fortalezcan al estudiante en su desempeño académico, en su formación integral y en su nivel de competitividad, todo ello dentro de un marco de compromiso humanista, de investigación y de responsabilidad social y ecológica. (Universidad de San José, s.f, párr.1).

Mientras que la visión reza lo siguiente:

Formar profesionales con visión de futuro, liderazgo crítico y creativo y apego a principios éticos universales, capaces de responder a su entorno ciudadano, nacional e internacional, mediante la generación y recreación de conocimientos, la transmisión del mismo y la proyección social y ecológica. (Universidad de San José, s.f, párr.2).

En un esfuerzo por buscar la calidad, la Universidad aplica una encuesta cada cuatrimestre a los estudiantes para calificar la labor del profesor. Según el Decano de la Facultad Mario Granados, el instrumento que utilizan fue modificado en este año 2015 y el nuevo cuestionario está en validación. El objetivo que tienen es no evaluar sólo a los profesores, como lo han hecho hasta ahora, sino que también desean evaluar a los funcionarios de todos los departamentos.

## **2.3 Marco conceptual**

Todo trabajo tiene un fundamento teórico, por esta razón de inmediato se esbozan los conceptos necesarios para comprender y analizar este estudio, donde el objetivo primordial es crear una estrategia de comunicación interna para la carrera de Derecho en el marco de una acreditación que certifique la calidad.

### **2.3.1 Modelo dialéctico.**

Este estudio se ajusta al modelo dialéctico de las teorías de comunicación, planteado por Manuel Martín Serrano en el año 1982, aunque pareciera un poco antiguo, el modelo está vigente y se ajusta a lo que necesita este trabajo final de graduación como base sólida y fuerte para sostener la tesis de desarrollar un plan de comunicación que le sirva a la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central, para mantener informados a todos sus públicos internos y cumplir con los requisitos de la acreditación de la calidad.

Para Martín (1982) “el sistema de comunicación no es completamente autónomo; funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos. Las influencias de los sistemas no comunicativos controlan en mayor o menor grado el funcionamiento del sistema de comunicación”. (p. 205).

En una empresa o institución como la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, es donde más abierto está el sistema de comunicación por la confluencia de personas de diversas nacionalidades, edades, creencias, costumbres, cultura, valores, carácter, pensamiento, sentimientos y otros; todos bajo premisas y objetivos distintos, los estudiantes desde sus trincheras y la empresa, organización o institución desde sus objetivos, misión y visión.

De esta teoría resalta el componente de representación que agrega Martín a los conceptos básicos de la comunicación, el cual viene a ser como la interpretación y percepción que cada individuo tiene del mensaje enviado o recibido, esto considerando que cada emisor y receptor convive en un referente social, ecológico y económico diferente. Por lo tanto, en este caso el componente de representación llega a dar un giro a la forma tradicional de comunicación a lo interno de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, porque ahora se debe poner especial atención al *Feedback* para así determinar si el mensaje fue comprendido y asimilado.

Robbins y Coulter (2005) se plantearon una pregunta que para efectos de esta investigación es muy válida porque la respuesta a la misma contiene las cuatro funciones principales de la comunicación en las organizaciones. Ellos se preguntaron “¿Por qué es importante la comunicación para los gerentes y las organizaciones?” Sirve para cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e informar” (p.257).

Por lo tanto, la comunicación cumple el objetivo de socializar de las personas dando lugar así a un ambiente donde los individuos y el personal pueden intervenir en las metas que persigue la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, al buscar la certificación de calidad de la carrera de Derecho.

Debido a esto, en este trabajo de investigación se le da importancia a la percepción que tienen todos los públicos internos de la carrera de Derecho sobre la comunicación interna en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

### **2.3.2 Comunicación organizacional**

Poder intercambiar palabras y pensamientos con los demás seres humanos y que el mensaje sea bien recibido, además de comprendido; es una tarea aún no resuelta, al intervenir en el proceso varios factores, así lo afirma Andrade (2005) al señalar que paradójicamente, la comunicación interpersonal que llevan a cabo los seres humanos todos los días con los demás, en el hogar, la comunidad y principalmente en los lugares de trabajo, no se ha desarrollado igual que la tecnología por eso los problemas de comunicación entre los seres humanos siguen siendo los mismos (p.85).

Esto indica que la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos como organización tiene la tarea de revisar y evaluar la comunicación interna de manera constante con todos sus públicos internos.

La estrategia, el mensaje, los medios y la forma que vaya a emplear la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos para democratizar la información, para cumplir con los requisitos exigidos por el proceso de autoevaluación para una acreditación de la calidad de la educación superior son clave para el éxito.

Una comunicación sin objetivos claros no funciona, la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos deberá diagnosticar muy bien a sus públicos, no bastará con tenerlos identificados, sino que tendrá que saber casi todo sobre ellos: gustos, preferencias, percepciones, lugar donde viven, lugar donde trabajan, puesto que desempeñan, entre otros; para así poder diseñar un mensaje que llegue a ser decodificado y comprendido de manera asertiva. Aquí también juegan un papel preponderante los medios de comunicación que se usan para enviar el mensaje. La retroalimentación o el *feedback* serán una pieza fundamental para la evaluación continua y la búsqueda de la calidad en la carrera de Derecho.

Abadía y Vaca (2012) consideran que:

La comunicación, como activo intangible de la organización, contribuye de manera acertada al crecimiento, fortalecimiento y estabilidad de la empresa, y debe verse como apoyo estratégico de las mismas. En este sentido, todo proceso estratégico, debe ser susceptible de evaluación y seguimiento, lo que redundará en mejoramiento continuo y desarrollo organizacional (p. 48).

Para ambos, las áreas o departamentos de comunicación deben contar con “un *status* directivo, estratégico y gerencial, pues la labor comunicacional proporciona ventajas competitivas en un mercado con características tan específicas como el de la educación superior”. (p.48).

Esto lleva a las organizaciones a ver la comunicación como un eje transversal que aporta ideas, las ejecuta y evalúa. Pero para que todo eso se cumpla lo ideal es que la Universidad cuente con un protocolo de comunicación, pues el mismo contendrá el desarrollo del plan como un todo.

El protocolo es un conjunto de normas, tradiciones y técnicas mediante las cuales se regulan y planifican los actos promovidos por las instituciones públicas, entidades privadas y por las personas, se establece su orden y desarrollo, y se ordenan los invitados y los símbolos. (Herrero y Campos, 2010, p.186).

Además, se debe considerar que dependiendo del proceso de comunicación interna que realice la Universidad hacia sus públicos de interés, así será la imagen que proyecte. Uno de los puntos estratégicos es la asertividad con que el mensaje sea tratado. Siendo así un verdadero trabajo de inclusión por parte de todos los actores de la carrera de Derecho en el proceso de autoevaluación.

Para Herrero y Campos (2010) “los actos comunican, trasladan la imagen y estilo y responsabilidad social corporativa de una organización, permiten la interrelación con los *stakeholders*, generan experiencia y esto es algo que lo convierte en herramienta estratégica en la comunicación organizacional” (p. 187).

Partiendo de que la comunicación es esencial en toda organización, que aporta imagen y que con un protocolo o plan de comunicación se integraría el mensaje, se pone en acción la estrategia y se llegaría al cumplimiento de la meta que tiene la

Universidad de San José, Sede Central - San Carlos de lograr una acreditación de la educación para acreditar la calidad en la carrera de Derecho.

### **2.3.3 Calidad de la educación**

Asegurar que un centro de enseñanza, un profesional o una carrera universitaria es de calidad, implica que los mismos posean o cumplan con ciertos criterios nacionales o internacionales de exigencia.

El cumplimiento de los criterios de autoevaluación establecidos por cualquier sistema de acreditación de la educación significa calidad, porque el sistema será el encargado de demostrar la calidad en los procesos que desarrolle la carrera sometida a este proceso.

Para Guido (2005):

La acreditación tiene como propósito identificar, con carácter oficial, las carreras y los programas universitarios que cumplan los requisitos de calidad que establezca el ente acreditador, para mejorar con ello la calidad de los programas y las carreras ofrecidas por las instituciones universitarias públicas y privadas, y garantizar públicamente su calidad (p. 14).

Aunque en Costa Rica la acreditación no es obligatoria, como se resaltó en los antecedentes de este estudio; el que una universidad logre el sello de calidad le da prestigio a la institución a nivel internacional, y la incorpora dentro un grupo diferenciado de casas de enseñanza. A la vez, los estudiantes sienten un respaldo al saber que hay un actor que está velando porque los programas que reciben estén actualizados y acorde con la realidad que exige el mercado laboral.

Para Sánchez y Hernández (2004) la calidad es una decisión organizacional de importancia al decir que:

Aumentar los niveles de calidad implica tomar decisiones, implica la implementación de cambios e implica un cambio de actitud. Las decisiones y el cambio requieren fundamentación, sabiduría, requiere de una institución que aprende (p.165).

Lo anterior refuerza la política de cambio continuo que asumirá la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos al momento de lograr la acreditación.

Pero para llegar a ese cometido la carrera de Derecho debe pasar por un proceso de escrutinio interno en todos sus niveles. Al mismo tiempo deberá abrirse a la evaluación constante y permitir la democratización de la mayoría de sus decisiones académicas y algunas administrativas. La participación, voz y voto de todos los públicos de la carrera de Derecho son y serán esenciales para este proceso.

Buscar la calidad es una tarea que no se detiene, donde la empresa, organización o institución vive en una persistente evaluación, y así lo refuerza Corona (2014) al indicar que:

El concepto de evaluación de calidad educativa en educación superior, se refiere a la valoración que se hace de un programa a partir de modelos e instrumentos estratégicos, evaluando sistemáticamente el funcionamiento y resultados, permitiendo identificar la situación actual del programa, con el fin de mejorar la gestión y la calidad educativa de sus alumnos y egresados (p. 6).

Queda claro que la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos deberá basar su calidad en el cumplimiento de lo que establece el ente acreditador elegido, en este caso el SINAES, reforzando esos criterios con la teoría que aportan los estudios de Corona et al.

Todo lo anterior, teniendo claro que la Universidad deberá cumplir con una normativa reglamentaria de acatamiento obligatorio.

## **2.4 Marco legal**

Este trabajo de investigación se rige en un marco legal existente en Costa Rica, por un lado están los entes que regulan la educación superior privada: el Consejo Nacional de la Educación Superior, CONESUP y el Sistema Nacional de la Acreditación de la Educación Superior, SINAES como ente acreditador elegido por la Universidad; y también el Estatuto Orgánico y los respectivos reglamentos de la

Universidad de San José, Sede Central - San Carlos que enmarcan el accionar interno de la institución.

#### **2.4.1 Ley N°6693. Creación del Consejo Nacional Enseñanza Superior Privada (CONESUP).**

El Consejo Nacional de Enseñanza Superior Privada (CONESUP) es un ente adscrito en el Ministerio de Educación Pública y le corresponde “regular y fiscalizar a las Universidades Privadas” (CONESUP, s.f, párr. 2).

Este Consejo fue creado por medio de un proyecto de Ley presentado por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), con el objetivo de normalizar el funcionamiento de los centros de enseñanza superior privada.

La creación del CONESUP se dio mediante la “Ley N°6693 del 27 de noviembre de 1981, publicada en el Diario Oficial La Gaceta, N°243, de 21 de diciembre de 1981” (CONESUP, s.f, párr.2).

Parte de las tareas que debe cumplir el CONESUP son: autorizar la creación y el funcionamiento de las universidades privadas y todos sus reglamentos y estatutos. Autorizar las escuelas y carreras que impartirán. Aprobar las tarifas que estas cobrarán en la matrícula y los cursos. Además, debe aprobar los planes de estudio y las modificaciones. Así mismo debe ejercer vigilancia e inspección sobre las universidades privadas y hacer cumplir el artículo 17 del reglamento, donde se establecen las sanciones por incumplimientos. (CONESUP, s.f, párr. 1).

#### **2.4.2 Ley N° 8256. Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES).**

Otra de las leyes que regulan a las Universidades Privadas en Costa Rica es la Ley N° 8256 con la cual le dan al Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, SINAES “la categoría de órgano de interés público, cuya misión primordial es acreditar, con carácter oficial, las carreras y programas universitarios que cumplan con los requerimientos de calidad que establezca el SINAES” (SINAES, s.f, párr.5).

La creación del SINAES se dio en 1999 cuando las cuatro universidades públicas (UCR, TEC, UNA y UNED) y cuatro privadas (Latina de Costa Rica, Interamericana, ULACIT y Veritas) ratificaron “el convenio para la creación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior” (SINAES, s.f, párr.10).

El SINAES es relativamente joven, entró en vigencia el 17 de mayo del 2002 día en que fue publicada en el diario oficial La Gaceta N°94.

### **2.4.3 Estatuto orgánico de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos y sus reglamentos.**

Esta investigación también tiene como marco legal el Estatuto Orgánico y los respectivos reglamentos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Es en el Estatuto Orgánico donde la Universidad tiene estipuladas sus propias leyes, reglamentos para el cumplimiento legal del funcionamiento administrativo y académico establecido por el CONESUP, iniciando con las disposiciones de la “naturaleza y fines de la Universidad”, continuando con “estructura e integración”, seguido de un capítulo donde describe “la organización y el gobierno”, detallando sucesivamente lo respectivo para cada unidad académica, hasta llegar a los reglamentos. (Universidad de San José, 2010, pp. 1-163). (Anexo 6)

Este estudio respeta y no sobrepasa el marco legal en el que funciona la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Tanto el marco legal como el marco situacional y las teorías de calidad y comunicación le permitieron a la investigadora definir las herramientas necesarias para obtener la información y concretar el objetivo general de este estudio, el cual busca determinar las necesidades de comunicación de los públicos internos de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, con el fin de brindar soluciones y cumplir con los procesos de acreditación de la calidad de la educación superior en Costa Rica.

## **CAPÍTULO 3 - MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación debe cumplir con una serie de métodos que permitan cumplir con los objetivos, es por eso que en este apartado se encuadran todas las técnicas y métodos usados para la recolección de la información.

Este capítulo detalla los aspectos metodológicos que se ajustan al tema de investigación y que son necesarios para tener resultados precisos y válidos. Se explica el enfoque, el alcance y el tipo de investigación. También se conoce la población, los sujetos de información, los instrumentos para la recolección de los datos y las técnicas usadas en el procesamiento de los resultados.

### **3.1 Enfoque de investigación**

“Una investigación es un conjunto de procesos sistémicos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández et al., 2010, p.4). Una vez conocido el concepto básico de investigación, se puede indicar que aquí se estudió

la comunicación interna en la carrera de Derecho de la Universidad de San José en la Sede Central, ubicada en el cantón de San Carlos; para luego proponer la estrategia de comunicación interna que cumpla con las exigencias del ente acreditador de la calidad de la educación Superior elegido. Esta investigación se ubica en un paradigma de investigación interpretativo, porque “su finalidad es comprender e interpretar el fenómeno educativo y concebir la realidad en forma holística, global y divergente” (Villegas, 2011, p.64).

El enfoque en el que se enmarca esta investigación es mixto, al cumplir con las características que menciona Hernández et al. (2012) al mencionar lo que dijo Chen (2006):

Se trata de la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales. (p. 534).

Este estudio conoció la percepción, expectativas, sugerencias y opiniones de los públicos internos de la carrera de Derecho; además de conocer a la organización como tal, con el fin de analizar y elaborar la estrategia de comunicación interna para cumplir con las exigencias del ente acreditador elegido por la Universidad.

### **3.2 Alcance y tipo de investigación que sustenta el proyecto**

Este estudio tuvo como finalidad aplicada un alcance transversal, al “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado” (Hernández et al, 2010, p.152). Este estudio se realizó en el periodo de mayo del 2015 a enero del 2016.

Por la dimensión y objetivo, esta investigación es de tipo descriptiva porque como dice Hernández et al. (2010) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80). En este caso se estudiaron cuatro poblaciones con acciones muy diferentes dentro de la institución y cada una con sujetos que tienen personalidades, gustos, creencias, preferencias muy distintas; se trata de los

administrativos, los estudiantes, los profesores de la carrera de Derecho y los funcionarios en puestos estratégicos.

En síntesis, esta investigación es mixta de tipo descriptiva, con un alcance transversal, al ser un estudio realizado en un momento determinado de la carrera de derecho.

### **3.3 Fuentes y sujetos de información**

A continuación se describen las fuentes y sujetos de información abordados en este estudio:

3.3.1 Fuentes primarias: Según lo explica Gómez (2012) “el término fuente primaria se refiere a la institución (pública, privada o sin fines de lucro) o, si es del caso, a la persona que recogió primero los datos y produjo la estadística” (p. 38).

Para los fines de esta investigación las principales fuentes fueron: el reglamento de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos; manuales, resultados y conclusiones de tesis que consultó la investigadora durante el proceso de realización de este estudio.

3.3.2 Fuentes secundarias: Gómez (2012) define la fuente secundaria como “la que contenga información recogida por otros” (p.40). Para efectos de este estudio fueron consideradas como fuentes secundarias, los marcos metodológicos de artículos científicos y tesis que contienen información generada por terceras personas o instituciones.

3.3.3 Población y sujetos de información: considerando que la población es “el total o agregado de las unidades de estudio” (Gómez, 2011, p.7). Esta investigación presenta cuatro poblaciones definidas: los administrativos, los funcionarios en puestos estratégicos, los estudiantes y los profesores de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central, San Carlos.

Dentro de esas poblaciones están los sujetos de información que son aquellas “personas físicas o corporativas que brindan información en el marco de una investigación” (Barrantes, 2007, p. 92).

Los informantes en la población de los administrativos fueron los colaboradores de la empresa que laboran en los departamentos de: registro, recepción, contabilidad, financiero, tecnología de información – TI, biblioteca y académico que aparecen en la planilla de la Universidad sin restricción por los años de contratación, el sexo y el grado académico. Con estos sujetos de información se aplicó una entrevista estructurada.

Se trabajó con la totalidad de los administrativos, 15 personas en total y todos contestaron el instrumento elaborado para recolectar la información. El instrumento fue auto administrado durante la semana del 23 al 28 de noviembre del 2015. Con los administrativos también se realizó un grupo focal, el día martes 01 de diciembre del 2015, técnica que fue grabada en video. Al grupo focal fueron convocados 9 administrativos, pero llegaron 8. La selección del grupo fue por conveniencia

Además, a la totalidad del grupo de 25 informantes en la población de los profesores, integrada por hombres y mujeres que imparten lecciones y aparecen en la planilla de la carrera de Derecho en el tercer cuatrimestre del 2015, con un grado académico mínimo de Licenciatura en Derecho; se les aplicó una entrevista estructurada, la misma fue auto administrada. Dicho instrumento fue enviado vía correo electrónico a los 25 profesores, sin embargo, solo 16 contestaron en tiempo y forma, por lo tanto se trabajó con las respuestas de los 16 profesores que porcentualmente significan un 80% del total de profesores de la carrera de Derecho.

También se abordó a la población de los 250 estudiantes de la Sede Central; en este grupo se trabajó con una muestra de 125; aquí los sujetos de información son los hombres y mujeres que están matriculados en el bachillerato y licenciatura de la carrera de Derecho en el tercer cuatrimestre del 2015, que cumplan la condición de activo, de acuerdo con lo estipulado por el Artículo 60 del Estatuto Orgánico de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Serán alumnos de la Universidad de San José, los que reuniendo los requisitos de ingreso, egreso y promoción académica, que establezca los

Reglamentos y el Estatuto Orgánico y obtenga la inscripción de los Recintos Universitarios aprobados por CONESUP (Estatuto orgánico, 2010, p.34).

Otra población consultada fue la de los 3 funcionarios en puestos estratégicos, constituida por 2 hombres y 1 mujer que ejercen los puestos de jefatura en los departamentos de: Proyección Institucional y Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas, en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos. De ellos, 2 atendieron a la investigadora para la aplicación de la entrevista. Los sujetos que brindaron información en esta población son: el Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Dr. Mario Granados y la Directora del Departamento de Proyección Institucional, Licda. Grettel Corrales Corrales. A esta población se le realizó una entrevista semi estructurada.

Con el Dr. Granados la entrevista fue vía telefónica el día 18 de noviembre del 2015 y con la Licda. Corrales, la entrevista fue cara a cara el día 19 de noviembre del 2015.

### **3.4 Técnicas de recolección de la información**

Al ser este estudio de un enfoque mixto “va a contar con dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva donde hay objetos muy tangibles como la infraestructura, personal y más; pero a la vez hay una realidad intangible como las percepciones, opiniones, creencias y más de las personas que asisten a una universidad”. (Hernández et al, 2012, p. 536). Así que el mensaje puede sufrir distorsiones que afecten el cumplimiento del objetivo de la carrera de Derecho de ser certificada de calidad. En este caso la información se obtuvo de personas que conforman las poblaciones identificadas para este estudio: estudiantes, profesores, administrativos y funcionarios en puestos estratégicos en la Universidad.

Los datos obtenidos fueron conceptos, percepciones, opiniones sobre los medios de comunicación usados por la Universidad, la calidad de la información que les llega, el tipo de información que les interesa conocer; así como el conocimiento que tienen de la organización; además se pudieron determinar aspectos como dónde trabajan los estudiantes de la carrera de Derecho.

Para recopilar la información de los sujetos que conforman las poblaciones identificadas, se utilizaron tres métodos: la entrevista, la encuesta y los grupos de enfoque.

Con los administrativos, los profesores y los funcionarios en puestos estratégicos, se usó la entrevista estructurada y semi estructurada. Este método consiste en “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al, 2010, p.418).

En este caso, la entrevista fue usada para conocer la percepción, las opiniones y los criterios de los administrativos, los profesores, los funcionarios en puestos estratégicos sobre la comunicación interna y el conocimiento que tienen de la organización donde estudian y trabajan.

Las entrevistas tenían un conjunto de preguntas generales, preguntas de estructura y de opinión, esto con base en lo que determina Hernández et al. (2010) sobre éste tipo de preguntas, indicando que las generales “son los disparadores”, las de estructura enlistan conceptos y las de opinión, las que provocan conocer lo que piensa el informante sobre un tema en especial. (pp. 419-420).

La entrevista para los funcionarios en puestos estratégicos fue semi estructurada. (Anexo 4). Mientras que la entrevista para los profesores y administrativos fue estructurada. (Anexo 1 y 2). Sin embargo, todas fueron aplicadas por la investigadora, la de los puestos estratégicos, una fue cara a cara, la otra vía telefónica. Con respecto a la entrevista a los profesores y administrativos fue auto administrada y se usó el correo electrónico.

Para la población de los estudiantes se usó la encuesta, según Bernal (2010) este método de recolección de datos consiste en: “un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p.194).

Con la encuesta se pudo conocer demográficamente a los estudiantes: edad, sexo, escolaridad, saber si trabajan o no, lugar de trabajo; así como la percepción y opinión de los estudiantes de la carrera de Derecho sobre la comunicación y los medios usados en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos para

brindar información. Para ejecutar éste método se usó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, algunas con opción de respuesta múltiple (Anexo 3). La encuesta fue aplicada a la muestra de 125 estudiantes de forma personal y con apoyo de dos muchachos contratados para la aplicación de la misma, la cual se aplicó en las semanas del 16 al 28 de noviembre del 2015 en horario lectivo a las 5:00 y 7:00 p.m.

Con el método de grupos de enfoque se buscó: “analizar la interacción entre los participantes y cómo se construyen significados grupalmente” (Hernández, et al, 2010, p.426). Pero además, con las respuestas obtenidas se pudo hacer comparaciones y lograr así un resultado más objetivo, claro y preciso. Éste método se aplicó a los administrativos y profesores. Con los administrativos se realizó el martes 01 de diciembre del 2015 y con los profesores se desarrolló el lunes 30 de noviembre del 2015. Ambos fueron grabados en video y se contó con la colaboración de una persona que se encargó de llevar la bitácora de la actividad.

Para materializar los métodos antes mencionados se siguieron las variables y/o categorías detalladas seguidamente.

#### **3.4.4 Variables / Categorías**

Considerando que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”(Hernández et al. 2012, p.105).

Este estudio presenta las siguientes variables y/o categorías:

**Tabla 1. Variables y categorías de investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Atributos (s)</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Instrumentalización</b>
1. Determinar la percepción de los públicos internos sobre los canales actuales de comunicación usados por la dirección de la unidad académica de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.	Percepción de los públicos internos.	“La percepción será la capacidad que poseen los actores para provocar, en el proceso de la comunicación interpersonal, un intercambio inteligible y comprensible”. (Mantilla, 2009, p.43).	Tipo de información.  Frecuencia con que le gustaría recibir información.  Clasificación de la información que le llega.  ¿Qué información les interesa recibir?  Utilidad de la información que les llega.  Uso de la información que les llega.	Cuestionario aplicado a los estudiantes.  Entrevista a los profesores y administrativos.  Grupo focal con los administrativos y profesores.
	Canales de comunicación	“Un amplio y variado abanico de canales para la comunicación: algunos de tipo personal, otros impersonales y un tercer tipo con carácter interactivo y de amplio alcance”. (Rodríguez, 2007, p.57).	Medios por los que le llega información.  Medio más idóneo.  Medio que utiliza con más frecuencia.  Atributos de los medios existentes.	Cuestionario aplicado a los estudiantes.  Entrevista realizada a los administrativos y profesores.
2. Identificar las necesidades de comunicación de los	Necesidades de comunicación.	“La necesidad es la vinculación del problema con el sujeto que lo percibe y la	Opinión sobre mantenerse informados.	Cuestionario aplicado a los estudiantes.

públicos internos y los recursos que tiene la carrera para para fines comunicacionales ante el proceso de autoevaluación.		conceptualización de la necesidad como problema permite identificar sus antecedentes y consecuentes". (Abatedaga, et al, 2008, p.147).	Información requerida y de interés.  Medios más usados.  Coherencia en mensajes.	Entrevista con los profesores y administrativos.  Grupo focal con los administrativos y profesores.
	Públicos internos.	Según Marston (1981) citado por Mínguez (2010), el público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo (p.70).	Perfil del público interno.  ¿Qué información necesitan?  Medios más utilizados.  Medios más idóneos.	Revisión de los reglamentos y estatuto orgánico de la Universidad.  Cuestionario aplicado a los estudiantes.  Entrevista con el personal administrativo y profesores.  Grupo focal con los administrativos y profesores.
	Recursos.	Según Barquero (2015) fundamentalmente para su funcionamiento y subsistencia, toda organización necesita de los siguientes elementos: Recurso humano, recurso financiero, recursos materiales (p.21).	Cuentan con recurso humano capacitado en el área de comunicación.  Disponen de recurso financiero.  Hay recurso material para comunicación.	Entrevista aplicada al personal administrativo.
Diseñar una estrategia de comunicación interna para la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos en el marco de la acreditación.	Plan de comunicación interna.	Según Potter (1999) citado por Madroño, et al (2008). Un plan de comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco	Definición de estrategia. Perfil de los públicos internos. Preparar mensajes clave. Frecuencia de envíos. Definir las metas. Enlistar indicadores de las metas. Armar un cronograma de trabajo.	Análisis de las teorías de: Comunicación efectiva de Carvajal et al (2012). Planificación estratégica de Barra y Gómez (2014). El protocolo de comunicación de Herrero y Campos (2010).

		de tiempo en que se llevará a cabo y el presupuesto necesario para ello (p.89).	Preparar un presupuesto. Definir los medios más idóneos para envíos de mensajes. Indicar el perfil del profesional (es) para el manejo de la comunicación.	Y los planes de comunicación propuestos por Chacón et al (2013). que fundamentan este trabajo.
3. Validar la estrategia de comunicación interna con las autoridades de la carrera de Derecho de la de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.	Validar la estrategia de comunicación.	Para Hernández, et al (2010) validar “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con voces calificadas” (p. 204).	Presentación de la estrategia propuesta.  Anuencia de ejecución de la estrategia propuesta.	Guía de entrevista aplicada al Decano de la carrera de Derecho.  Opinión del comité gerencial de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Fuente: Elaboración propia. (2015).

### 3.4.2 Censo y encuesta

Tomando en cuenta que este estudio definió cuatro poblaciones, se utilizó tanto el censo como la encuesta.

Para abordar a los profesores, administrativos y los funcionarios en puestos estratégicos se aplicó un censo, el cual consiste en estudiar a toda la población como lo menciona Gómez, 2011, p .9). A estas poblaciones se les realizó entrevistas.

En el caso de la población de los estudiantes, se usó una muestra, “una parte de la población” (Gómez, 2011, p.9). Esta población se abordó por medio de una selección de muestra al azar, dándole a cada elemento la misma probabilidad de ser incluido (p.10). Se tomaron los 250 estudiantes matriculados en la carrera de Derecho. De acuerdo con la fórmula facilitada por el matemático, máster Guillermo Vindas, se obtuvo como resultado que la muestra es de 125 estudiantes, con un error del 5%, una confianza en los datos de un 95% y una proporción del 20%, lo que significa que si los instrumentos se aplican a cada 20 estudiantes los resultados van a ser los mismos.

La fórmula es la siguiente:

$$n_0 = PQ \left( \frac{z_{1-\alpha/2}}{E} \right)^2 \xrightarrow{\text{Si N es finita y conocida}} n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

ERROR	E	=	5,0%
CONFIANZA	1- α	=	95%
PROPORCION	P	=	20%
TAMAÑO POBLACION	N	=	250
<b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b>			<b>n = 125</b>

### 3.4.3 Instrumentos utilizados

Como se mencionó a priori, este estudio aplicó tres técnicas de recolección de datos para las cuales se usaron los siguientes instrumentos:

Tres guías de preguntas para las entrevistas: según lo que indica Ryen et alcitados por Hernández (2012), “las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas o abiertas” (p.403).

En este estudio se aplicaron tres guías con preguntas distintas, dos de ellas estructuradas, con preguntas específicas y una semi estructurada. Las guías estructuradas se aplicaron a los administrativos y profesores; la guía semi estructurada se aplicó a los funcionarios en puestos estratégicos. (Anexos 1, 2 y4). Estos instrumentos fueron aplicados por la investigadora con tres técnicas: por correo electrónico, mediante una llamada telefónica y otra fue cara a cara. También se usó un cuestionario para la encuesta siendo este “un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar

la investigación” (Grande y Abascal, 2009, p.189). El cuestionario tiene preguntas abiertas y cerradas, entre las que hay dicotómicas, de opciones múltiples y semi abiertas (Anexo 3). Este instrumento fue auto administrado a la muestra de 125 estudiantes.

En el caso del grupo focal el cual se le aplicó a las poblaciones de administrativos y profesores, se realizó en el auditorio de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos. Con los administrativos se llevó a cabo el martes 01 de diciembre del 2015 y con los profesores se realizó el lunes 30 de noviembre del 2015. Para el grupo focal se usaron como instrumentos una agenda y una guía de tópicos. La agenda sirvió para estructurar toda la actividad con horas y detalles como el recibimiento y retiro de los participantes, los servicios que se ofrecieron (café, bocadillos, etc.), el momento en que se desarrolló el evento y la comprobación de los sistemas de audio y video que se usaron (Anexo 6).

Por otra parte, la guía de tópicos es una serie de preguntas que fueron las detonantes como dice Barbour citado por Hernández et al (2010) (Anexo 7).

### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

Considerando lo que menciona Hernández et al (2012) esta investigación incorpora métodos y técnicas de análisis de información “sin ser una camisa de fuerza” (p. 418).

En el caso del cuestionario, las entrevistas y la guía de tópicos, estos fueron sometidos a una validación antes de ser aplicados a los sujetos de información para lograr una mayor confiabilidad y objetividad en los resultados del estudio. Se consideró a un grupo de 8 estudiantes de la licenciatura en Derecho, a los cuales se les aplicó el cuestionario, dando como resultado la modificación parcial de dos preguntas en la sección demográfica, las cuales fueron modificadas de inmediato en el instrumento. La validación del cuestionario fue en la semana del 7 al 12 de setiembre del 2015.

Con respecto a la validación de las entrevistas para los profesores, se le envió el instrumento a un grupo de 4 profesores quienes son los catedráticos de la carrera de Derecho, para que valorarán el instrumento; la revisión generó dos

cambios, uno en la pregunta del lugar dónde laboraban y la otra en la pregunta sobre los posibles comentarios que escuchaban de la Universidad por parte de terceras personas. Esto también fue subsanado de inmediato. Esta validación se realizó en la semana del 21 al 26 de setiembre del 2015.

En el caso del instrumento para los administrativos, se escogió a conveniencia a cuatro funcionarios, dos del área de plataforma y dos del área académica para que respondieran de manera preliminar el instrumento y le hicieran las observaciones necesarias, el resultado de la revisión no generó ningún cambio. Esta validación fue en la misma semana del 21 al 26 de setiembre del 2015.

Para la validación de la entrevista de los puestos estratégicos se le pidió a una periodista y al mismo Decano de la carrera de Derecho que revisaran el instrumento, el resultado de la revisión generó dos cambios de forma en dos preguntas, específicamente fueron ajustes en el orden de la pregunta. Esta revisión se realizó en la semana del 28 de setiembre al 3 de octubre del 2015.

Con respecto a la guía de preguntas y la agenda para los grupos focales se le solicitó ayuda al director de este TFG, Harold Hütt, quien luego de revisarla indicó varios ajustes para las preguntas disparadoras y el orden de las mismas. Sugerencias que fueron acatadas de inmediato y subsanadas. Ésta revisión fue en la semana del 5 al 10 de octubre del 2015.

Una vez verificados los instrumentos estos fueron aplicados en las cuatro poblaciones que constituyen el sujeto de estudio.

Para el procesamiento y análisis de la información de las entrevistas se usó el programa Excel 2007 con el que se seleccionó, sintetizó y revisó la información. Mientras que se utilizó el procesador de texto de Microsoft Office Word 2007 para presentar los resultados del análisis. Para estructurar los cuadros o figuras se usó el programa de Excel 2007.

Con el fin de procesar la información obtenida a partir del cuestionario aplicado a los estudiantes, se usó el programa de Microsoft Excel 2007 para el análisis, la tabulación, elaboración de tablas y figuras.

También se utilizó el programa SPSS para la tabulación y análisis de los resultados de una parte de los cuestionarios y entrevistas.

Además, se realizó una triangulación entre los resultados obtenidos de las cuatro poblaciones que participaron junto con la teoría que sustenta esta investigación para poder verificar el cumplimiento de los objetivos específicos y el objetivo general de este estudio.

En la siguiente tabla se resume el marco metodológico de la presente investigación.

**Tabla 2. Resumen metodológico**

Objetivos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes y sujetos de información
1. Determinar la percepción de los públicos internos sobre los canales actuales de comunicación usados por la dirección de la unidad académica de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.	Encuesta	Cuestionario (Anexo 3)	Los estudiantes
	Entrevistas	Guías de entrevistas (Anexo 1, 2 y 4)	Los profesores, los administrativos y los funcionarios en puestos estratégicos.  Los profesores, administrativos.
	Grupo focal	Guía de tópicos (Anexo 7)	
2. Identificar las necesidades de comunicación interna de la carrera de Derecho y los recursos que tiene para ello.	Encuesta	Cuestionario(Anexo 3)	Los estudiantes.
	Entrevistas	Guías de entrevistas (Anexo 1, 2 y 4)	Los profesores, los administrativos y los funcionarios en puestos estratégicos.
	Grupo focal	Guía de tópicos (Anexo 7)	Los profesores y administrativos.
3. Diseñar una estrategia de comunicación interna para la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos en el marco de su interés por la acreditación.			Análisis de las teorías que fundamentan este trabajo. Comunicación efectiva de Carvajal et al (2012). Planificación estratégica de Barra y Gómez (2014). El protocolo de comunicación de Herrero y Campos (2010). Y los planes de comunicación propuestos por Chacón et al (2013).
4. Validar la estrategia de comunicación interna de	Reunión en el marco de una	Presentación en Power Point.	Comité gerencial integrado por:

carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.	sesión del comité gerencial de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.	El gerente, Enrique Rojas, la Directora de proyección institucional, Grettel Corrales, Coordinadores de carrera, Vicerrector General y Presidente de la Universidad, Greivin Arrieta Chacón.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El cumplimiento de estos procesos permitió obtener el insumo necesario para analizar, triangular y proponer la estrategia de comunicación que permita a la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos cumplir con los requerimientos de calidad exigidos por el ente acreditador en cuanto a comunicación y divulgación de información con los públicos internos.

## **CAPÍTULO 4 - RESULTADOS**

En este apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos definidos para el presente Trabajo Final de Graduación, TFG. Por un asunto de orden, tanto los resultados de los cuestionarios y entrevistas como el grupo focal aparecen de acuerdo con las categorías y/o variables de investigación.

Es importante aclarar que hubo poblaciones cuya participación no fue de un 100% como la investigadora esperaba, solo el 80% envió la respuesta a la entrevista enviada por correo electrónico y en el caso del grupo focal con profesores, los mismos confirmaron su participación, pero no todos se presentaron, por lo tanto se trabajó solamente con los presentes. En la población de profesores la participación fue de un 64% que corresponde a 16 de 25 profesores.

Lo mismo sucedió con la población de funcionarios en puestos estratégicos, donde la participación fue parcial, dos de los tres funcionarios que se desempeñan en cargos gerenciales fueron los participantes, esto corresponde a un 67% de participación,

Con respecto a la muestra de 125 estudiantes, la participación fue satisfactoria cumpliendo con el 100%. El cuestionario fue aplicado a la totalidad de la muestra.

La participación de los administrativos fue de un 100%, la entrevista fue aplicada a los 15 administrativos que laboran en los diferentes departamentos de la sede central de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Cabe mencionar que todos los instrumentos fueron aplicados por la investigadora con ayuda de profesionales en: comunicación y tecnologías de la información, en el caso del grupo focal.

De inmediato se presentan los resultados obtenidos durante la investigación.

#### **4.1 Percepción de los públicos internos sobre los canales de comunicación**

Partiendo del concepto básico de percepción establecido por Mantilla (2009), dónde parafraseando se puede decir que los actores del proceso de comunicación tienen un intercambio claro y comprensible de los mensajes; lo primero que se analizó fue la variable de la percepción de los públicos internos: estudiantes, profesores y administrativos; los canales de comunicación que existen en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, la frecuencia de uso de los diferentes medios de comunicación, el medio preferido para informarse, los atributos de los medios de comunicación y los temas de interés de los públicos internos.

##### **4.1.1 Conocimiento de los medios existentes en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos**

De los siete medios de comunicación usados por la Universidad, los estudiantes dicen conocer la existencia de todos, aunque unos medios son más reconocidos que otros.

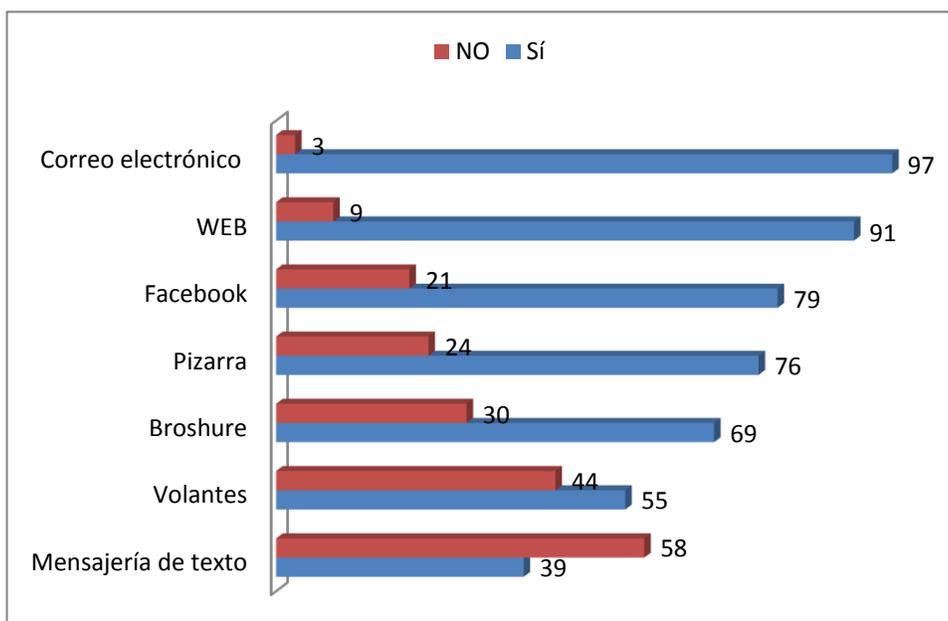
El medio que los estudiantes expresan conocer más, es el correo electrónico con un resultado del 97% (121 estudiantes). El segundo medio más popular entre los estudiantes es la página web con un 91% (114 estudiantes) y en el tercer lugar se ubica la página del Facebook, con una popularidad del 79% que corresponde a la respuesta de 99 estudiantes que dicen conocer el perfil de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos en esa red social como medio de comunicación. Por lo tanto, la Universidad debe reforzar el uso de estos medios digitales porque son los más populares entre los estudiantes y esto indica que hay más posibilidad de que la información sea vista por esa población.

Un detalle a resaltar es que más de la mitad de los estudiantes consultados conocen la mensajería de texto a través de los teléfonos celulares por parte de la Universidad 58% (73 estudiantes), sin embargo, este medio aún no es tan popular como los medios digitales, pero podría convertirse en una herramienta útil y directa.

Los medios que los estudiantes menos reconocen son los volantes y los brochures o despleables como se muestra en la figura 1.

Es así como se confirma lo que indican Carvajal et al (2012) al decir que “la era digital, por ejemplo, enmarca un universo efectivo del mensaje, rápido y de fácil acceso que permea la cultura del mercado y la industria, y donde potencializa las alternativas para evolucionar el clima organizacional” (p. 19). Esto confirma que la comunicación con los estudiantes sería más efectiva por los medios digitales, porque son los medios más reconocidos.

**Figura 1.** Opinión de los estudiantes sobre los medios de comunicación que más reconocen en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.



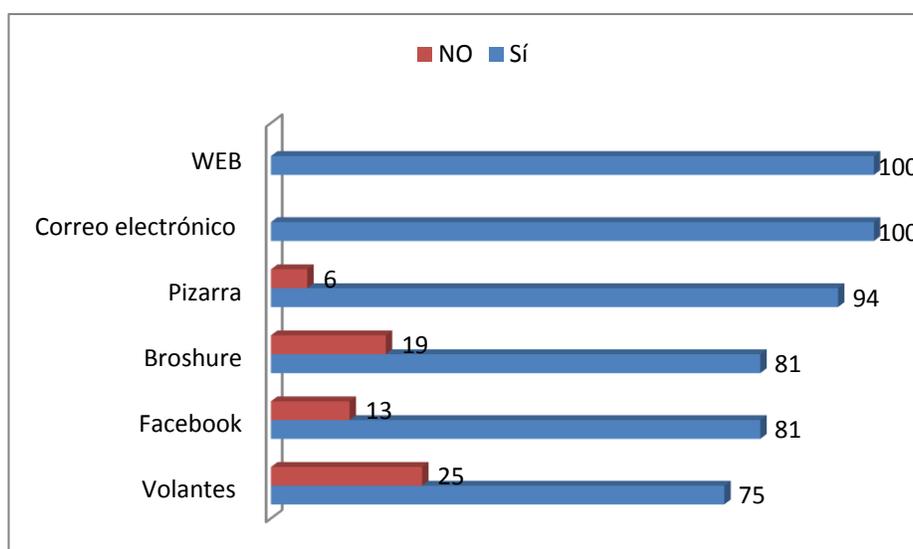
**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

Los profesores también dicen conocer todos los medios de comunicación que les fueron consultados. Al igual que los estudiantes, los medios de comunicación que más reconocen los docentes en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos son: el correo electrónico y la página web con un 100% (16 profesores) de respuestas afirmativas ambos; así como el perfil del Facebook, donde 81% (13 profesores) indican conocerlo como medio de comunicación usado por la Universidad, tal y como se muestra en la figura 2.

A diferencia de los estudiantes, la pizarra es más conocida por los profesores con un 94% (15 profesores).

Estas respuestas indican que los profesores al igual que los estudiantes reconocen más los medios digitales, esto refuerza la teoría de la investigadora; la cual es que la Universidad refuerce más el uso de los medios digitales para comunicarse con los docentes y estudiantes.

**Figura 2.** Opinión de los profesores sobre los medios de comunicación que más reconocen en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

A la población de los administrativos también se le consultó sobre el reconocimiento de los medios de comunicación existentes en la Universidad. Las respuestas de los 15 funcionarios de la sede central, en términos generales, no distan mucho de las dos poblaciones ya analizadas, estudiantes y profesores.

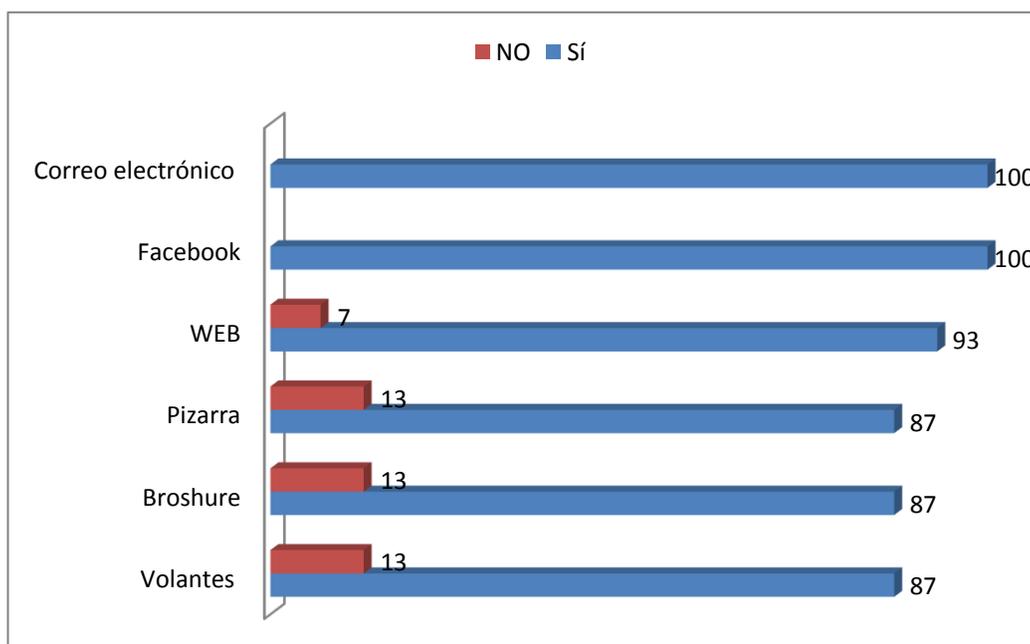
Todos los funcionarios administrativos dicen saber de la existencia de seis medios de comunicación en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos por los cuales reciben información.

Sobre los medios de comunicación consultados, un 100% (15 funcionarios) indican saber de la existencia del correo electrónico y el Facebook. Sobre la página web, la mayoría la conoce, un 93% (14 funcionarios), pero hay un 7% (1 funcionario)

que dice no saber que la Universidad cuenta con su propio sitio web. Esto demuestra que la Universidad debe trabajar en popularizar más la página web en las poblaciones de administrativos y estudiantes, no así entre los profesores donde todos dicen conocerla.

Cabe resaltar que en la población de los administrativos, a pesar de ser funcionarios de planta, hay un porcentaje que dice no conocer de la existencia de la pizarra, los volantes y los brochures como se muestra en la figura 3, esta tendencia se mantiene en la población de profesores y estudiantes en un porcentaje mayor. Lo anterior demuestra que la Universidad no usa con frecuencia la pizarra, los volantes y los brochures, porque son los menos reconocidos por los públicos internos.

**Figura 3.** Opinión de los administrativos sobre los medios de comunicación que más reconocen en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

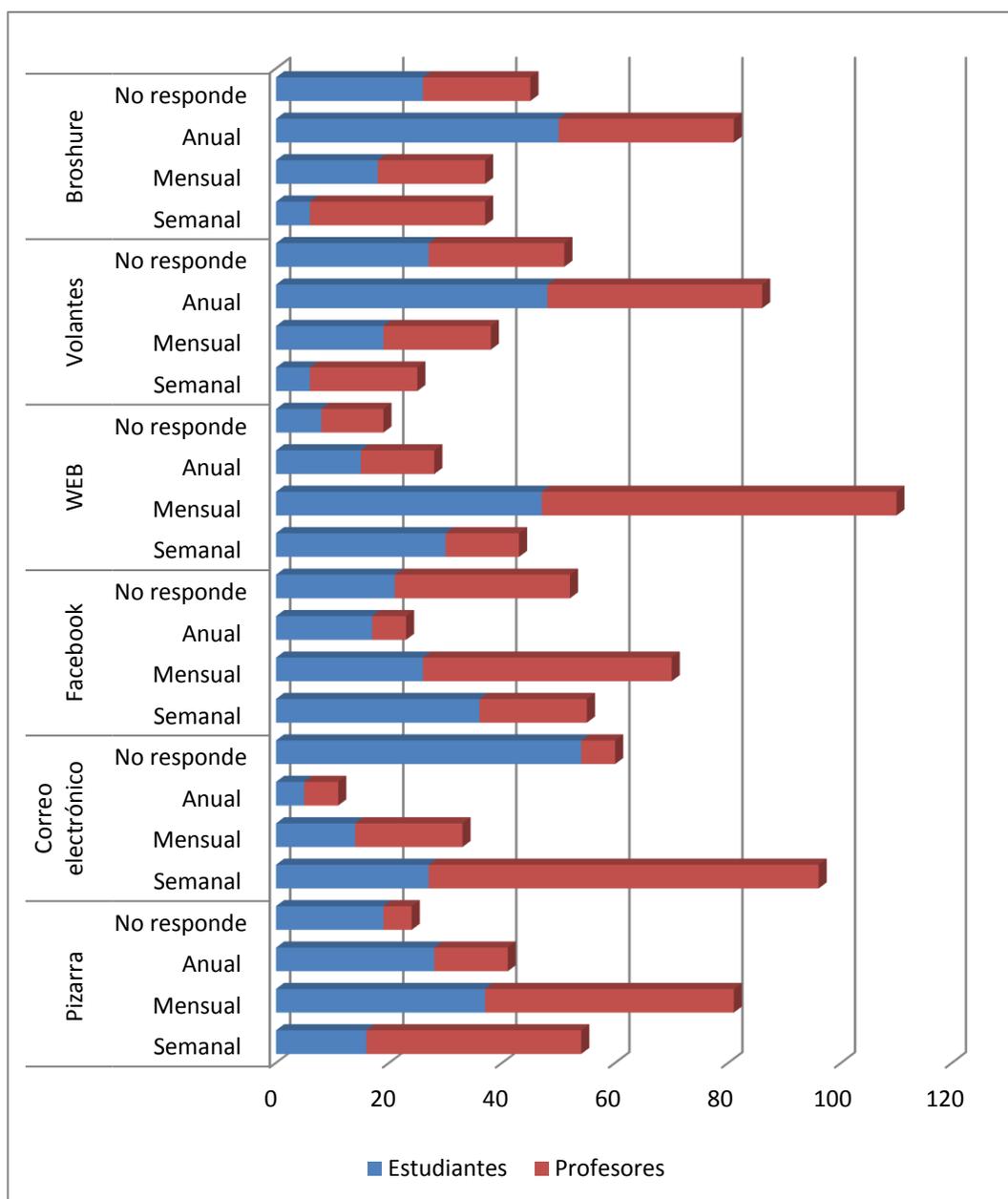
Por lo tanto, se confirma la conclusión a la que llegaron Carvajal et al, (2012) al decir que “la comunicación trasciende más allá de un sistema oral, es también la semiología, la comunicación corporal y estrategias de servicios que se apoyen e

impulsen con tecnología y medios comunicacionales” (p. 24). De ahí la importancia de que la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos defina muy bien los medios digitales que estará usando con mayor frecuencia para comunicarse con sus públicos internos en la carrera de Derecho.

#### **4.1.2 Frecuencia de uso de los medios de comunicación por parte de los estudiantes, profesores y administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos**

Una vez descubierto que los medios digitales son los más reconocidos por los estudiantes, profesores y administrativos, se debe analizar con qué frecuencia se informan esas poblaciones internas por los diferentes medios que existen en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

**Figura 4.** Frecuencia relativa de uso de los medios de comunicación por parte de los estudiantes y profesores de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, durante el 2015.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

Al comparar la frecuencia de uso de los medios de comunicación entre los profesores y estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad de San José,

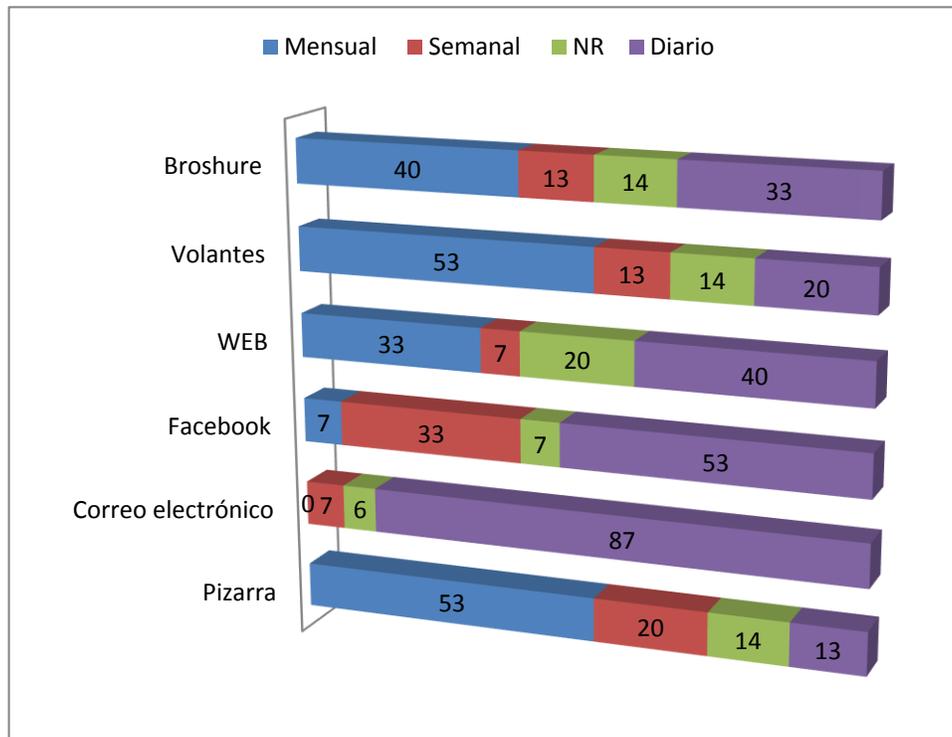
Sede Central - San Carlos, se desprende que el medio que más frecuenta por semana la mayoría de los estudiantes un 36%, es el Facebook. Mientras que la segunda opción semanal para informarse es por la web. Esto a diferencia de los profesores que usan con más frecuencia por semana el correo electrónico y en una segunda opción la pizarra.

Cabe resaltar que el medio más frecuentado por mes, tanto por los profesores como los estudiantes es la web, seguido por la pizarra, así se muestra en la figura 4.

Los medios como los volantes y los brochures se están quedando para momentos ocasionales, esto se deduce al analizar que los estudiantes y los profesores los frecuentan anualmente.

Estos resultados siguen comprobando que los medios digitales son los de mayor utilidad para que las autoridades de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos divulguen información importante.

**Figura 5.** Frecuencia relativa de uso de los medios de comunicación por parte de los administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, durante el 2015.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

En el caso de los administrativos, el medio que usan a diario refiriéndose a todos los días, es el correo electrónico con un 87%, siendo también este el medio que frecuentan más los profesores, como se aprecia en la figura 4. Se puede deducir que estas dos poblaciones pasan más tiempo al frente de una computadora.

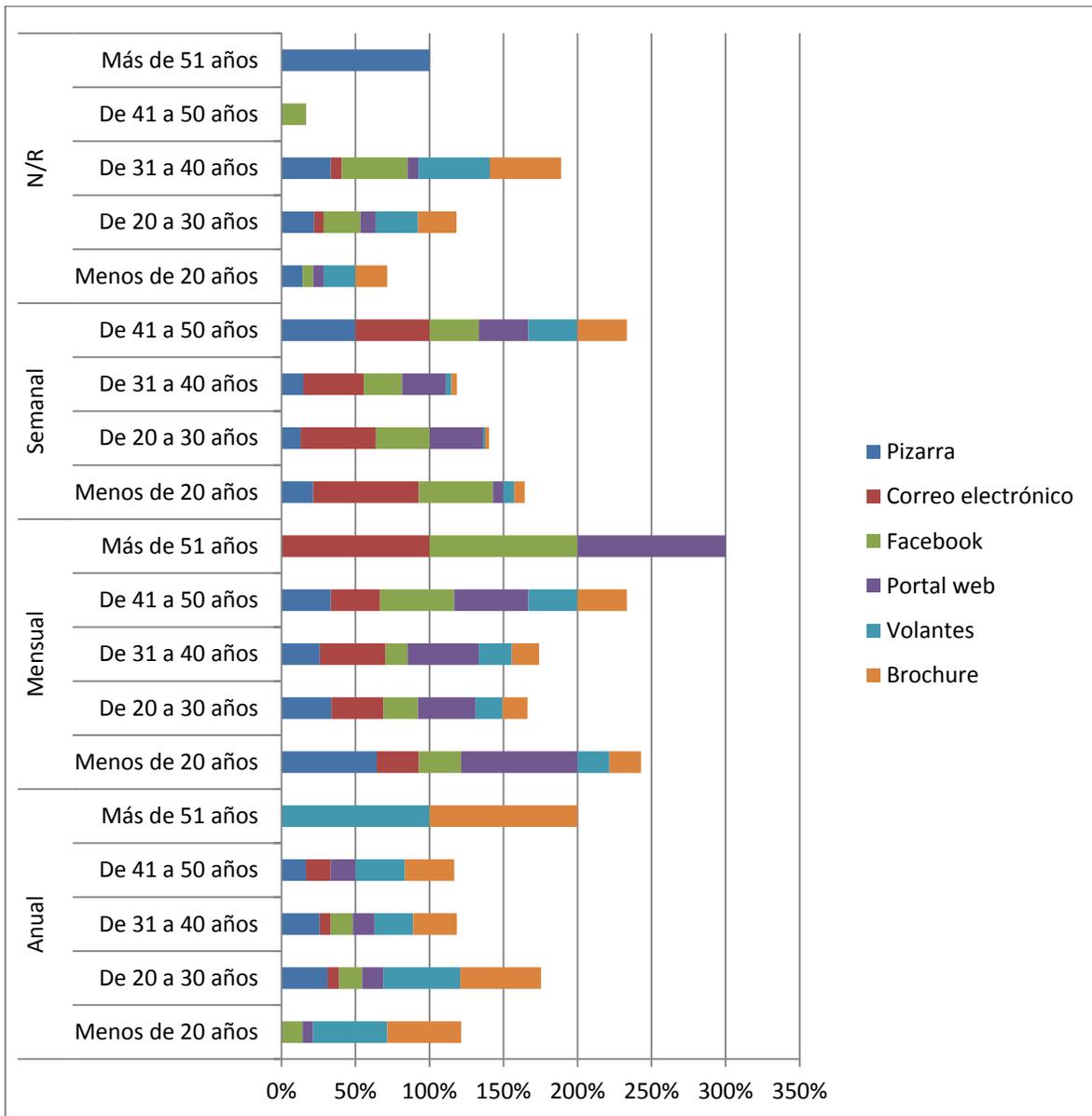
El Facebook es el medio más frecuentado por semana por parte de los administrativos, igual que los estudiantes, como se observa en la figura 4.

Pero para información no tan relevante y que pueden acceder cada mes, la mayoría de los administrativos frecuentan la pizarra informativa a diferencia de los estudiantes y profesores que lo hacen en su mayoría por la web; aunque cabe resaltar que como una segunda opción para frecuentar mensualmente, los estudiantes y profesores usan la pizarra.

De manera general, los 3 grupos de población analizados en este tema utilizan los diferentes medios de comunicación, sin embargo los medios digitales siguen encabezando la lista como medios más frecuentados y reconocidos, aunque la pizarra sigue siendo un medio consultado por los profesores en mayor porcentaje.

Pero veamos cuál es la frecuencia del uso de los medios de comunicación en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, según el rango de edad de cada población interna: estudiantes, profesores y administrativos.

**Figura 6.** Frecuencia de uso de los medios de comunicación según rango de edad de los estudiantes de la carrera de Derecho en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

Se desprende del gráfico anterior que de manera general todos los grupos utilizan los diferentes medios de comunicación, sin embargo dependiendo del medio así es su utilización, por ejemplo en el caso de la pizarra mayoritariamente es utilizada por todos los grupos de edad de manera mensual, igual que la página web.

En el caso del correo electrónico es utilizado mayoritariamente por todos los grupos de edad de manera semanal, igual sucede con el Facebook. Mientras que, en el caso de los volantes y brochure mayoritariamente todos los grupos de edad lo utilizan anualmente.

#### **4.1.3 Atributos de los medios de comunicación**

“Un amplio y variado abanico de canales para la comunicación: algunos de tipo personal, otros impersonales y un tercer tipo con carácter interactivo y de amplio alcance” (Rodríguez, 2007, p. 57). Es lo que se confirma que hay en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos para mantener informados a los públicos internos de la carrera de Derecho. Pero no se puede perder la perspectiva de que cada población tiene sus particularidades y necesidades.

Es por lo anterior, que se debe conocer qué atributos les ven los estudiantes, los profesores y los administrativos a los diferentes medios de comunicación que existen en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

**Tabla 3.** Atributos de los medios de comunicación según los estudiantes, profesores y administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el año 2015.

Medio	Útil			Oportuno			Accesible			Claro			Atractivo		
	Est. (%)	Prof. (%)	Adm. (%)												
Correo electrónico	75	56	73	27	69	33	37	44	53	29	63	60	24	25	33
Web	62	50	53	24	25	7	43	38	67	30	38	40	23	31	20
Pizarra	59	50	60	21	25	13	35	50	53	11	31	40	9	19	7
Mensajería de texto	49	0	0	37	0	0	34	0	0	18	0	0	21	0	0
Facebook	41	44	53	19	38	20	49	38	47	12	38	40	31	50	67
Volantes	34	56	40	30	13	20	25	13	40	19	25	33	12	25	27
Brochures	31	69	53	34	6	20	22	25	40	21	25	33	13	31	20

**Fuente:** Elaboración propia, 2015. Nota: La palabra estudiante está representada por la sigla Est, la palabra profesor representada por su sigla Prof. y la palabra administrativo representada por su sigla Adm.

De acuerdo con las respuestas que dieron los estudiantes de la carrera de Derecho; la mayoría (75%) consideran que el medio más útil es el correo electrónico, aunque el medio que más usan los estudiantes para informarse por semana es el Facebook como se aprecia en la figura 6.

Los estudiantes ven en la mensajería de texto el medio más oportuno. La web es el medio donde la información está más clara y el Facebook es el medio que califican como el más accesible (49%) y atractivo (31%).

Por su parte, los profesores indican que el medio más útil son los *brochures* (69%). Para ellos, el correo electrónico es el medio más oportuno (69%) y claro (63%), máxime si se analiza que es el medio más usado por los docentes para informarse por semana como se aprecia en la figura 4.

El medio más accesible para la población de profesores es la pizarra (50%), mientras que el más atractivo (50%) es la red social de Facebook la cual va

ganando terreno como medio de comunicación y ampliando el abanico de canales de la misma.

Los administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos ven en el correo electrónico varios atributos. Para ellos el correo electrónico es un medio útil (73%), oportuno (33%) y claro (60%); considerando además que es el medio de comunicación que más usan para informarse como se aprecia en la figura 5.

Para los administrativos (37%) la web es un medio accesible, pero poco oportuno y atractivo. Mientras que el Facebook, al igual que las demás poblaciones consideran que es un medio atractivo (67%).

Mientras que la pizarra, los volantes y los *brochures* son considerados medios útiles, accesibles pero poco claros y atractivos.

#### **4.1.4 Medio preferido**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede decir que los medios digitales gozan de preferencia entre los estudiantes, profesores y administrativos a diferencia de los medios que se consideran tradicionales, por ser conocidos desde el siglo pasado, por lo tanto, se puede decir que estos últimos coexisten pero no son tan atractivos.

Sin embargo, ¿cuál o cuáles son los medios preferidos por los públicos internos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos para informarse?

En el caso de los estudiantes el medio preferido para informarse, es la web (116 estudiantes), seguido por la pizarra (101 estudiantes). Mientras que el Facebook (99 estudiantes) se encuentra en la tercera posición de preferencia por parte de los estudiantes, como medio para mantenerse informado.

También hay estudiantes que gustan informarse con brochures (93 estudiantes) y volantes (91 estudiantes). Lo que no está dentro de las opciones preferidas de los estudiantes como medio es el correo electrónico (67 estudiantes), si analizamos los atributos que mencionaron los estudiantes para el correo, se puede decir que para ellos el correo electrónico es el medio: menos oportuno, poco accesible, menos

claro y menos atractivo, aunque consideran que es el más útil. Incluso es de los medios que menos usan para informarse.

Es más que evidente que los profesores de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos prefieren informarse por el correo electrónico, porque los 16 profesores que participaron indican que es su medio preferido. Para los profesores el correo electrónico es el medio más oportuno y claro.

Al igual que los profesores, la mayoría de los administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos (10 administrativos) prefieren el correo electrónico para informarse. Un 20% (3 administrativos) dice preferir el Facebook y un 7% (1 administrativo) optan por la web como medio favorito.

**Tabla 4.** Medios de comunicación preferidos por los estudiantes, profesores y administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos para informarse en el año 2015.

	Estudiantes (absolutos)	Profesores (absolutos)	Administrativos (absolutos)
<b>Web</b>	<b>116</b>		1
<b>Pizarra</b>	101		
<b>Facebook</b>	99		3
<b>Brochure</b>	93		
<b>Volantes</b>	91		
<b>Correo electrónico</b>	67	16	10
<b>NR</b>			1

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Queda demostrado entonces que los medios tienen una relevante importancia para que la carrera de Derecho pueda hacer llegar la información a los públicos internos, porque de usar un medio incorrecto la estrategia no tendrá el mismo éxito y los públicos internos no estarán informados como lo exige el ente acreditador elegido.

#### 4.1.5 Temas de interés

Como diverso es el ser humano, así de variados son los temas de interés para cada uno de los entrevistados y encuestados. Es por ello que para poder cumplir con parte del objetivo de este TFG se consultó sobre los temas que les interesan a los públicos internos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

**Tabla 5.** Listado de temas de interés solicitados por los estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Temas de interés académico	Cantidad menciones	Temas de interés administrativo	Cantidad menciones	Temas de interés vida estudiantil	Cantidad menciones
NS/NR	51	Ofertas y descuentos.	16	Noticias relacionadas con temas en derecho.	4
Charlas y capacitaciones.	35	Logros y reconocimientos.	8	Apoyo a actividades recreativas y culturales.	3
Nuevas carreras.	4	Bolsa de empleo.	7	Fechas importantes	2
Contratación de profesores.	3	Matricula.	7	Desarrollo estudiantil.	1
Posicionamiento de la universidad en relación con las demás universidades.	3	Becas.	7	Intercambio entre universidades.	1
Plazos y forma para presentar una apelación.	2	Financiamiento.	5	Federación de estudiantes.	1
Lugares donde realizar el TCU.	2	Derechos de graduación.	3	Ética profesional.	1
Curriculum de profesores.	1	Precios.	2	Record de notas de los estudiantes.	1
Calidad docente.	1	Fechas de pagos.	1	Requisitos de admisión en el Colegio de Abogados.	1

Resultados de las evaluaciones de los docentes.	1	Servicio de biblioteca.	1
Reglamento de la universidad.	1		
Acreditaciones.	1		
Horarios de clases.	1		
Seminarios.	1		
Programas de cursos.	1		
Suspensión de clases.	1		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el caso de los estudiantes los temas que más les cautivan son: charlas y capacitaciones (35 menciones), ofertas (16 menciones), logros (8 menciones), bolsa de empleo (7 menciones), entre otros.

Es interesante ver que hay estudiantes a los que les interesa saber detalles de la contratación de profesores y la posición de la Universidad en relación con otras universidades. Así como hay algunos que creen importante conocer sobre el proceso de acreditación; cabe mencionar que la Universidad se encuentra en el proceso para acreditar, la carrera de Derecho, tal y como se explica ampliamente en los primeros capítulos de este TFG.

El 40,8% (51 estudiantes) se abstuvieron de mencionar los temas de su interés.

**Tabla 6.** Listado de temas de interés para los profesores de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Temas de interés académico	Cantidad menciones	Temas de interés administrativo	Cantidad menciones	Temas de interés vida estudiantil	Cantidad menciones
Capacitaciones (APA, investigación, plataformas, etc).	9	Promociones.	3	Actividades culturales y deportivas.	2
Charlas.	5	Cambios en puestos y políticas.	3	Cultura estudiantil: responsabilidad, calidad y otros valores.	1
Logros y avances de la universidad .	4	Precios.	2		
Actualización de programas.	2	Matrícula.	1		
Desempeño y rendimientos por curso.	1	Fechas importantes del cuatrimestre.	1		
Desempeño y percepción del estudiantado hacia docentes.	1	Información general.	1		
Reformas legislativas en las normativas.	1	Compromiso con el ambiente.	1		
Sentencias relevantes de orden constitucional.	1	Desarrollo humano.	1		
Proyectos de ley de orden constitucional.	1	Calidad de las instalaciones.	1		
Calidad Educativa.	1				
Donde están los egresados.	1				
Cambios realizados en aulas.	1				
NS/NR	1				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el caso de los profesores los temas que más les interesan son: capacitaciones (9 menciones), las normas para publicaciones APA, investigación y el uso de plataformas virtuales. Otro de los temas que les cautiva son las charlas con

contenidos de actualidad (5 menciones), al igual que los estudiantes como se aprecia en la tabla 5.

Los profesores tienen interés de conocer sobre los logros y avances de la Universidad (4 menciones). Coincidiendo así con el interés de los estudiantes por este tema también.

Resalta que a los profesores les interesa saber sobre los cambios y políticas, así como la actualización de los programas como se muestra en la tabla 6. A los profesores les interesa saber la percepción de los estudiantes hacia ellos.

En la tabla 6 se muestra cómo los temas de matrícula, precios y promociones son requeridos por los profesores, pero no son tan importantes como para los estudiantes, según se aprecia en la tabla 5.

**Tabla 7.** Listado de temas de interés para los administrativos de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Temas de interés académico	Cantidad menciones	Temas de interés administrativo	Cantidad menciones	Temas de interés vida estudiantil	Cantidad menciones
Charlas de temas de actualidad	2	Periodo de matrícula	5	Actividades.	1
Graduación.	1	Promociones o descuentos	5	Noticias de USJ.	1
Horario de los cursos en línea.	1	Nuevos proyectos	4	Estudiantes destacados en las empresas donde laboran.	1
Nuevas carreras	1	Convenios	4		
Ofertas académicas	1	Cobro	1		
Derechos de los estudiantes.	1	Becas	1		
Dar a conocer el reglamento de la USJ	1	Oferta de empleo	1		
		Capacitaciones	1		
		Pagos en línea	1		
		El himno de la USJ	1		
		Servicios que se brindan.	1		
		Logros de la USJ	1		
		Estudios realizados	1		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para los administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos los temas que más les interesa conocer son: periodos de matrícula (5 menciones), promociones o descuentos (5 menciones) y nuevos proyectos (4 menciones).

El tema de las charlas es una de las coincidencias entre los estudiantes, administrativos y profesores. Los tres grupos concuerdan en que ese tema les

interesa y mencionan una característica que deben tener las charlas y es que el contenido sea de actualidad.

Otra coincidencia entre los estudiantes, profesores y administrativos es que les interesa conocer sobre descuentos y promociones.

Uno de los temas que sólo fue mencionado por los administrativos es el tema de los convenios que tiene la Universidad con otras entidades, organizaciones, etc.

#### **4.1.6 Calificación de las labores que realiza la Universidad para divulgar información**

“Todo no comunica por sí mismo, hay que acompañarlo de acciones y compromisos, de principios éticos, para que tenga repercusión en la reputación y visibilidad de la organización” (Herrero y Campos, 2010, p. 201). De acuerdo con esta afirmación es que se puede decir que la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos ha realizado acciones que provocan que los públicos internos de la carrera de Derecho consideren que las labores realizadas para informar son buenas.

Para la mayoría de los administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos (9 administrativos), las labores que realiza esa casa de enseñanza superior para divulgar información con sus públicos internos son muy buenas; así también opinan la mayoría de estudiantes (71) y casi todos los profesores (14).

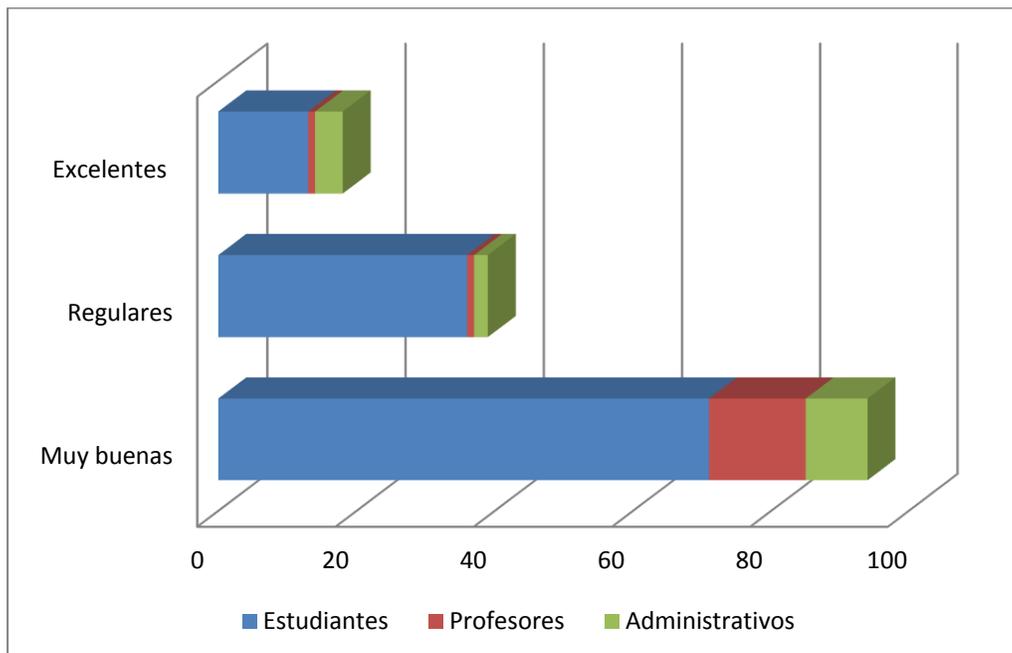
Esto mientras un grupo de 4 administrativos califican esa labor de comunicación como excelente, al igual que 1 profesor y 13 estudiantes.

También resalta que hay un grupo interesante de estudiantes que consideran que las labores que hace la Universidad para tenerlos informados son regulares (36 estudiantes; ésta opinión es la misma que externaron 2 administrativos y 1 profesor).

Con una mínima participación hay 1 estudiante que considera que las labores de comunicación en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos son pésimas. Mientras que 2 estudiantes creen que son malas.

Aunque la mayoría de las opiniones son favorables, la Universidad debe valorar un plan de revisión de sus labores para mejorar las labores de divulgación de la información, por lo medios más usados y con los temas de interés para cada población.

**Figura 7.** Calificación que dan los administrativos, estudiantes y profesores a las labores de comunicación interna por parte de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, durante el año 2015.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

Hasta aquí el análisis de las entrevistas y el cuestionario sobre los medios y la comunicación a lo interno de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, dejando en claro que tanto los estudiantes como los profesores y los administrativos prefieren los medios digitales para informarse, los temas que más les interesa son: charlas, capacitaciones, periodos de matrícula y promociones, entre otros. Los tres públicos dicen conocer los medios usados por la Universidad para divulgar información, aunque hay unos medios más populares que otros, además, consideran que las labores para mantenerlos informados son mayormente muy buenas y excelentes.

Pero para conocer en detalle las necesidades de comunicación de cada población de inmediato se expone el perfil de cada uno de los públicos internos, esto en concordancia con lo que dicen Abatedaga et al (2008): “La necesidad es la vinculación del problema con el sujeto que lo percibe y la conceptualización de la necesidad como problema permite identificar sus antecedentes y consecuentes” (p. 147).

### **3.2 Necesidades de comunicación de los públicos internos**

Para Marston (1981) citado por Mínguez (2010), “el público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo” (p. 70). Producto de esa relación directa es que se analizan las características de cada población con el único fin de que la información sea bien recibida, y lo más importante comprendida por todos.

Es aquí donde se comprueba la teoría del modelo dialéctico que presentó Manuel Martín Serrano en el año 1982, y que aún está vigente; donde dice que: "el sistema de comunicación no es completamente autónomo; funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos. Las influencias de los sistemas no comunicativos controlan en mayor o menor grado el funcionamiento del sistema de comunicación" (p. 205).

De ahí que parte de lo esencial para un buen trabajo de comunicación es conocer sus poblaciones, para que la tarea de divulgación sea más efectiva y eficaz en cualquier organización.

#### **4.2.1. Perfil de los públicos internos: estudiantes, profesores y administrativos**

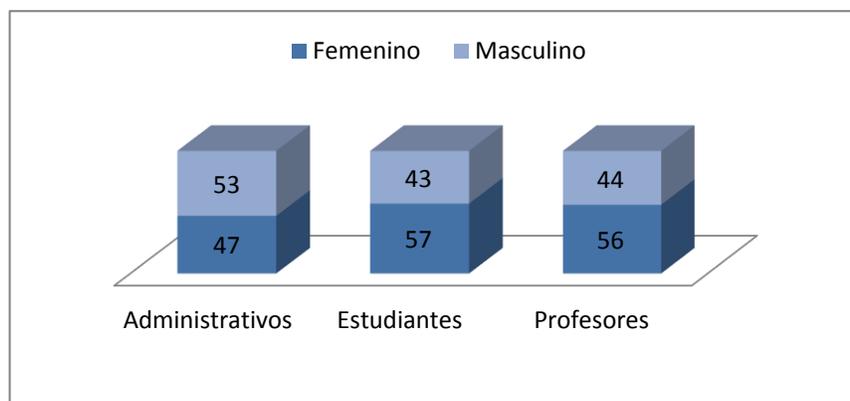
Cada una de las poblaciones analizadas tiene características coincidentes pero muy particulares a la vez, de ahí la importancia de conocer las características de cada una de ellas, para poder determinar con mayor certeza las estrategias de comunicación.

Si se habla de género, en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en términos generales predominan las mujeres en la carrera de Derecho.

Viéndolo por grupos de interés, entre los estudiantes predominan las féminas 57% contra un 43% de masculinos, lo que indican que una vez graduados habrá más mujeres abogadas. El predominio de las mujeres se mantiene en la población de los profesores donde 56 % son mujeres y un 44% son hombres, una situación que llama la atención porque por años la profesión de abogados fue liderada por hombres.

La única población donde hay más hombres es en la de administrativos, siendo 53% varones y un 47% damas. En todas estas poblaciones resalta que la equidad de género va ganando terreno porque la diferencia en todas las poblaciones analizadas es mínima, adicional se puede deducir que las mujeres estudian carreras y logran puestos que tradicionalmente eran ocupados por hombres.

**Figura 8.** Porcentaje de género de los estudiantes, profesores y administrativos en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

#### **4.2.2. Escolaridad de los profesores y administrativos en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos**

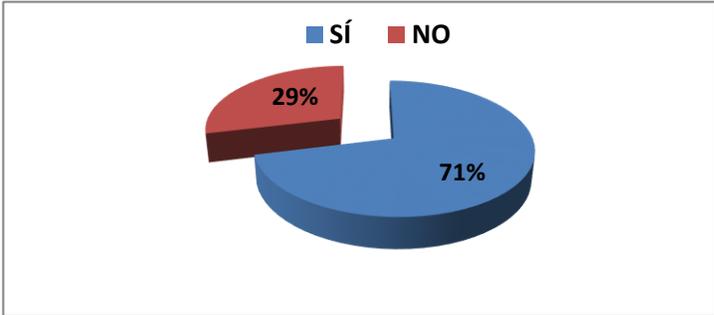
En la carrera de Derecho se evidencia que los profesores muestran una tendencia a continuar con los estudios de posgrados en Maestrías y Especialidades; del total de participantes casi la mitad (7 profesores) dicen tener al menos un

posgrado, mientras los restantes (9 profesores) tienen el grado mínimo para ejercer como abogados y profesores siendo Licenciados en Derecho.

En el caso de los administrativos se muestra como la mayoría tienen estudios universitarios (13 administrativo); 8 de estos tienen un título universitario y 5 están cursando una carrera universitaria. Sólo 2 personas cuentan con secundaria completa. Esto demuestra que el personal administrativo tiene un alto interés de contar con un grado académico universitario que le permita desempeñarse de una mejor manera en el puesto que le fue asignado.

**4.2.3 Definición de cuánta población trabaja y los lugares donde laboran**

**Figura 9.** Porcentaje de estudiantes de la carrera de Derecho en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos que trabaja.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Un detalle muy particular de los estudiantes de la carrera de Derecho es que la mayoría trabaja (71%), mientras el restante 29% sólo se dedican al estudio, como se muestra en la figura 4.

Los estudiantes que laboran lo hacen principalmente en empresas privadas (45,6%) y un 23,2% son funcionarios públicos; mientras un 31,2% prefirió no responder a esa pregunta.

Algunas de las empresas privadas donde trabajan los estudiantes de Derecho son de diversos tipos de negocios entre los que están: turismo, comercio, transporte

privado y público, bufetes de abogados, servicio doméstico, ganadería, cooperativas y banco privados.

En el caso de las instituciones gubernamentales donde trabajan los estudiantes de Derecho están: los Tribunales de Justicia, la Caja Costarricense del Seguro Social, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Patronato Nacional de la Infancia (PANI).

Cabe resaltar, en el caso de los profesores que ninguno de los dieciséis labora de planta en la Universidad, todos (16 profesores) trabajan en un horario diurno en los Tribunales de Justicia, Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicación, Municipalidad de San Carlos, Caja Costarricense del Seguro Social y en sus propias oficinas; en el horario vespertino y nocturno laboran algunos días a la semana en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

La misma situación tiene el coordinador de la carrera de Derecho, quién trabaja por horas a la semana en la Universidad y cuenta con una oficina privada, así lo indicó el Decano de la Facultad. M. Granados (comunicación personal, 11 de diciembre, 2015).

Esta realidad confirma aún más que la teoría del modelo dialéctico de Manuel Martín Serrano de 1982, sigue vigente y no se puede olvidar, porque cada una de esas personas conviven en otros ambientes laborales y valoran la función de docente universitario como un trabajo extra y esa convergencia de culturas organizativas hace que los sistemas de comunicación sean abiertos.

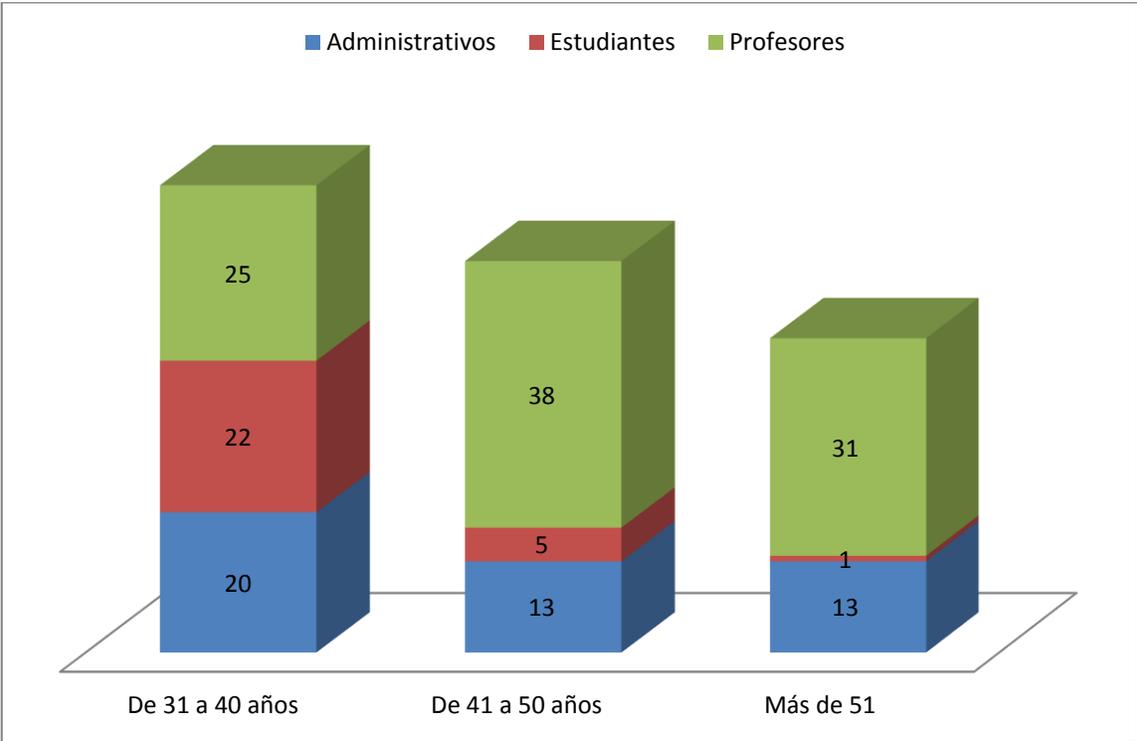
#### **4.2.4 Rangos de edad**

Una de las variables que aportó un dato importante para la elaboración del plan de comunicación, fue conocer el rango de edad de las poblaciones que conforman los públicos internos de la carrera de Derecho en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Sobre este punto, se puede apreciar en la figura 5, que los administrativos y profesores se concentran en el rango de edad de los 20 a los 30 años, lo que indica que son poblaciones de adultos - jóvenes, que tienen estudios universitarios como se indicó en el punto 4.2.2.

En la población de los profesores la mayoría son adultos entre los 41 y 50 años de edad que duplican el rango de edad de los administrativos y estudiantes; además poseen una escolaridad superior, propia de sus funciones. Cabe señalar que también hay un 6% de docentes adultos - jóvenes que se encuentran en el rango de edad de los 20 a los 30 años. Así como también hay estudiantes y administrativos en el mismo rango de edad de la mayoría de los profesores entre los 41 y 50 años.

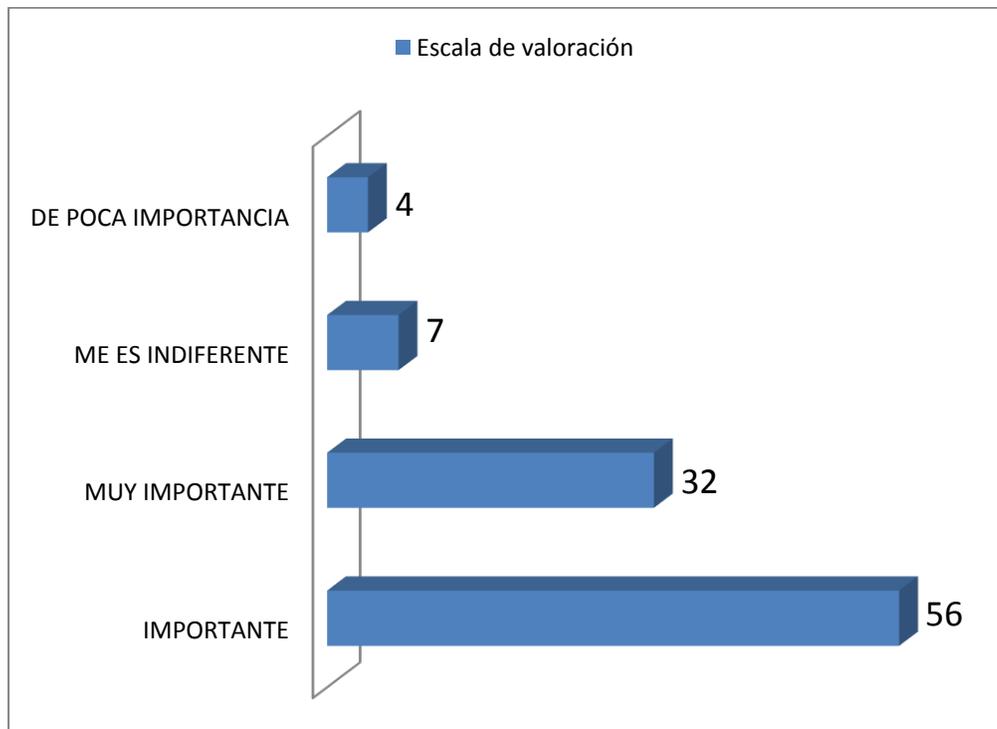
**Figura 10.** Porcentaje del rango de edad de los administrativos, estudiantes y profesores de la carrera de Derecho en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el 2015.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

#### 4.2.5 Calificación que dan los estudiantes a la información que emite la Universidad

**Figura 11.** Calificación que dan los estudiantes a la información que emite la Universidad San José, Sede Central - San Carlos.



**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

La mayoría de los estudiantes de la carrera de Derecho (56%) califican de importante la información que reciben por parte de la Universidad; esto concuerda con la opinión que dieron al consultarles sobre la calificación de las labores de comunicación que realiza la institución, para los estudiantes las labores de comunicación de la casa de enseñanza son muy buenas, como se aprecia en la figura 7.

La mayoría de los estudiantes consideran entre importante y muy importante la información que emite la Universidad, por lo tanto se puede decir que deben continuar con las labores de divulgación de temas de interés para los estudiantes,

administrativos y profesores, incluso considerando la información de las tablas 8, 9 y 10 de esta investigación, donde se aprecian los temas que más les interesa saber a los públicos internos de la carrera de Derecho.

#### **4.2.6 Calificación del rol de la comunicación en la Universidad**

"La comunicación efectiva es un estímulo para implementar estrategias y lograr resultados positivos desde la producción, el trabajo en equipo, el posicionamiento de marca, el mercadeo y el servicio al cliente." (Carvajal et al. 2012, p. 24). Dicha teoría se confirma en este estudio, al conocerse que para los profesores y los administrativos de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, la comunicación es un tema esencial.

Los profesores que participaron en el grupo focal, coincidieron en que la comunicación juega un papel fundamental. Sin embargo, afirman que la comunicación informal entre los estudiantes juega un papel detonante que tiende a confundir. Además, agregan que el mensaje no es percibido igual por todos; a esto le suman que hay profesores que no saben transmitir el conocimiento.

Para los administrativos la comunicación es muy importante y más si posee características de una buena comunicación. Según indicaron, los administrativos en el grupo focal, una buena comunicación tiene uniformidad en el mensaje, es constante, clara, directa, asertiva, fluida y además, tiene una fuente única de información.

Coincidentemente, los profesores también aseguran que una buena comunicación es directa, pero le agregan otras características como que el mensaje debe ser conciso, con información veraz y emitida en el tiempo justo. Además consideran que debe ser una comunicación respetuosa que genere empatía y liderazgo.

Incluso, los mismos administrativos y profesores externaron algunas de las características de buena comunicación que ellos consideran tiene la Universidad y que son presentadas en la tabla 5.

Resalta que los profesores mencionaron menos características que los administrativos, aunque coinciden en la disponibilidad para atender a los públicos internos (estudiantes, profesores y administrativos).

Mientras los profesores destacan el respeto y la confianza, los administrativos reconocen la atención personalizada, la variedad de medios de comunicación para divulgar información, respuestas en tiempo justo, personal en el área de comunicación e información veraz.

**Tabla 8.** Características de una buena comunicación según los administrativos y profesores en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Administrativos	Profesores
Atención personalizada	Confianza
Variedad de medios	Disponibilidad para atender a los profesores
Cuentan con un funcionario para comunicación	Respeto
Disponibilidad para la atención de estudiantes, profesores y administrativos	
Respuestas prontas y cumplidas	
La información es veraz	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 4.3 Cultura y clima organizacional

Considerando el concepto dado por Herrero y Campos (2010) donde dicen que “el protocolo se encuentra entre una de las acciones estratégicas para reforzar la reputación corporativa” (p. 187), fue que se planteó la estrategia de comunicación para la carrera de Derecho, la cual está desarrollada en el capítulo 5 de este Trabajo Final de Graduación.

Para la elaboración del plan de comunicación y sus estrategias, también fue necesario conocer la opinión y nivel de conocimiento de los públicos internos sobre la cultura y clima organizacional en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, donde los resultados permitieron a la investigadora tener mayores insumos para plantear las estrategias de comunicación adecuadas para la carrera de Derecho, aquí se cumple lo que Carvajal et al (2012) dicen sobre los beneficios que deja una buena comunicación: "ayudará a definir estrategias que le den valor

agregado a la organización y logrará fidelizar clientes potenciales a la empresa (p. 27).

#### 4.3.1 Opinión de los estudiantes sobre la cultura organizacional

La encuesta evaluó el conocimiento de la organización por parte de los estudiantes, mediante la opinión que tenían sobre 7 enunciados en una escala de 1-5, donde 1 significa Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Regular, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo, en este sentido la respuesta que más se repitió en cada uno de los enunciados fue la siguiente:

**Tabla 9: Conocimiento de la organización, según los estudiantes de la carrera de Derecho**

Enunciados	Moda
1. Conozco la misión, visión y valores de la Universidad de San José.	Regular
2. Conozco los trámites de matrícula, convalidación, pago de derechos, pagos de mensualidad, solicitud y retiro de certificaciones, solicitud y retiro de constancias, apelación de exámenes o notas de cursos, presentación de quejas que con frecuencia debo realizar.	Regular
3. Tengo claro dónde puedo encontrar información sobre los trámites, matrícula, convalidación, pago de derechos de graduación, pagos de mensualidad, solicitud y retiro de certificaciones, solicitud y retiro de constancias, apelación de exámenes o notas de cursos, presentación de quejas.	Totalmente de Acuerdo
4. Recibo información para realizar los trámites de matrícula, convalidación, pago de derechos de graduación, pagos de mensualidad, solicitud y retiro de certificaciones, solicitud y retiro de constancias, apelación de exámenes o notas de cursos, presentación de quejas.	Totalmente de Acuerdo
5. Cuenta la Universidad de San José con los medios y canales de comunicación adecuados para mantenerme informado (a).	Totalmente de Acuerdo
6. Recibo información sobre las actividades y logros de la Universidad de San José.	Totalmente de Acuerdo
7. Los comentarios que escucho de la Universidad de San José en su mayoría son positivos.	De Acuerdo

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

Como puede observarse la opinión de la mayoría de los estudiantes fue positiva ya que sólo en los 2 primeros enunciados opinan como regular, mientras que en los otros 5 opinan entre de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Si observamos la opinión del conocimiento de la organización según sexo se presenta la siguiente situación:

**Tabla 10:** Porcentaje de conocimiento de los estudiantes según sexo, sobre la cultura organizacional de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el 2015.

	Totalmente en Desacuerdo		Desacuerdo		Regular		Acuerdo		Totalmente de Acuerdo		No responde	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
<b>1. Conozco la misión, visión y valores de la Universidad de San José.</b>	25%	19%	17%	17%	25%	28%	17%	22%	14%	13%	1%	2%
<b>2. Conozco los trámites que con frecuencia debo realizar.</b>	6%	9%	8%	22%	44%	19%	18%	26%	23%	22%	1%	2%
<b>3. Tengo claro dónde puedo encontrar información sobre trámites.</b>	6%	6%	6%	6%	14%	13%	18%	22%	55%	54%	1%	0%
<b>4. Recibo información para realizar los trámites.</b>	10%	4%	3%	11%	18%	15%	31%	24%	37%	46%	1%	0%
<b>5. Cuenta la Universidad con los medios y canales de comunicación adecuados.</b>	4%	4%	11%	0%	18%	15%	21%	26%	54%	39%	3%	2%
<b>6. Recibo información sobre las actividades y logros de la Universidad de San José.</b>	4%	7%	8%	19%	13%	11%	31%	22%	42%	37%	1%	4%
<b>7. Los comentarios que escucho en su mayoría son positivos.</b>	7%	11%	4%	22%	31%	26%	37%	24%	20%	17%	1%	0%

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

La opinión para cada uno de los enunciados es muy similar entre las mujeres y hombres excepto para el enunciado 2 en donde el 44% del total de las mujeres encuestadas consideró que era regular (es decir desconocimiento de trámites), mientras que sólo el 19% del total de hombres encuestados opinó lo mismo.

Además puede observarse que los enunciados 3 (conocimiento sobre dónde pueden encontrar la información) y 5 (existencia de canales adecuados para informar) son los que obtuvieron un porcentaje más alto, siendo que en el enunciado 3 el 55% del total de las mujeres encuestas y el 54% del total de los hombres encuestados opinaron estar totalmente de acuerdo. En el caso del enunciado 5 el 54% del total de las mujeres encuestas y el 39% del total de los hombres encuestados opinaron estar totalmente de acuerdo.

Por otra parte el enunciado 6 (información sobre actividades y logros) fue el enunciado con porcentajes de opinión más bajos, siendo que el 4% del total de las mujeres encuestadas y el 7% del total de los hombres encuestados opinaron estar totalmente en desacuerdo.

#### **4.3.2 Opinión de los profesores sobre la cultura organizacional**

La encuesta también evaluó la cultura organizacional por parte de los profesores, mediante la opinión que tenían sobre 7 enunciados en la misma escala utilizada para los alumnos de 1-5, donde 1 significa Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Regular, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo, en este sentido la respuesta que más se repitió en cada uno de los enunciados fue la siguiente:

**Tabla 11:** Opinión de los profesores sobre cultura organizacional en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el 2015.

Enunciados	Moda
1. Conozco la misión, visión y valores de la Universidad de San José.	Totalmente de Acuerdo
2. Considero que las actividades que realizo se apegan a las políticas definidas por la Universidad.	Totalmente de Acuerdo
3. La comunicación con la coordinación de carrera y la dirección académica es de buena calidad.	Totalmente de Acuerdo
4. Tengo claro lo que se espera de mí como docente de la carrera de Derecho.	Totalmente de Acuerdo
5. Conozco con claridad las funciones de mi puesto o tengo claro a dónde puedo encontrar la información sobre los procedimientos que debo realizar.	Totalmente de Acuerdo
6. El equipo y las herramientas que me brinda la Universidad para realizar mis funciones como profesor (a) se adaptan a las necesidades de mis labores.	De Acuerdo
7. Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo.	De Acuerdo

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

Como puede observarse la opinión de la mayoría de los profesores fue positiva debido a que en todos los enunciados opinan entre totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Con respecto a la opinión de la cultura organizacional según sexo se presenta la siguiente situación:

**Tabla 12:** Porcentaje de opinión de los profesores según sexo sobre la cultura organizacional en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Enunciados	Totalmente en Desacuerdo		Desacuerdo		Regular		Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
1. Conozco la misión, visión y valores de la Universidad de San José.	0%	0%	0%	13%	0%	13%	13%	13%	88%	63%
2. Considero que las actividades que realizo como profesor se apegan a las políticas definidas por la Universidad.	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	100%	75%
3. La comunicación con la coordinación de carrera y la dirección académica es de buena calidad.	0%	13%	0%	0%	0%	0%	38%	13%	63%	75%
4. Tengo claro lo que se espera de mí como docente de la carrera de Derecho.	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	88%
5. Conozco con claridad las funciones de mi puesto o tengo claro a dónde puedo encontrar la información sobre los procedimientos que debo realizar.	0%	25%	0%	0%	13%	0%	63%	25%	25%	50%
6. El equipo y las herramientas que me brinda la Universidad para realizar mis funciones como profesor (a) se adaptan a las necesidades de mis labores.	0%	25%	0%	0%	13%	0%	63%	25%	25%	50%
7. Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo.	0%	13%	0%	13%	0%	25%	63%	38%	38%	13%

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

La opinión para cada uno de los enunciados varía entre las mujeres y hombres, como puede observarse en el gráfico anterior. En el enunciado 1 (conocimiento misión, visión y valores), el 88% del total de mujeres encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, mientras que para el caso del total de hombres encuestados representó el 63%.

Al parecer son las mujeres las que tienen una opinión más positiva, tal como se muestra en los enunciados 2, 3, 4, 5, 6 y 7 donde del total de mujeres encuestadas ninguna opinó dentro de la escala totalmente en desacuerdo, mientras que en el caso del total de hombres encuestados hasta un 25% consideró alguno de los enunciados anteriores en la escala totalmente en desacuerdo.

#### **4.3.3 Opinión de los administrativos sobre la cultura organizacional**

La encuesta evaluó la cultura organizacional por parte de los administrativos, mediante la opinión que tenían sobre 7 enunciados en la misma escala utilizada para los alumnos y profesores de 1-5, donde 1 significa Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Regular, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo, en este sentido la respuesta que más se repitió en cada uno de los enunciados fue la siguiente:

**Tabla 13:** Opinión de los administrativos sobre la cultura organizacional en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos en el 2015.

Enunciados	Moda
1. Conozco la misión, visión y valores de la Universidad de San José.	Totalmente de Acuerdo
2. Considero que las actividades que realizo se apegan a las políticas definidas por la Universidad.	Totalmente de Acuerdo
3. La comunicación con mis jefes inmediatos y superiores es de buena calidad.	De Acuerdo
4. Tengo claro lo que mis jefes y superiores esperan de mí, en el cumplimiento de mis funciones.	Totalmente de Acuerdo
5. Conozco con claridad las funciones de mi puesto o tengo claro a dónde puedo encontrar la información sobre los procedimientos que debo realizar.	Totalmente de Acuerdo
6. El equipo y las herramientas que me brinda la Universidad para realizar mis funciones se adaptan a las necesidades del puesto de trabajo que desempeño.	De Acuerdo
7. Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibo.	Totalmente de Acuerdo

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

Como puede observarse la opinión de la mayoría de los administrativos fue muy positiva debido a que en todos los enunciados opinan entre totalmente de acuerdo y de acuerdo.

#### 4.3.4 Percepción de los profesores sobre el clima organizacional

“Al implementar todo un proyecto de comunicación efectiva que motive y demuestre resultados cuantitativos y cualitativos, se percibe claramente que este proceso de mejoramiento continuo no se estanca nada más en un

concepto, trasciende en las empresas y cambia el clima organizacional de la misma.” (Carvajal, et al, 2012, pp. 24-25).

Considerando el concepto anterior es que la encuesta evaluó también el clima organizacional por parte de los administrativos y los profesores, mediante la opinión que tenían sobre 5 enunciados en la misma escala utilizada anteriormente de 1-5, donde 1 significa Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Regular, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo, en este sentido la respuesta que más se repitió en cada uno de los enunciados fue la siguiente:

**Tabla 14:** Percepción sobre clima organizacional según los profesores de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el 2015.

Enunciados	Moda
1. Me siento parte de la Universidad y estoy comprometido (a) con los objetivos de la organización	Totalmente de Acuerdo
2. Estoy satisfecho con los cursos que tengo asignados.	Totalmente de Acuerdo
3. En general, el trato interpersonal en la Universidad es respetuoso.	Totalmente de Acuerdo
4. El ambiente de trabajo es agradable.	Totalmente de Acuerdo
5. Considero que los estudiantes están satisfechos con mi desempeño en el aula.	Totalmente de Acuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Todavía la opinión de la mayoría de los profesores respecto al clima organizacional fue más positiva que la opinión acerca de cultura organizacional, debido a que todos los enunciados mayoritariamente fueron catalogados como totalmente de acuerdo.

Con respecto a la opinión del clima organizacional según sexo se presenta la siguiente situación:

**Tabla 15.** Porcentaje de percepción de los profesores sobre el clima organizacional, en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el 2015.

Enunciados	Totalmente en Desacuerdo		Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
1. Me siento parte de la Universidad y estoy comprometido (a) con los objetivos de la organización	0%	13%	13%	25%	88%	63%
2. Estoy satisfecho con los cursos que tengo asignados.	0%	13%	25%	25%	75%	63%
3. En general, el trato interpersonal en la Universidad es respetuoso.	0%	13%	0%	13%	100%	75%
4. El ambiente de trabajo es agradable.	0%	13%	0%	13%	100%	75%
5. Considero que los estudiantes están satisfechos con mi desempeño en el aula.	0%	13%	38%	25%	63%	63%

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

La opinión para cada uno de los enunciados es muy similar entre las mujeres y hombres, como puede observarse en la tabla anterior. Se dan algunas diferencias, no muy representativas como es el caso de los enunciados 3 y 4 donde el 100% del total de mujeres encuestadas estuvo totalmente de acuerdo, mientras que para el caso del total de hombres encuestados representó el 75%.

Al igual que en el caso de la cultura organizacional al parecer son las mujeres las que tienen una opinión más positiva, tal como se muestra en los enunciados 1, 2, 3, 4, y 5 donde del total de mujeres encuestadas ninguna opinó dentro de la escala totalmente en desacuerdo, mientras que en el caso del total de hombres encuestados hasta un 13% consideró alguno de los enunciados anteriores en la escala totalmente en desacuerdo.

#### 4.3.5 Percepción de los administrativos sobre el clima organizacional

Al igual que para los estudiantes y profesores, a los administrativos se les consultó sobre el clima organizacional, mediante la opinión que tenían sobre 5 enunciados en la misma escala utilizada anteriormente de 1-5, en este sentido la respuesta que más se repitió en cada uno de los enunciados fue la siguiente:

**Tabla 16:** Opinión de los administrativos sobre clima organizacional en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el 2015.

Enunciados	Moda
1. Me siento parte de la Universidad y estoy comprometido (a) con los objetivos de la organización.	Totalmente de Acuerdo
2. Estoy satisfecho con el cargo que actualmente desempeño.	Totalmente de Acuerdo
3. En general, el trato interpersonal en la Universidad es respetuoso.	Totalmente de Acuerdo
4. El ambiente de trabajo es agradable.	Totalmente de Acuerdo
5. Considero que los compañeros están satisfechos con el desempeño de mis funciones.	No hay moda

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La tendencia en la opinión mayoritaria sigue el mismo comportamiento que en el caso de los profesores. Como puede observarse la mayoría de los administrativos tuvieron una opinión más positiva sobre el clima organizacional que con respecto a la cultura organizacional, dado a que todos los enunciados mayoritariamente fueron catalogados como totalmente de acuerdo.

#### 4.3.6 Opinión de los profesores sobre comunicación interna

Este estudio entrevistó a los profesores para evaluar la comunicación interna, mediante la opinión que tenían sobre 7 enunciados en la misma escala utilizada anteriormente de 1-5, en este sentido la respuesta que más se repitió en cada uno de los enunciados fue la siguiente:

**Tabla 17:** Opinión de los profesores sobre comunicación interna, durante el 2015.

<b>Enunciados</b>	<b>Moda</b>
1. Recibo la información necesaria para desempeñar mis funciones correctamente.	Totalmente de Acuerdo
2. La Universidad cuenta con los medios adecuados para brindarme información que me permita realizar mi trabajo correctamente.	Totalmente de Acuerdo
3. Creo que estoy bien informado de los logros y actividades que se desarrollan en la Universidad.	De Acuerdo
4. Considero que las reuniones con los profesores son de utilidad para coordinar el trabajo.	Totalmente de Acuerdo
5. Las opiniones de los profesores son consideradas por la organización para tomar decisiones.	De Acuerdo
6. Los comentarios que escucho entre los compañeros de trabajo sobre la Universidad, son generalmente positivos.	De Acuerdo
7. Los comentarios no laborales y rumores son frecuentes en la organización.	No hay una moda

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

La opinión de la mayoría de los profesores respecto a la comunicación interna es positiva sólo que llama la atención que prevalece la opinión de acuerdo y ya no totalmente de acuerdo, como en el caso de la cultura y clima organizacional.

Cabe mencionar que la comunicación interna en la carrera de Derecho con los profesores debe mejorar y considerar más la opinión de estos para algunos procesos y que ellos mismos ayuden en el proceso de divulgación del mensaje oficial.

Con respecto a la opinión de la comunicación interna según sexo se presenta la siguiente situación:

**Tabla 18:** Opinión de los profesores según sexo sobre comunicación interna, en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el 2015.

Enunciados	Totalmente en Desacuerdo		Desacuerdo		Regular		Acuerdo		Totalmente de Acuerdo		No Responde
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	M
1. Recibo la información necesaria para desempeñar mis funciones correctamente.	0%	13%	0%	0%	0%	13%	50%	25%	50%	50%	0%
2. La universidad cuenta con los medios adecuados para brindarme información que me permita realizar mi trabajo correctamente.	0%	13%	0%	0%	13%	13%	25%	13%	63%	63%	0%
3. Creo que estoy bien informado de los logros y actividades que se desarrollan en la universidad.	0%	13%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	38%	0%
4. Considero que las reuniones con los profesores son de utilidad para coordinar el trabajo.	0%	25%	0%	0%	13%	0%	38%	38%	50%	38%	0%
5. Las opiniones de los profesores son consideradas por la organización para tomar decisiones.	0%	13%	0%	0%	38%	13%	25%	63%	38%	13%	0%

**Fuente:** Elaboración propia, 2015. Nota: La letra "F" corresponde a la palabra femenino y la "M" a masculino.

De igual manera, la opinión para cada uno de los enunciados es muy similar entre las mujeres y los hombres como puede observarse en la tabla 21, según los enunciados 1, 2 y 3, donde alrededor del 50% del total de mujeres y hombres encuestados opinan totalmente de acuerdo. Solamente cabe destacar el caso del enunciado 4 donde del total de mujeres encuestadas el 50% opina Totalmente de acuerdo, mientras que en el caso de los hombres ese porcentaje baja a 38%. Por su parte en el enunciado 5 el 25% del total de las mujeres encuestas opinó “de acuerdo”, mientras que el 63% de los hombres opinó lo mismo. Con respecto al

enunciado 7 es importante destacar que la mayoría no está de acuerdo con que los comentarios y rumores sean frecuentes en la organización.

#### **4.3.7 Opinión de los administrativos sobre comunicación interna**

Del mismo modo la encuesta además evaluó la comunicación interna por parte de los administrativos, mediante la opinión que tenían sobre 7 enunciados en la misma escala utilizada anteriormente de 1-5, en este sentido la respuesta que más se repitió en cada uno de los enunciados fue la siguiente:

**Tabla 19:** Opinión de los administrativos sobre comunicación interna, en la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en el 2015.

Enunciados	Moda
1. Recibo la información necesaria para desempeñar mis funciones correctamente.	No hay una moda
2. La Universidad cuenta con los medios adecuados para brindarme información que me permita realizar mi trabajo correctamente.	Totalmente de Acuerdo
3. Creo que estoy bien informado de los logros y actividades que se desarrollan en la Universidad.	De Acuerdo
4. Considero que las reuniones de personal son de utilidad para coordinar el trabajo que realizo.	No hay una moda
5. Las opiniones del personal administrativo son consideradas por la organización para tomar decisiones.	De Acuerdo
6. Los comentarios que escucho entre los compañeros de trabajo sobre la Universidad, son generalmente positivos.	De Acuerdo
7. Los comentarios no laborales y "rumores" (por parte de cualquier miembro del estudiantado) son frecuentes en la organización.	Regular

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

La opinión de la mayoría de los administrativos respecto a la comunicación interna si tiene un cambio en la tendencia dado a que aparece la categoría de regular en el enunciado 7 acerca de los comentarios y rumores.

Otro aspecto a resaltar y que rompe la tendencia es que no hay una moda en los enunciados 1 y 4. Esto significa que no hay uniformidad en la opinión de los administrativos sobre recibir información necesaria y sobre la utilidad de las reuniones para coordinar el plan de trabajo.

La Universidad de San José, Sede Central - San Carlos debe considerar lo que plantea Aguilera et al (2010), al decir que las universidades deben:

Profundizar en el cambio de su modelo comunicativo, adecuándolo a las exigencias y las posibilidades del sistema comunicativo del que empiezan a disponer nuestras sociedades; pasando entonces de uno unidireccional a otro más circular, dialógico, conversacional, en el que el dispositivo y las acciones comunicacionales que se despliegan constituyan vías para la interconexión entre los colectivos –internos, externos– implicados, para la mediación entre sus distintos intereses. (p. 98-99).

Las opiniones de los profesores, administrativos y estudiantes deben ser tomadas en cuenta, al final ellos son los que permitirán a la Universidad cumplir con sus objetivos.

#### **4.3.8 FODA por parte de administrativos, estudiantes, profesores y funcionarios en puestos estratégicos**

Una de las bases para la elaboración de la estrategia, además de los resultados ya conocidos, fueron las respuestas de los públicos internos al FODA, donde cada uno de los consultados determinó las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la comunicación en la carrera de Derecho.

En la figura 12 se presenta el resumen de las respuestas al FODA contemplando el cruce de variables de los factores internos y externos para la creación de las estrategias.

**Figura 12:** Matriz FODA para determinar las estrategias para el plan de comunicación de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
	O	A	A	A	
<b>Factores externos</b>	O 1	Liderazgo	A 1	Crecimiento y desarrollo de carreras e infraestructura en ITCR y UTN	
	O 2	Imagen sólida	A 2	Legislación vigente en el país.	
	O 3	Interés de consolidar el trabajo de la oficina de comunicación.	A 3	Débil señal de internet.	
	O 4	Seguimiento a estudiantes,	A 4	Apertura de más Universidades.	
	O 5	División de tareas en el departamento de comunicación.	A 5	Falta de comunicación.	
	O 6	Conciencia creciente del manejo estratégico de la identidad, la imagen y comunicación institucional.	A 6	Programas y planes de estudio desactualizados en otras universidades.	
	O 7	Uso de nuevas tecnologías.	A 7		
	O 8	Escribe aquí cada una de las oportunidades detectadas.	A 8	Escribe aquí cada una de las amenazas detectadas.	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES - FORTALEZAS</b>		<b>AMENAZAS - FORTALEZAS</b>	
F 1	Infraestructura	Fortalecer la inversión en el mantenimiento del campus.		Mantener actualizados los planes y programas de la carrera de derecho.	
F 2	Años de experiencia en el mercado.	Aumentar la cantidad de personal capacitado en el departamento de comunicación		Mejorar la red inalámbrica y los servicios de internet en el Campus.	
F 3	Página y facebook actualizados.	Mantener actualizados los medios digitales.		Contratar personal capacitado para fortalecer el departamento de comunicación.	
F 4	Cuentan con una empresa para elaboración de diseños.	Contratar profesores de planta para fortalecer la carrera.		Definir el plan de comunicación de la carrera de derecho.	
F 5	Estabilidad en el nómina de profesores.	Mantener la imagen sólida de la carrera de derecho.		Lograr la acreditación de SINAES.	
F 6	Cuenta con medios electrónicos (página, facebook, correo electrónico, aplicación de whatsApp)	Valorar el uso de otros medios de comunicación.			
<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPORTUNIDADES - DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS - DEBILIDADES</b>	
D 1	Comunicación poco uniforme.	Involucrar a los profesores y estudiantes en la toma de decisiones académicas atinentes a la carrera.		Fortalecer el departamento de comunicación.	
D 2	Falta de personal en el departamento de comunicación.	Robustecer el departamento de comunicación en todas sus áreas.		Incluir a los profesores y estudiantes en los procesos de la carrera de derecho.	
D 3	Sin presupuesto.	Capacitar a los profesores en el uso y aprovechamiento de los canales de comunicación que tiene la universidad.		Lograr contenido presupuestario para el departamento de comunicación.	
D 4	Débil capacitación a profesores.				
D 5	Comunicación muy cerrada en altos mandos.				

**Fuente:** Elaboración propia, 2015.

#### 4.4 Validación del plan de comunicación.

Tal y como lo indica la teoría que sustenta esta investigación, la retroalimentación será una práctica fundamental para la carrera de Derecho, en concordancia con ese criterio es que uno de los objetivos de este TFG es conocer el *Feedback* del Comité Gerencial de la Universidad sobre el plan de comunicación y así entregar un plan real que pueda ser ejecutado acorde a la realidad de la organización.

Ya lo dijo Abadía y Vaca (2012) al asegurar que la comunicación es un activo intangible de la organización que contribuye al crecimiento de la empresa y en este sentido, todo proceso estratégico, debe evaluarse (p. 48).

La estrategia de comunicación que resultó de esta investigación fue presentado al Comité Gerencial de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en la sesión ordinaria celebrada el 3 de diciembre del 2015.

El Comité Gerencial está integrado por el Presidente de la Universidad, el Gerente General y coordinadores de departamentos.

La presentación y análisis del plan tuvo una duración de 2 horas y fue expuesto por la misma investigadora, quién además conforma dicho Comité Gerencial.

La estrategia tuvo una aceptación unánime por parte de todos los miembros del Comité Gerencial, quienes resaltaron el trabajo de investigación y agradecieron el aporte dado a través de los resultados del presente Trabajo Final de Graduación.

Las observaciones a la estrategia presentada estuvieron enfocadas en el presupuesto para la ejecución, más que en el fondo del estudio.

Para el Gerente General de la Universidad, el señor Enrique Rojas, el tema presupuestario es el más sensible, por eso prefirió no ahondar en la respuesta de si el plan será ejecutado en su totalidad durante el año 2016. Lo que sí afirmó es que el plan será tomado en cuenta para mejorar la comunicación interna, en el objetivo de lograr la acreditación con el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior en la carrera de Derecho.

Por su parte, la coordinadora del departamento de proyección institucional, Grettel Corrales Corrales dijo que el plan está muy completo y cree factible cumplir con los objetivos y la estrategia, e indicó que aunque depende del tema presupuestario en algunas estrategias, algunas acciones de estas serán desarrolladas con los recursos existentes.

Por lo tanto, la estrategia fue conocida, avalada e inclusive una vez recibido el documento empezarán a implementar las acciones que no conlleven un alto contenido presupuestario, mientras se le asigna presupuesto a las estrategias que así lo requieren.

## **CAPÍTULO 5 - ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **5.1 Introducción**

Este capítulo contiene la estrategia de comunicación interna para la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, la cual representa el principal producto entregable para dicho Centro de Enseñanza Superior, originada a partir de una investigación como proyecto final de graduación. La importancia radica en que la estrategia ayudará en la preparación de la carrera para que cumpla con una de las principales exigencias del ente acreditador elegido por la Universidad de San José, el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior SINAES, que especifica que todos los públicos de la carrera deben estar debidamente informados de todos los procesos, actividades y más de la carrera. Las acciones que componen la estrategia de comunicación interna se perfilaron tomando como materia prima los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios, realización de entrevistas y grupos focales.

Estas técnicas de recolección de información permitieron un diagnóstico de la situación comunicacional de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, al revelar como principales debilidades la comunicación poco uniforme y muy cerrada a nivel de los mandos altos.

En la búsqueda de soluciones a estas debilidades, se desarrolla una estrategia de comunicación que pretende continuar con el uso que le da la Universidad a las tecnologías de información y medios de comunicación digitales, así como el reforzamiento de otros canales de comunicación y la combinación de varios de ellos con el fin de que la mayor cantidad de personas que conforman los públicos internos reciban el mensaje y estén debidamente informados de todos los procesos, actividades y más de la carrera, esto con el fin de que la autoevaluación vaya a ser favorable para la carrera de Derecho.

Es de esta manera que se propone la estrategia de comunicación para la carrera de Derecho, cuyos objetivos: general y específicos se describen a continuación:

## **5.2 Objetivos de la estrategia de comunicación**

Se presentan a continuación los objetivos de la estrategia de comunicación interna como propuesta para robustecer la comunicación de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

### **5.2.1 Objetivo general**

Mantener informados a los públicos internos de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, de todos los procesos para lograr la certificación de calidad, usando para estos efectos una estrategia de comunicación.

### **5.2.2 Objetivos específicos**

1. Mantener un enlace de comunicación entre el Departamento de Proyección Institucional y la Facultad de Derecho para conocer todas las acciones relacionadas con la comunicación y divulgación de los procesos de la carrera de Derecho.
2. Incentivar la participación activa de los estudiantes y profesores en los consejos de Facultad.
3. Reforzar el apartado relacionado con la carrera de Derecho en la página web de la Universidad de San José para que sea usado como herramienta de consulta tanto para estudiantes como para profesores de la Facultad de Derecho.
4. Desarrollar una campaña orientada al uso de los canales de comunicación utilizados por la Facultad de Derecho para emitir los mensajes.

## **5.3 Metas de la estrategia de comunicación**

Las metas generales de la estrategia de comunicación propuesta corresponden a los objetivos descritos anteriormente.

- a) Mantener una relación estrecha entre la Facultad de Derecho y el Departamento de Proyección Institucional, mediante una reunión quincenal, que permita una comunicación directa, confiable y oportuna para

retroalimentar a los públicos internos con información veraz de lo que acontece en la carrera de Derecho.

- b) Involucrar al menos un 85% de profesores y estudiantes de la Facultad de Derecho en un comité que participe en los procesos de toma de decisiones en temas académicos y esto permita representatividad de ambos sectores, lo que mejora la fluidez de los mensajes.
- c) Actualizar al menos una vez a la semana la información tanto para estudiantes como para profesores en la página web de la Universidad, con temas como capacitación, charlas con temas relacionados con la carrera de Derecho; promociones, procesos académicos, requisitos, fechas importantes y noticias actuales en relación con la Facultad.
- d) Oficializar los canales de comunicación: página web, Facebook, *Whatsapp*, correo electrónico como medios para envío de información al menos una vez al mes a estudiantes, profesores y administrativos para lograr que las tres poblaciones tengan el conocimiento de la información.

#### **5.4 Públicos meta**

La estrategia de comunicación que se plantea está dirigida a los públicos internos de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, en su Sede Central, la cual contempla a los docentes, personal administrativo y estudiantes de esa carrera.

En seguida se hace una breve descripción de cada una de las tres poblaciones a las que va dirigida la estrategia de comunicación.

**Docentes:** El personal docente de la Facultad está conformado, en su mayoría por mujeres, en edades que oscilan entre los 41 a 50 años.

Estos docentes tienen la responsabilidad de formar e informar a los estudiantes de la Facultad de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, todos ostentan el grado académico mínimo de Licenciatura en Derecho (grado requerido tanto para ejercer la profesión como para impartir lecciones en la Universidad de San José); en algunos casos hay profesores con postgrados académicos como: Maestría y Especialidad.

Esta población tiene la particularidad de que no labora a tiempo completo con la Universidad, se presentan a la misma en el momento de impartir lecciones y no tienen asignado un horario para la atención a estudiantes, ni labores administrativas.

Los 16 profesores encuestados indican que el medio de comunicación que más utilizan es el correo electrónico para mantenerse informados, seguido de las redes sociales como página web y Facebook.

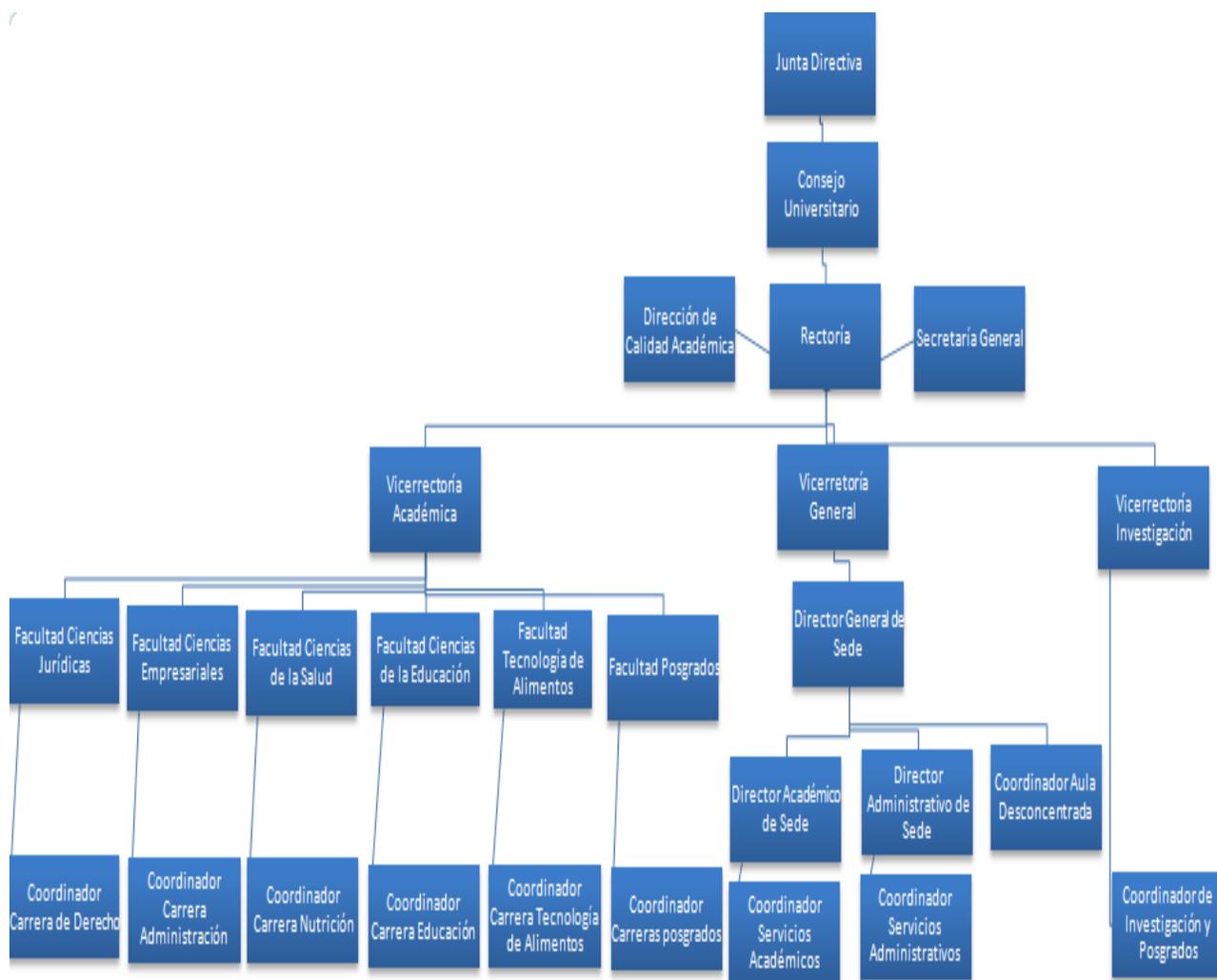
De los encuestados, un 75% tienen entre 1 y 9 años de impartir lecciones en la Facultad de Derecho, mientras que un 19% tiene menos de un año de laborar como profesor y un 6% tiene de 10 a 19 años en dicha Facultad, lo que nos demuestra que en su mayoría, un 81%, son profesores con arraigo y sentido de pertenencia hacia la Universidad. Mientras que el 19% restante se encuentran en un proceso de conocimiento de la Universidad y la Facultad de Derecho.

**Personal administrativo:** Estos funcionarios tienen la responsabilidad de desarrollar todas las actividades administrativas e informativas de la Facultad de Derecho, mayoritariamente son hombres con edades que oscilan entre los 20 a 30 años y con nivel académico en su mayoría de universidad completa.

Estos funcionarios utilizan para mantenerse informados el correo electrónico como principal medio de comunicación, seguido por el Facebook.

Para conocer los niveles de responsabilidad y la función de cada uno de los administrativos de la Universidad de San José en la sede central a continuación se presenta el organigrama que los rige.

**Figura 13.** Organigrama de la Universidad de San José.



Fuente: Rectoría Universidad de San José, 2015.

Según explicó el Gerente General de la sede, Enrique Rojas Ferraro, este organigrama es relativamente nuevo; fue modificado y aprobado a inicios del 2015, por lo tanto aún trabajan en la contratación de personal para algunos puestos.

La cantidad de personal por puesto nombrado es la siguiente:

**Tabla 20.** Cantidad de personal nombrado por puesto en la Universidad de San José en el 2015.

Puesto	Cantidad de personal
Junta Directiva	

Consejo Universitario	10
Rectoría	2
Secretaría general	1
Vicerrectores	4
Decanos de Facultad	4 Nombrados (2 por nombrar)
Coordinadores de carrera	4 Nombrados (2 por nombrar)
Director académico	1
Director administrativo de Sede	1
Coordinador Aula Desconcentrada	2
Personal en plataforma	3
Financiero y contabilidad	5
Recepción	1
Centro de documentación	1
Tecnologías de Información	2
Proyección institucional	1

**Fuente:** Director Administrativo de Sede, 2015. Nota: Ésta tabla no contempla los puestos no nombrados en la Universidad de San José, pero que aparecen en el organigrama de la figura 12.

**Estudiantes:** La mayoría de los 250 estudiantes encuestados de la Facultad de Derecho se encuentran en un rango de edad que oscila entre los 20 y 30 años, además es una población en la que domina la presencia femenina con un 57%, mientras que los hombres un 43%.

Los estudiantes indican que para informarse de las actividades y procesos de la Facultad a la que pertenecen, el medio que más utilizan es el Facebook, seguido por la página web, y en menor cantidad el correo electrónico.

Esta población tiene la particularidad de que en su mayoría trabajan y estudian. En el sector comercial es donde se ubica la mayor cantidad de estudiantes que laboran.

### **5.5 Propuestas de mejora o estrategias generales**

La estrategia de comunicación interna propuesta se compone de cuatro acciones generales, con las que se pretende constituir y organizar la comunicación interna que se desarrollará en la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, para contribuir con el logro de los objetivos planteados y con las necesidades de la carrera en el tema de comunicación. Consecutivamente se exhiben las mencionadas estrategias:

#### **Fortaleciendo las capacidades institucionales de comunicación**

Con la incorporación de más personal calificado al departamento de Proyección Institucional se pretende lograr un mayor enlace entre la carrera de Derecho y Proyección Institucional y de esa manera aprovechar la infraestructura, y los medios de comunicación existentes en la Universidad para crear los mecanismos que permitan una comunicación fluida, veraz, a tiempo y clara para todos los públicos de interés del plan de comunicación.

La meta de esta estrategia es mantener una relación estrecha entre la carrera de Derecho y el Departamento de Proyección Institucional, mediante una reunión quincenal, que permita una comunicación directa, confiable y oportuna para retroalimentar a los públicos internos con información veraz de lo que acontece en la carrera de Derecho.

Esta sinergia en conjunto con los mecanismos que se plantean deberá ser económicamente sostenibles.

Para lograr este trabajo en equipo se deben considerar las siguientes acciones:

1. Creación de una estrategia de comunicación permanente entre Proyección Institucional con la coordinación de la carrera de Derecho.

2. Creación de campañas informativas a través de los canales de comunicación institucionales, con el fin de lograr el mayor impacto con los públicos meta.
3. Realización de evaluaciones anuales para determinar el nivel de recordación de los mensajes que se han difundido a través de las diversas campañas.

El indicador que establece el cumplimiento de esta estrategia es la acción de personal con la debida contratación de los dos profesionales en comunicación. Otro indicador son las bitácoras de reunión donde se contemplan las agendas y los acuerdos de las reuniones entre los departamentos, así como los resultados de las encuestas que se aplicarán.

Para que esta estrategia pueda implementarse, se requieren los siguientes recursos:

### **Talento humano**

Se requerirá la contratación de al menos tres colaboradores que refuercen el departamento de Proyección Institucional, para que puedan cumplir con las acciones de comunicación con toda la población universitaria, creación de artes, textos, ejecución de mensajes, publicaciones, entre otras labores. Actualmente, la universidad cuenta con solo una persona para realizar las funciones de todo un departamento. Las tres personas deben ser: un profesional en comunicación, un profesional en el área de mercadeo y un profesional en informática, y tendrán las funciones de apoyar en todo lo relacionado a la ejecución, funcionamiento y mantenimiento del plan de comunicación propuesto.

En el caso del informático, cumplirá las funciones de mantener actualizada la página web, con las últimas tendencias en interactividad, responder correos de consultas por medio de la misma, así como controlar y verificar el adecuado funcionamiento del Facebook y del Whatsapp.

En el tema de remuneración de los profesionales, se proponen los salarios de ley, acorde a los fijados por el Ministerio de Trabajo para el segundo semestre del año 2015:

Profesión	Costo mensual en salarios monto en colones		Costo anual en salarios monto en colones	
	Bachiller	Licenciado	Bachiller	Licenciado
Comunicador social	515.986,27	615.083,69	6.191.835,24	7.381.004,28
Mercadólogo	515.986,27	615.083,69	6.191.835,24	7.381.004,28
Ingeniero en sistemas	515.986,27	615.083,69	6.191.835,24	7.381.004,28
<b>Total</b>	<b>1.547.958,81</b>	<b>1.845.251,07</b>	<b>18.575.505,72</b>	<b>22.143.012,84</b>

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. Salarios de ley segundo semestre 2015.

### Equipo tecnológico

Para el desarrollo del trabajo del personal que llegará a reforzar el Departamento de Proyección Institucional se requiere la compra de 3 computadores portátiles, una cámara fotográfica, tres escritorios y 3 sillas.

Las computadoras portátiles de 14" tienen un costo aproximado en el mercado de ₡250.000, cada una, la cámara fotográfica ₡100.000. Los escritorios tiene un costo aproximado de mercado de ₡105,558.98 cada uno, mientras que las sillas para escritorio de oficina tienen un costo de ₡34,657.52.

La totalidad aproximada de inversión es de ₡1,270,649.5.

Es importante mencionar que al contar la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos con el Departamento de Proyección Institucional, algunos equipos ya se encuentran en el mismo, por lo que no se debe de realizar la inversión.

### Campaña "Somos Derecho"

Esta campaña tiene como objetivo acercar más a los profesores y estudiantes de la carrera de Derecho a la Facultad, y con ello lograr el involucramiento en la toma de decisiones de procesos académicos. Es una iniciativa paralela a la propuesta de la contratación de profesores de planta para la carrera.

La meta de esta estrategia es involucrar al menos un 85% de profesores y estudiantes de la Facultad de Derecho en un comité que participe en los procesos de toma de decisiones en temas académicos y esto permita representatividad de ambos sectores, lo que mejora la fluidez de los mensajes.

Para lograr la incorporación de dos de los públicos meta del plan de comunicación, se pretende realizar las siguientes actividades:

- a) Elaboración de un boletín informativo mensual para estudiantes y profesores de la carrera de Derecho.
- b) Creación de campañas informativas mensuales que incentiven a los profesores y estudiantes a utilizar las herramientas de comunicación digital, y de esa manera puedan participar en las discusiones de temas de relevancia para enriquecer el ámbito tanto estudiantil como profesional (en el caso de los profesores y de los estudiantes que ya laboran en bufetes o en los Tribunales de Justicia).
- c) Realización de un foro-chat en la página web una vez a la semana donde tanto estudiantes como profesores puedan exponer sus puntos de vista y compartir criterios atinentes a temas académicos con el Coordinador de Carrera.

Esta campaña no solo acercará a los profesores y estudiantes a la facultad al ser considerada su opinión en las decisiones, sino que también, por medio de las actividades que se desarrollarán, permitirá la retroalimentación, elemento de gran utilidad en cualquier organización.

Los indicadores del cumplimiento de esta estrategia son tanto los resultados del análisis cualitativo de las bitácoras de cada reunión, como la cantidad de artes elaborados y enviados mensualmente.

Otro indicador será un registro de invitación versus participación en los foro-chat que muestren la participación activa de estudiantes y profesores.

Para el cumplimiento de esta estrategia, se utilizarán los recursos indicados en la estrategia “Fortaleciendo las capacidades institucionales de comunicación”.

### **Derecho en línea**

El objetivo de esta estrategia es fortalecer todas las pestañas y *links* relacionados con la Facultad de Derecho con información actualizada, de interés y en la que los usuarios puedan participar de foros, charlas y video foros.

La meta de la estrategia es actualizar al menos una vez a la semana la información tanto para estudiantes como para profesores en la página web de la

Universidad, con temas como: capacitación, charlas con temas relacionados con la carrera de Derecho, promociones, procesos académicos, requisitos, fechas importantes y noticias actuales en relación con la Facultad.

La estrategia de “Derecho en Línea” involucra las siguientes actividades:

- a) Contribución permanente en la generación de contenidos de la página web relacionados con la carrera de derecho.
- b) Creación de una propuesta de diseño con interactividad para la página web, teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras.
- c) Informar sobre las nuevas adquisiciones de libros para la biblioteca virtual de la carrera de Derecho.

Los indicadores de cumplimiento de esta estrategia serán los registros del departamento de proyección con los temas y artes respectivos para actualizar en la página web, así como un informe semanal del trabajo del departamento de tecnología de la información en la página web.

Los recursos que se requieren para el cumplimiento de esta estrategia son el diseño de elementos gráficos con interactividad y diseños gráficos convencionales, con un costo aproximado mensual de ₡600.000, la idea es que la universidad cambie cada mes los diseños. Adicionalmente se aprovechará el recurso humano con el que cuenta la Universidad en el departamento de Tecnologías de Información, así como el que se indicó en la estrategia “Fortaleciendo las capacidades institucionales de comunicación”.

### **Campaña “Actualidad”**

Esta estrategia tiene como objetivo desarrollar una campaña orientada al uso de los canales de comunicación utilizados por la Facultad de Derecho para emitir los mensajes.

Esto se logrará integrando las diversas herramientas de comunicación que posee la Facultad de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, para hacer un “mix de medios” que permita que los mensajes lleguen a la mayor cantidad de personas posible.

La meta de esta estrategia es oficializar los canales de comunicación: página web, Facebook, *Whatsapp* y correo electrónico como medios para envío de

información al menos una vez al mes a estudiantes, profesores y administrativos para lograr que las tres poblaciones tengan el conocimiento de la misma.

La campaña iniciará emitiendo instructivos del uso de las herramientas tecnológicas que posee la Facultad: Facebook, página web, *Whatsapp*, así como recordando la existencia de la pizarra informativa y del correo electrónico. Esta campaña consistirá en mensajes motivacionales que inciten al uso de las herramientas de comunicación que están a disposición de estudiantes, profesores y administrativos.

Se realizarán las siguientes actividades:

- a) Actualización anual de los números de teléfono celular de estudiantes y profesores para incluirlos en un grupo de *Whatsapp*, y de esa manera tener una comunicación más rápida.
- b) Realización de concursos y promociones donde los estudiantes tengan que utilizar los medios electrónicos para poder participar, de esa manera tendrán la "obligatoriedad" de usarlos, y por ende conocerán de su existencia.
- c) Creación de una campaña digital para popularizar los medios de comunicación existentes.

Los indicadores de logro de esta estrategia son: la conformación del grupo de *Whatsapp*, registros de participantes en los concursos y promociones desarrollados en los medios electrónicos.

Los recursos necesarios para ejecutar esta estrategia son:

### **Impresiones**

Aunque de acuerdo con la investigación realizada para elaborar la estrategia de comunicación general en la que tanto profesores, estudiantes y administrativos indican que los medios de comunicación más usados y de su preferencia son los digitales, no se puede obviar que se requiere de impresiones de algunos materiales para reforzar los esfuerzos que se desarrollan en los medios de comunicación mencionados.

Por esa razón, se propone contar con un presupuesto de al menos ¢500.000 anuales, que permitan imprimir volantes y afiches.

### **Premios**

Para que los concursos y promociones que se realizarán resulten atractivos, se debe contar con premios de interés para los públicos meta. Es por esta razón que se requiere de un presupuesto de ¢2.000.000 anuales.

### **Responsables**

La Universidad de San José, Sede Central - San Carlos cuenta con una funcionaria que atiende el departamento de Proyección Institucional, sin embargo se requiere de la contratación sugerida en la estrategia "Fortaleciendo las capacidades institucionales de comunicación" para poder desarrollar de manera adecuada la estrategia de comunicación interna, y de esa manera lograr el mayor aprovechamiento de la misma, tanto en el área estudiantil como docente y administrativa.

La ausencia de más colaboradores en Proyección hace que una persona no sea suficiente para atender todas las facultades de la Universidad (son 4) y pueda planear, ejecutar y mantener todos los planes y programaciones propuestas.

Al momento de la conformación del equipo solicitado, la actual colaboradora liderará el proyecto, y será la responsable de asignar las tareas, dar seguimiento y velar por el cumplimiento de las mismas.

La encargada del departamento de Proyección Institucional será la responsables de rendir informes sobre la ejecución de este plan, ante el Consejo de Facultad, la Gerencia General y la Presidencia de la Universidad si así lo solicitan.

### **5.6 Cronograma**

Para el cumplimiento de cada estrategia la investigadora propone el siguiente cronograma:

**Figura 14.** Cronograma para el cumplimiento de las estrategias del plan de comunicación en la carrera de Derecho.

Estrategia	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fortaleciendo las capacidades institucionales de comunicación.	■	■	■	■	■	■	■	■																												
Campaña "Somos Derecho"									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Derecho en línea									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña "Actualidad"													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 5.7 Resumen de la estrategia

De inmediato y en forma subsiguiente se presentan las tablas que contienen el resumen de la estrategia de comunicación interna para la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos.

Cada tabla corresponde a un objetivo específico del plan.

**TABLA RESUMEN ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
CARRERA DE DERECHO  
UNIVERSIDAD DE SAN JOSÉ, SEDE CENTRAL**

**OBJETIVO GENERAL**

Mantener informados a los públicos internos de la Carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central - San Carlos, de todos los procesos para lograr la certificación de calidad; usando para estos efectos una estrategia de comunicación.

**Objetivo específico 1**

Mantener un enlace de comunicación entre el Departamento de Proyección Institucional y las autoridades de la carrera de Derecho para conocer todas las acciones relacionadas con la comunicación y divulgación de los procesos de la carrera.

**Estrategia:** Fortaleciendo las capacidades institucionales de comunicación.

**Público meta:** Profesores y estudiantes.

<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>
1. Creación de una estrategia de comunicación permanente entre Proyección Institucional con la coordinación de la carrera de Derecho.	Establecimiento de reuniones mensuales para revisar el plan de trabajo de la carrera, y también semanales para verificar cambios en agenda y realización de eventos y actividades.	Mantener una relación estrecha entre el coordinador de Derecho y el Departamento de Proyección Institucional que permita una comunicación veraz, directa, confiable y oportuna para todos los estudiantes de derecho.	Coordinador de Derecho y Departamento de Proyección Institucional
	Asignación de tareas y responsabilidades a todos los miembros tanto del departamento de Proyección Institucional, como de la carrera de Derecho, y de esa manera evitar la duplicidad de funciones o que alguna tarea quede sin ejecutar.		Coordinador de la carrera de Derecho y Coordinadora Proyección Institucional
	Utilización de los informes y estadísticas de control que brindan los medios digitales como Facebook y correo electrónico.		Proyección Institucional
2. Creación de campañas informativas a través de los canales de comunicación institucionales, con el fin de lograr el mayor impacto con los públicos meta.	Selección del canal idóneo (tomando como base la encuesta realizada) para divulgar la información y lograr el impacto esperado en cada una de los esfuerzos comunicacionales que se hacen.		Proyección Institucional

3. Realización de evaluaciones anuales para determinar el nivel de alcance y recordación de los mensajes que se han difundido a través de las diversas campañas.	Creación de un cuestionario para la encuesta.		Proyección Institucional
	Aplicación del cuestionario		
	Tabulación y presentación de los datos al coordinador de carrera.		

## **CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este apartado se expone la valoración concluyente de la investigadora a lo largo del estudio, se mencionan los principales hallazgos; donde se llegan a demostrar las fortalezas y las debilidades de la carrera de Derecho de la Universidad de San José en materia de comunicación interna.

Además se presentan las recomendaciones enfocadas a convertir esas debilidades en fortalezas para lograr el objetivo de la carrera de Derecho de acreditar la calidad académica y mantener a todos los públicos internos bien informados.

### **6.1 Conclusiones**

La Universidad de San José tiene 22 años de formar profesionales en el área del Derecho en una zona rural, donde las oportunidades son limitadas y más aún

TABLA RESUMEN PLAN DE COMUNICACIÓN			
TABLA RESUMEN PLAN DE COMUNICACIÓN CARRERA DE DERECHO UNIVERSIDAD DE SAN JOSÉ, SEDE CENTRAL			
OBJETIVO GENERAL			
Mantener informados por intermedio de medios digitales y convencionales a los públicos internos de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, Sede Central, Ciudad Quesada, San Carlos, de todos los procesos para lograr la certificación de calidad.			
Objetivo específico 4			
Desarrollar una campaña orientada al uso de los canales de comunicación utilizados por la carrera de Derecho para emitir los mensajes.			
Público meta: Profesores y Estudiantes			
Estrategia: Campaña "Actualidad"			
Actividades	Tareas	Metas	Responsables
1. Actualización anual de los números de teléfono celular de estudiantes y profesores para incluirlos en un grupo de <i>Whatsapp</i> , y de esa manera tener una comunicación más rápida.	Revisión de los expedientes electrónicos y llamar a cada estudiante y profesor para verificar si el número de celular corresponde, al mismo tiempo que se desarrolla una campaña de actualización de datos por los medios de comunicación digitales.	Propiciar el uso de los canales de comunicación (página web, Facebook, <i>Whatsapp</i> , correo electrónico, pizarra informativa) que se denominarán: "Herramientas del Derecho" entre los estudiantes, profesores y administrativos para lograr que las tres partes tengan el conocimiento de la información.	Proyección Institucional.
2. Realización de concursos y promociones donde los estudiantes tengan que utilizar los medios electrónicos para poder participar, de esa manera tendrán la "obligatoriedad" de usarlos, y por ende conocerán de su existencia.	Identificación y compra premios atractivos al mismo tiempo que se idea, publicita y desarrollan los concursos para incentivar el uso de los diversos medios.		Proyección Institucional
3. Creación de una campaña digital para popularizar los medios de comunicación existentes.	Creación de los artes para incorporarlos en la red de pantallas planas ubicadas en las aulas del campus universitario. Se utilizarán fotografías de estudiantes y profesores usando los mismos (con la finalidad de crear mayor afinidad al ser personas conocidas las utilizadas en la campaña).		Proyección Institucional.
	Calendarización de la proyección de los artes por la red de pantallas.		Proyección Institucional.
	de la carrera.		

en los años 90, cuando abrió sus puertas como Centro de Enseñanza Superior, demostrando su constancia y esfuerzo.

En el 2015, con el afán de mantener ese liderazgo en la educación superior en la Zona Norte de Costa Rica, la Universidad de San José buscó acreditar la calidad de la carrera de Derecho, el ente acreditador elegido por la Universidad para el proceso fue el el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior SINAES, de ahí que se matriculó en el año 2014 en el plan llamado "En tus manos" del SINAES, el cual pretende que la misma Universidad se autoevalúe para conocer sus fortalezas y debilidades, así como detectar sus oportunidades y amenazas.

Una de las debilidades que pudo detectar la investigadora es que la carrera de Derecho no contaba con una estrategia de comunicación y así lo confirmó el Presidente y el Decano de la Universidad; fue así como nació la idea de esta investigación.

El principal aporte de este trabajo final de graduación fue la creación de la estrategia de comunicación interna que se le entregará a la Universidad; la ejecución de la estrategia no forma parte de los objetivos de esta investigación.

Fue muy valioso poder corroborar la información recopilada en la encuesta y las entrevistas en un grupo focal, donde el abordaje de los temas fue distinto pero dando prácticamente, los mismos resultados de los instrumentos aplicados con anterioridad. La realización de los grupos focales fue algo novedoso para los administrativos y los profesores; primero porque externaron el agradecimiento por considerar sus opiniones y segundo porque aseguraron nunca haber participado de ese método de recolección de datos.

Se puede concluir que esta investigación despertó en los públicos internos de la carrera de Derecho, un interés mayor por el proceso de acreditación, porque a la hora de aplicar los instrumentos se tuvieron que explicar los antecedentes y la importancia de participar en un proceso de acreditación, en la mayoría de los casos

los estudiantes y los profesores solicitaban más detalles del proceso de autoevaluación.

Ahora bien, analizando a la luz de los objetivos de esta investigación se puede concluir que no solo se cumplieron a cabalidad, sino que dejaron una expectativa en los públicos internos de la carrera de Derecho quienes esperan más información sobre el proceso de acreditación de la carrera. Así mismo, los funcionarios de la carrera como tal, contarán con una estrategia que les permitirá mejorar la comunicación con los estudiantes, profesores y hasta con los mismos compañeros de trabajo.

### **Conclusión por objetivos**

De acuerdo con el primer objetivo específico se pudo conocer con mayor certeza que los públicos internos de la carrera de Derecho de la Universidad de San José, conocen todos los medios de comunicación existentes, pero prefieren los medios digitales para informarse, de ahí que el trabajo del departamento de comunicación debe enfocar sus fuerzas en las campañas de divulgación para los medios digitales, aunque esto no significa que vayan a descuidar los medios tradicionales (televisión, radio, periódico, volantes, brochures, pizarra informativa, entre otros).

Incluso, se pudo comprobar que las labores realizadas por el departamento de comunicación son bien calificadas por todos los públicos internos, quienes las consideran como muy buenas. Sin embargo, esto no alcanza para que todos estén bien informados, de ahí que este trabajo generó un insumo valioso al conocer los medios preferidos de los públicos para informarse, siendo el correo electrónico el preferido de los profesores y administrativos, mientras que para los estudiantes es la página web y el Facebook. Aquí se demostró que al no haber un estudio para determinar los medios y la preferencia, la comunicación por parte de la carrera de derecho se estaba realizando bien pero no por los medios preferidos por los públicos internos de la carrera de Derecho.

Con respecto al segundo objetivo específico, el identificar las necesidades de comunicación de los públicos internos, permitió ahondar en el perfil de los

estudiantes, administrativos y profesores, saber por ejemplo que la carrera de Derecho tiene más estudiantes y profesores que son mujeres, mientras que en la población de los administrativos prevalecen los hombres. Además se pudo determinar que la mayoría de los estudiantes trabajan principalmente en el sector comercial. Así como se comprobó que los profesores laboran sólo algunos días a la semana y sólo llegan a la Universidad para las horas de clases, generando esto una distorsión en el mensaje con los docentes y evitando que la comunicación sea más fluida.

En este segundo objetivo también se pudo conocer que la población de estudiantes y administrativos se concentran en el rango de edad de 20 a 30 años siendo personas adultas jóvenes. Mientras que los profesores son adultos en edades entre los 41 y 50 años de edad principalmente. Con esta información el departamento de comunicación de la carrera podrá enfocar mejor los mensajes y deberá redactar un mensaje para cada grupo de población con el fin de que sean textos de fácil comprensión. Los artes deben ser confeccionados de acuerdo con los grupos de población con el fin de que sean atractivos, directos y con un mensaje claro. El departamento de comunicación deberá darle más uso a los medios digitales que son los preferidos por las poblaciones internas para informarse y así garantizar que quienes sean considerados para contestar las consultas de la autoevaluación sean personas que estén bien informados de todos los procesos que lleva a cabo la carrera de Derecho en la Universidad de San José.

El tercer objetivo específico permitió reconocer que los públicos internos tienen una buena opinión sobre el clima y cultura organizacional. Mientras, que consideran que la comunicación interna es buena pero puede mejorar.

Con la aplicación del análisis FODA se pudo obtener información muy valiosa para la elaboración de la estrategia de comunicación. Se puede concluir que el departamento de comunicación no cuenta con un presupuesto y con sólo un funcionario. Además, los profesores no son de planta y la comunicación es poco uniforme, esto puede afectar en la autoevaluación porque al no contar todos con un

único mensaje oficial puede que la información que den en las encuestas sea incorrecta, perjudicando el resultado de la autoevaluación que consultará a los públicos internos sobre nivel de información que emite la carrera sobre los diversos procesos (matricula, inscripciones, becas, apelaciones, cursos, actividades, entre otros).

La aplicabilidad del cuarto objetivo fue muy importante para esta investigación ya que se pudo validar la estrategia de comunicación, al ser presentada al Comité Gerencial de la Universidad de San José; donde fue avalada por unanimidad y sin ajustes o modificaciones de forma y fondo.

En síntesis, se puede decir que el objetivo general se cumplió y prueba de ello es el capítulo 5 donde se establece la estrategia de comunicación que fue entregada a la Universidad de San José.

## **6.2 Recomendaciones**

Como resultado del estudio, se presentan las recomendaciones que permitirían a la Universidad de San José darle solución a algunas necesidades detectadas y que no están entre los alcances de este proyecto.

- Implementar esta estrategia de comunicación interna para mejorar la comunicación con los públicos internos de la carrera de Derecho, porque aunque los resultados generales de este estudio no demuestran que tienen un mal desempeño en comunicación, sí hay puntos que se deben mejorar como por ejemplo: considerar las opiniones de los profesores, administrativos y estudiantes, pues como se demostró con la teoría del modelo dialéctico la comunicación no es unidireccional y se debe escuchar y conocer a los públicos para que el mensaje sea asertivo y sea enviado por los medios correctos para cada público.
- Reforzar el departamento de comunicación en la Universidad, con la contratación de personal que complemente el trabajo del profesional que ya

labora en el departamento. Como se demostró son 250 estudiantes, 25 profesores, 15 administrativos y un solo funcionario para la comunicación interna, a esto se le debe sumar que hay otras carreras y más estudiantes y profesores con los que se deben comunicar, por lo tanto, una sola persona es insuficiente para que el trabajo de comunicación se eficaz, porque al ser los medios digitales los preferidos, deben tener una creación de mensajes muy dinámicos y variados de manera constante y cuatrimestral. Además debe coordinar y ejecutar toda la comunicación y actividades para grupos de población muy diversos.

- Manejar de forma directa la página web y el Facebook con profesionales en el área y bajo la coordinación del departamento de comunicación. Esto permitirá que la información esté actualizada, sea más dinámica y con respuestas más rápidas y oportunas.
- Considerar la contratación de profesores de planta con el fin de garantizar la comunicación fluida y sin distorsiones, porque actualmente la Universidad no cuenta con ningún profesor bajo esa figura. Esto permitirá que los mismos profesores reciban la información oficial con mayor rapidez y ellos mismos colaboren con la divulgación de mensajes oficiales.
- Mejorar la red de internet en todo el campus universitario en la Sede Central para dar mayor conectividad. Esto permitirá que los estudiantes accedan a los medios más conocidos y usados, para informarse de los temas que más les interesa sobre la Universidad.
- Establecer mecanismos formales de actualización y control de la estrategia de comunicación interna con informes mensuales, seguimiento quincenal a la información en los medios digitales y con estudios anuales sobre percepción de los públicos internos sobre comunicación.

## Referencias

- Abadía, H. y Vaca, A. (julio/diciembre2012). La Auditoría de comunicación: Una evaluación crítica de la efectividad de la comunicación organizacional en las Universidades Colombianas. *Revista Textos y Sentidos*, (6), 35-49.  
Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/textosysentidos/article/view/831>
- Abatedaga, N; González, V; Haiquel, M; Siragusa, C y Brondani, L. (2008). *Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Buenos Aires: Editorial Brujas.
- Aguilera, M; Farias, P y Bayaybar, A. (marzo, 2010). La comunicación universitaria. *Revista Icono 14*, (2). Recuperado de <http://www.icono14.net>
- Andrade, H. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Barcelona: Gesbilblo, S.L.
- Avendaño, H. (2014). La comunicación asertiva como ventaja competitiva. (Ensayo). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11994>
- Barra, A. y Gómez, N. (setiembre2014). Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a Universidades chilenas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 14(3), 1-20. Recuperado de <http://revista.inie.ucr.ac.cr/autores/controlador/Article/accion/show/articulo/relacion-entre-los-insumos-del-plan-estrategico-y-los-resultados-para-la-acreditacion-caso-aplicado-a-Universidades-chilenas.html>

- Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos*. San José: Editorial EUNED.
- Barrantes, R. (2007). *Investigación, un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia. Editorial Pearson education.
- Bermúdez, J. y Carrillo, M. (2006). Investigación e innovación: retos para una calidad universitaria. *Revista ABRA*, 26(35). 55-62. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/1859/0>
- Boville, B., Argüello, N. y Reyes, N. (marzo, 2006). La acreditación como proceso dinamizador hacia la calidad. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 6(1), 1-21. Recuperado de <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9203>
- Carvajal, S; Frasser, P; García, A y López, V. (2012). *Mejoramiento continuo empresarial: cómo lograr el mejoramiento continuo empresarial desde la comunicación asertiva o efectiva*. (Tesis de grado para optar al título de especialistas en alta gerencia) Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/306>
- Cancino, V. y Schmal, R. (2014). Sistema de Acreditación Universitaria en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado? *Revista Estudios pedagógicos*, XL(1), 41-60. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052014000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052014000100003&script=sci_arttext)
- Corengia, A. (2010). *Impacto de la política de evaluación y acreditación de localidad en las Universidades de la argentina*. (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2546/1/%5BP%5D%5BW%5DAngela%20Corengia.pdf>
- Corona, A. (septiembre, 2014). Programas educativos de buena calidad valoración de estudiantes vs. expectativa de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en México. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 14 (3), 1-19. Recuperado de

- [http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx\\_magazine/programas-educativos-buena-calidad-corona.pdf](http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/programas-educativos-buena-calidad-corona.pdf)
- Chacón, M. (2014). *Plan de comunicación para la Escuela de Ciencias de la Computación e Informática de la Universidad de Costa Rica*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1330>.
- CONESUP. (2015). *Lista de Universidades aprobadas por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP)*. Recuperada de [http://www.mep.go.cr/sites/default/files/pregunta\\_frecuente/documentos/lista\\_Universidades\\_aprobadas\\_CONESUP.pdf](http://www.mep.go.cr/sites/default/files/pregunta_frecuente/documentos/lista_Universidades_aprobadas_CONESUP.pdf)
- Gómez, M. (2011). *Elementos de estadística descriptiva*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Gómez, M. (2012). *Elementos de estadística descriptiva*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Guido, E. (2005). Acreditación: ¿calidad o instrumento de legitimación para la educación superior? *Revista Actualidades investigativas en Educación*, 5(4), 1-20. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9189>
- Grande, I y Abascal, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Ciudad: Ed. Madrid. Esic editorial.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Editorial mcgraw-hill/ interamericana.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, L. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Editorial mcgraw-hill/ interamericana.
- Herrero, J. y Campos, G. (julio, 2010). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. *Revista icono14*, 2(8), 182-202. Disponible en <http://www.icono14.net>
- INEC. (s.f). *Censo de población 2011*. Recuperado de <http://datos.inec.go.cr/datastreams/74800/poblacion-total-por-sexo-segun-provincia-canton-y-distrito-censo-2011/>
- La Gaceta. (s.f). *Reglamento SINAES*. Disponible en <https://www.imprentanacional.go.cr/gaceta/>

- Mantilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Matarrita, R. (2012). *Determinación de la vocación empresarial de la Zona Económica Especial de la Región Norte de Costa Rica*. Informe final. San Carlos, Costa Rica.
- Mínguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona. Editorial UOC.
- MEP (2015). *Consejo Nacional de la Enseñanza Superior Privada*. Recuperado de <http://www.mep.go.cr/conesup>
- Oviedo, J y Roldán, E. (2013). *El uso de las Redes Sociales Web por parte de universitarios (as) que cursan carreras con acreditación oficial: Propuesta de un Plan de Mercadeo y de Comunicación para que el SINAES maximice los beneficios de las Redes Sociales Web como canales para dar a conocer a la comunidad estudiantil el impacto de la acreditación en la mejora de la calidad educativa universitaria*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/762>.
- Robbins,S y Coulter, M. (2005) *Administración*. Octava Edición. México. PEARSON –Educación.
- Ramírez, P. y Alfaro, J. (marzo, 2013). Evaluación de la Eficiencia de las Universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas: Resultados de un Análisis Envolvente de Datos. *Revista Formación universitaria* 6(3), 31-38. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062013000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062013000300005&script=sci_arttext)
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez, V. y Hernández, C. (2004). Gestión de la calidad universitaria: UNA visión desde la experiencia. *Revista Electrónica Educare (Extraordinario)*.163-179. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1178>

- Sánchez, E.(s.f.).*Las agencias de acreditación: un puente hacia la calidad en la enseñanza superior*. [Desplegable]. Disponible en <http://www.saece.org.ar/autores2.php>
- SINAES. (2015).*Lista de carreras acreditadas por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)*. [Desplegable]. Recuperada de <http://www.sinaes.ac.cr/index.php/lista-de-carreras-acreditadas>.
- Universidad de San José. (2010). *Estatuto orgánico y sus reglamentos*. Biblioteca Universidad de San José. Costa Rica. Universidad de San José. (2015). *Misión y visión*. Disponible en <http://www.usanjose.com>.
- Urcola, J y Urcola, N. (2015).*Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid. ESIC editorial.
- Villegas, E. (2011). *Investigación y práctica en la educación de personas adultas*. Valencia. Editorial Nau llibres.
- Ypma, A. (2004). Panorama de la gestión de la calidad académica universitaria. *Revista Electrónica Educare (Extraordinario)*, 65-77. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1166>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1. Guía para aplicar a los profesores de la carrera de Derecho sobre la comunicación interna de la Universidad de San José.**

Buenos días (tardes).

Con el fin de recolectar información para elaborar el proyecto de graduación “Estrategia de comunicación para la carrera de Derecho de la Sede Central de la Universidad de San José en San Carlos, ante el proceso de acreditación con el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en el 2015” de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de la UNED; muy respetuosamente le solicitamos unos minutos de su tiempo para responder a la siguiente encuesta.

La información que usted suministre será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada con total **confidencialidad**.

Desde ya muchas gracias por su colaboración y su tiempo.

### **Sección A. Información general sobre los encuestados.**

Sexo:

Femenino  Masculino

De los rangos de edad que le voy a mencionar, en cuál se encuentra usted:

Menos de 20 años.

De 20 a 30 años.

De 31 a 40 años.

De 41 a 50 años.

Más de 50 años.

¿Cuál es su máximo grado educativo?

Bachillerato

Licenciatura

Maestría

Doctorado

Otro. Especifique\_\_\_\_\_

¿Cuántos años tiene de laborar para la carrera de Derecho de la Universidad de San José?

Menos de 1 año

De 20 a 30 años

De 1 a 9 años

No responde

De 10 a 19 años

¿Labora en otra institución?

SI  NO

Si su respuesta es afirmativa, mencione en cuál: \_\_\_\_\_

### Sección B. Conocimiento de la organización (cultura, clima y comunicación interna).

En esta sesión vamos a responder preguntas sobre el conocimiento organizacional, donde se incluyen la cultura y el clima que hay en la empresa, así como la comunicación interna existente en la Universidad. Esta sesión está integrada por 3 partes.

#### I parte. Cultura organizacional.

1.1 Le voy a leer varias afirmaciones; necesito que me indique la opción que más se acerque a su opinión. **Donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”**. TD: Totalmente en Desacuerdo, D: En Desacuerdo, R: Regular, A: De acuerdo y TA: Totalmente de Acuerdo.

Enunciados	TD	D	R	A	TA
1. Conozco la misión, visión y valores de la Universidad de San José.	1	2	3	4	5
2. Considero que las actividades como profesor que realizo se apegan a las políticas definidas por la Universidad.	1	2	3	4	5
3. La comunicación con la coordinación de carrera y la dirección académica es de buena calidad.	1	2	3	4	5
4. Tengo claro lo que se espera de mí como docente de la carrera de Derecho.	1	2	3	4	5
5. Conozco con claridad las funciones de mi puesto o tengo claro a dónde puedo encontrar la información sobre los procedimientos que debo realizar.	1	2	3	4	5
6. El equipo y las herramientas que me brinda la Universidad para realizar mis funciones como profesor (a) se adaptan a las necesidades de mis labores.	1	2	3	4	5
7. Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo.	1	2	3	4	5

1. 2. ¿Algo más que considere se debe agregar al tema de la cultura organizacional y que no haya sido abordado en los enunciados anteriores?

---

---

## II parte. Clima organizacional.

2.1 Le voy a leer varias afirmaciones; necesito que me indique la opción que más se acerque a su opinión. **Donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”**. TD: Totalmente en Desacuerdo, D: En Desacuerdo, R: Regular, A: De acuerdo y TA: Totalmente de Acuerdo.

Enunciados	TD	D	R	A	TA
1. Me siento parte de la Universidad y estoy comprometido (a) con los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
2. Estoy satisfecho con los cursos que tengo asignados.	1	2	3	4	5
3. En general, el trato interpersonal en la Universidad es respetuoso.	1	2	3	4	5
4. El ambiente de trabajo es agradable.	1	2	3	4	5
5. Considero que los estudiantes están satisfechos con mi desempeño en el aula.	1	2	3	4	5

2.2 ¿Tiene algún comentario adicional sobre el clima organizacional?

---

---

### III parte. Comunicación interna.

3. 1 Le voy a leer varias afirmaciones; necesito que me indique la opción que más se acerque a su opinión. **Donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”**. TD: Totalmente en Desacuerdo, D: En Desacuerdo, R: Regular, A: De acuerdo y TA: Totalmente de Acuerdo.

Enunciados	TD	D	R	A	TA
1. Recibo la información necesaria para desempeñar mis funciones correctamente.	1	2	3	4	5
2. La Universidad cuenta con los medios adecuados para brindarme información que me permita realizar mi trabajo correctamente.	1	2	3	4	5
3. Creo que estoy bien informado de los logros y actividades que se desarrollan en la Universidad.	1	2	3	4	5
4. Considero que las reuniones con los profesores son de utilidad para coordinar el trabajo.	1	2	3	4	5
5. Las opiniones de los profesores son consideradas por la organización para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
6. Los comentarios que escucho entre los compañeros de trabajo sobre la Universidad, son generalmente positivos.	1	2	3	4	5
7. Los comentarios no laborales y “rumores” (por parte de cualquier miembro de la organización o estudiantado) son frecuentes en la organización.	1	2	3	4	5

3.2 ¿Desea agregar algo al tema de comunicación que no se haya abordado en los enunciados anteriores?

### Sección C. Medios de comunicación

1. Antes de responder la presente encuesta, ¿conocía de la existencia de los medios de comunicación que le voy a mencionar?
  - a. Pizarra informativa           ( ) SÍ   ( ) NO
  - b. Correo electrónico           ( ) SÍ   ( ) NO
  - c. Página de Facebook USJ   ( ) SÍ   ( ) NO
  - d. Portal WEB de la USJ       ( ) SÍ   ( ) NO
  - e. Volantes                       ( ) SÍ   ( ) NO
  - f. Brochure                       ( ) SÍ   ( ) NO

2. De la lista que le voy a mencionar, por favor dígame ¿Con qué frecuencia se informa usted por los siguientes medios de comunicación?

<b>Medio</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>SEMANTAL</b>
a. Pizarra informativa			
b. Correo electrónico			
c. Página de Facebook			
d. Portal WEB de USJ			
e. Volantes			
f. Brochure			

3. ¿Qué medio prefiere para informarse sobre asuntos relacionados con la Universidad de San José?
- 

4. Le voy a mencionar varios atributos de los medios de comunicación de la Universidad de San José por favor indique cuál de esos atributos refleja su opinión. (Puede elegir varios atributos para un mismo medio).

<b>Canal de comunicación</b>	<b>Útil</b>	<b>Oportuno</b>	<b>Accesible</b>	<b>Claro</b>	<b>Atractivo</b>
a. Pizarra informativa.					
b. Correo electrónico masivo enviado por la Universidad de San José.					
c. Página de Facebook USJ.					
d. Portal WEB de la USJ.					
e. Volantes.					
f. Brochure.					

4. ¿Qué temas considera es conveniente que se incluyan en los contenidos divulgados por la Universidad a través de los medios de comunicación existentes? Mencione al menos tres.

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

5. En términos generales, usted considera que las labores que realiza la Universidad de San José para divulgar información y mantenerlo informado son:

( ) Excelentes

( ) Muy buenas

( ) Regulares

( ) Malas

( ) Pésimas

6. ¿Qué sugerencias ofrecería usted para mejorar la comunicación y divulgación de información en la Universidad de San José?

7. Usted considera que la gestión de comunicación y divulgación que realiza la Universidad es un asunto:

( ) Muy importante

( ) Importante

( ) Me es indiferente

( ) De poca importancia

( ) Sin importancia

#### **Sección D. Análisis FODA de la comunicación en la Universidad de San José.**

**Las siguientes son las definiciones para poder realizar el análisis FODA.**

**Debilidad:** Factor *interno* existente en la Universidad que *dificulta* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Fortaleza:** Factor interno existente en la Universidad que contribuye al logro de los objetivos y al mejoramiento continuo.

**Amenaza:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *obstaculizando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Oportunidad:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *facilitando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

1. Por favor, mencione **cuatro (4) debilidades** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

2. Por favor, mencione **cuatro (4) fortalezas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

3. Por favor, mencione **cuatro (4) amenazas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

4. Por favor, mencione **cuatro (4) oportunidades** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

Aquí finaliza la encuesta.

**¡Gracias por su aporte y colaboración!**

## **Anexo 2. Guía para conocer la percepción y opinión de los administrativos sobre la comunicación interna de la Universidad de San José.**

Buenos días (tardes).

Con el fin de recolectar información para elaborar el proyecto de graduación “Estrategia de comunicación para la carrera de Derecho de la Sede Central de la Universidad de San José en San Carlos, ante el proceso de acreditación con el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en el 2015” de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de la UNED; muy respetuosamente le solicitamos unos minutos de su tiempo para responder a la siguiente encuesta.

La información que usted suministre será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada con total **confidencialidad**.

Desde ya muchas gracias por su colaboración y su tiempo.

### **Sección A. Información demográfica de los encuestados.**

Sexo:

Femenino  Masculino

¿De los siguientes rangos de edad en cuál se encuentra usted?

Menos de 20 años.

De 20 a 30 años.

De 31 a 40 años.

De 41 a 50 años.

Más de 50 años.

¿Cuál es su máximo grado educativo?

Educación secundaria  Completa  Incompleta

Educación Parauniversitaria  Completa  Incompleta

Educación Universitaria  Completa  Incompleta

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

¿Cuántos años tiene de trabajar en la Universidad de San José?

- ( ) Menos de 1 año
- ( ) De 1 a 7 años
- ( ) De 8 a 15 años
- ( ) De 16 a 22 años
- ( ) 23 años o más.

**Sección B. Conocimiento de la organización (cultura, clima y comunicación interna).**

En esta sesión vamos a responder preguntas sobre el conocimiento organizacional, donde se incluyen la cultura y el clima que hay la empresa, así como la comunicación interna existente en la Universidad. Esta sesión está integrada por 3 partes.

Le voy a leer varias afirmaciones; necesito que me indique la opción que más se acerque a su opinión. **Donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”**. TD: Totalmente en Desacuerdo, D: En Desacuerdo, R: Regular, A: De acuerdo y TA: Totalmente de Acuerdo.

**I parte. Cultura organización**

Enunciados	TD	D	R	A	TA
1. Conozco la misión, visión y valores de la Universidad de San José.	1	2	3	4	5
2. Considero que las actividades que realizo se apegan a las políticas definidas por la Universidad.	1	2	3	4	5
3. La comunicación con mis jefes inmediatos y superiores es de buena calidad.	1	2	3	4	5
4. Tengo claro lo que mis jefes y superiores esperan de mí, en el cumplimiento de mis funciones.	1	2	3	4	5
5. Conozco con claridad las funciones de mi puesto o tengo claro a dónde puedo encontrar la información sobre los procedimientos que debo realizar.	1	2	3	4	5
6. El equipo y las herramientas que me brinda la Universidad para realizar mis funciones se adaptan a las necesidades del puesto de trabajo que desempeño.	1	2	3	4	5
7. Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibo.	1	2	3	4	5

1.2 ¿Desea agregar algo más sobre cultura organizacional que no haya sido contemplado, según su opinión?

## II parte. Clima organizacional

2.2 Le voy a leer varias afirmaciones; necesito que me indique la opción que más se acerque a su opinión. **Donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”**. TD: Totalmente en Desacuerdo, D: En Desacuerdo, R: Regular, A: De acuerdo y TA: Totalmente de Acuerdo.

Enunciado	TD	D	R	A	TA
1. Me siento parte de la Universidad y estoy comprometido (a) con los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
2. Estoy satisfecho con el cargo que actualmente desempeño.	1	2	3	4	5
3. En general, el trato interpersonal en la Universidad es respetuoso.	1	2	3	4	5
4. El ambiente de trabajo es agradable.	1	2	3	4	5
5. Considero que los compañeros están satisfechos con el desempeño de mis funciones.	1	2	3	4	5

2.2 ¿Tiene algún comentario adicional sobre el clima organizacional?

### III parte. Comunicación interna

3.1 Le voy a leer varias afirmaciones; necesito que me indique la opción que más se acerque a su opinión. **Donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”**. TD: Totalmente en Desacuerdo, D: En Desacuerdo, R: Regular, A: De acuerdo y TA: Totalmente de Acuerdo.

Enunciados	TD	D	R	A	TA
8. Recibo la información necesaria para desempeñar mis funciones correctamente.	1	2	3	4	5
9. La Universidad cuenta con los medios adecuados para brindarme información que me permita realizar mi trabajo correctamente.	1	2	3	4	5
10. Creo que estoy bien informado de los logros y actividades que se desarrollan en la Universidad.	1	2	3	4	5
11. Considero que las reuniones de personal son de utilidad para coordinar el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
12. Las opiniones del personal administrativo son consideradas por la organización para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
13. Los comentarios que escucho entre los compañeros de trabajo sobre la Universidad, son generalmente positivos.	1	2	3	4	5
14. Los comentarios no laborales y “rumores” (por parte de cualquier miembro de la organización o estudiantado) son frecuentes en la organización.	1	2	3	4	5

3.1 ¿Considera que tiene algo más que agregar que haya sido excluido en el tema de la comunicación interna y que sea importante mencionar?

---

---

### Sección C. Medios de comunicación

1. Antes de responder la presente encuesta, ¿conocía de la existencia de las herramientas de comunicación que le voy a mencionar?

- g. Pizarra informativa            ( ) SÍ    ( ) NO
- h. Correo electrónico            ( ) SÍ    ( ) NO
- i. Página de Facebook USJ    ( ) SÍ    ( ) NO
- j. Portal WEB de la USJ        ( ) SÍ    ( ) NO
- k. Volantes                        ( ) SÍ    ( ) NO
- l. Brochures                        ( ) SÍ    ( ) NO

2. De la lista que le voy a mencionar, por favor dígame ¿Con qué frecuencia se informa usted por los siguientes medios de comunicación?

<b>Medio</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>DIARIO</b>
a. Pizarra informativa			
b. Correo electrónico			
c. Página de Facebook			
d. Portal WEB de USJ			
e. Volantes			
f. Brochures			

3. Le voy a mencionar varios atributos de los medios de comunicación de la Universidad de San José por favor indique cuál de esos atributos refleja su opinión. (Puede elegir varios atributos para un mismo medio).

<b>Canal de comunicación</b>	<b>Útil</b>	<b>Oportuno</b>	<b>Accesible</b>	<b>Claro</b>	<b>Atractivo</b>
a. Pizarra informativa.					
b. Correo electrónico enviado por USJ.					
c. Página de Facebook de USJ					
d. Portal WEB de la USJ.					
e. Volantes.					
f. Brochure.					

4. ¿Qué medio prefiere para informarse de asuntos de la Universidad de San José?

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué temas considera conveniente que se incluyan en los contenidos divulgados por la Universidad a través de los medios de comunicación existentes? Mencione al menos tres.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

6. En términos generales, usted considera que las labores que realiza la Universidad de San José para divulgar información y mantenerlo informado son:

- ( ) Excelentes
- ( ) Muy buenas
- ( ) Regulares
- ( ) Malas
- ( ) Pésimas

7. ¿Qué sugerencias ofrecería usted para mejorar la comunicación y divulgación de información en la Universidad de San José?

---

---

8. Usted considera que la gestión de comunicación y divulgación que realiza la Universidad es un asunto:

- ( ) Muy importante
- ( ) Importante
- ( ) Me es indiferente
- ( ) De poca importancia
- ( ) Sin importancia

### **Sección C. Análisis FODA de la comunicación en la Universidad de San José.**

**Las siguientes son las definiciones para poder realizar el análisis FODA.**

**Debilidad:** Factor *interno* existente en la Universidad que *dificulta* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Fortaleza:** Factor interno existente en la Universidad que contribuye al logro de los objetivos y al mejoramiento continuo.

**Amenaza:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *obstaculizando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Oportunidad:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *facilitando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

1. Por favor, mencione **cuatro (4) debilidades** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.
2. Por favor, mencione **cuatro (4) fortalezas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.
3. Por favor, mencione **cuatro (4) amenazas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.
4. Por favor, mencione **cuatro (4) oportunidades** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

Aquí finaliza la encuesta.

**¡Gracias por su aporte y colaboración!**

### **Anexo 3. Cuestionario para conocer la percepción y opinión de los estudiantes sobre la comunicación interna de la Universidad de San José.**

Buenos días (tardes).

Con el fin de recolectar información para elaborar el proyecto de graduación “Estrategia de comunicación para la carrera de Derecho de la Sede Central de la Universidad de San José en San Carlos, ante el proceso de acreditación con el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) en el 2015” de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de la UNED; muy respetuosamente le solicitamos unos minutos de su tiempo para responder a la siguiente encuesta.

La información que usted suministre será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada con total **confidencialidad**.

Por favor, lea cuidadosamente las instrucciones ya que hay respuestas de selección única y otras de respuesta múltiple.

Desde ya muchas gracias por su colaboración y su tiempo.

#### **Sección A. Información demográfica de los encuestados.**

Sexo:

Femenino  Masculino

Seleccione el rango de edad en el que usted se encuentra:

Menos de 20 años.

De 20 a 30 años.

De 31 a 40 años.

De 41 a 50 años.

Más de 51 años.

Indique cuánto tiempo tiene de estar cursando la carrera de Derecho:

Menos de 1 año

De 1 a 4 años

De 5 a 9 años

Más de 9 años

¿Trabaja usted actualmente?

Sí  No

Mencione el nombre de la empresa o institución en la que usted trabaja.

---

## Sección B. Definición de la organización y la comunicación.

En esta sesión vamos a responder preguntas sobre el conocimiento de la organización, donde se incluyen la misión, visión y el quehacer normal del estudiante en la organización como la comunicación interna existente en la Universidad. Esta sesión está integrada por 2 partes.

### I parte. Conocimiento de la organización

1.1 Lea y valore las siguientes afirmaciones, escoja y marque la opción que más se acerque a su opinión. **Donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”**. TD: Totalmente en Desacuerdo, D: En Desacuerdo, R: Regular, A: De acuerdo y TA: Totalmente de Acuerdo.

Enunciados	TD	D	R	A	TA
1. Conozco la misión, visión y valores de la Universidad de San José.	1	2	3	4	5
2. Conozco los trámites de matrícula, convalidación, pago de derechos de graduación, pagos de mensualidad, solicitud y retiro de certificaciones, solicitud y retiro de constancias, apelación de exámenes o notas de cursos, presentación de quejas que con frecuencia debo realizar.	1	2	3	4	5
3. Tengo claro dónde puedo encontrar información sobre los trámites de matrícula, convalidación, pago de derechos de graduación, pagos de mensualidad, solicitud y retiro de certificaciones, solicitud y retiro de constancias, apelación de exámenes o notas de cursos, presentación de quejas.	1	2	3	4	5
4. Recibo información para realizar los trámites de matrícula, convalidación, pago de derechos de graduación, pagos de mensualidad, solicitud y retiro de certificaciones, solicitud y retiro de constancias, apelación de exámenes o notas de cursos, presentación de quejas.	1	2	3	4	5
5. Cuenta la Universidad de San José con los medios y canales de comunicación adecuados para mantenerme informado (a).	1	2	3	4	5
6. Recibo información sobre las actividades y logros de la Universidad de San José.	1	2	3	4	5
7. Los comentarios que escucho sobre la Universidad de San José en su mayoría son positivos.	1	2	3	4	5

1.2 ¿Desea agregar algo más que no esté incluido en los enunciados anteriores y que usted considere importante?

---

**II parte. Sobre la comunicación y los medios.**

1. ¿Conoce usted la existencia de los siguientes medios de comunicación en la Universidad de San José? Marque con una equis (X) los que conozca.

- a. Pizarra informativa ( ) SÍ ( ) NO
- b. Correo electrónico ( ) SÍ ( ) NO
- c. Página de Facebook USJ ( ) SÍ ( ) NO
- d. Portal WEB de la USJ ( ) SÍ ( ) NO
- e. Volantes ( ) SÍ ( ) NO
- f. Brochure ( ) SÍ ( ) NO
- g. Mensajería de texto vía teléfono celular ( ) SÍ ( ) NO

2. De la siguiente lista, por favor marque ¿Con qué frecuencia se informa usted por los siguientes medios de comunicación?

<b>Medio</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>SEMANTAL</b>
a. Pizarra informativa			
b. Correo electrónico			
c. Página de Facebook			
d. Portal WEB de USJ			
e. Volantes			
f. Brochure			

3. Seleccione los atributos que mejor reflejen su opinión. (Puede marcar varios atributos para un mismo medio). Usted considera que los medios de comunicación de la Universidad de San José son:

Canal de comunicación	Útil	Oportuno	Accesible	Claro	Atractivo
a. Pizarra informativa.					
b. Correo electrónico enviado por la USJ.					
c. Página de Facebook de USJ					
d. Portal WEB de la USJ.					
e. Volantes.					
f. Brochure.					
e. Mensajería de texto vía celular					

4. ¿Cómo califica la información que le llega de la Universidad de San José?

- ( ) Muy importante
- ( ) Importante
- ( ) Me es indiferente
- ( ) De poca importancia
- ( ) Sin importancia

5. ¿Con qué frecuencia considera oportuno recibir información de la Universidad de San José?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Mensualmente
- e) Ocasionalmente

6. ¿Qué temas le interesa conocer de la Universidad de San José?

7. En términos generales, usted considera que las labores que realiza la Universidad de San José para divulgar información y mantenerlo informado son:

- ( ) Excelentes
- ( ) Muy buenas
- ( ) Regulares
- ( ) Malas
- ( ) Pésimas

8. ¿Qué sugerencias ofrecería usted para mejorar la comunicación y divulgación de información en la Universidad de San José?

### **Sección C. Análisis FODA de la comunicación en la Universidad de San José.**

**Las siguientes son las definiciones para poder realizar el análisis FODA.**

**Debilidad:** Factor *interno* existente en la Universidad que *dificulta* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Fortaleza:** Factor interno existente en la Universidad que contribuye al logro de los objetivos y al mejoramiento continuo.

**Amenaza:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *obstaculizando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Oportunidad:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *facilitando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

1. Por favor, mencione **cuatro (4) debilidades** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

2. Por favor, mencione **cuatro (4) fortalezas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

3. Por favor, mencione **cuatro (4) amenazas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

4. Por favor, mencione **cuatro (4) oportunidades** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

Aquí finaliza la encuesta.

**¡Gracias por su aporte y colaboración!**

**ANEXO 4. Guía de entrevista a población en puestos estratégicos (Gerente de la Universidad de San José, Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Directora de proyección institucional).**

**I parte. Información demográfica**

Grado Académico (superior):

Puesto que desempeña:

Años de servicio en el puesto actual:

Años de servicio en la Universidad:

**II parte. Sobre calidad y acreditación**

1. Para usted ¿qué es calidad en la educación?
2. ¿Qué ventajas o desventajas tiene la calidad de la educación para los estudiantes y para la institución? Mencione dos ventajas y dos desventajas para estudiantes y dos ventajas y dos desventajas para la institución.
3. ¿Cómo percibe la calidad de la educación en la Universidad de San José?
4. ¿Conocen que la Universidad está en un proceso de autoevaluación para la acreditación?
5. ¿Conoce los parámetros de evaluación que serán aplicados?
6. ¿Puede mencionar cuatro de ellos, los más relevantes por favor?

**Sobre la organización y comunicación.**

1. ¿Conoce usted el significado del logo de la Universidad? ¿Existe algún documento oficial donde se describa y explique el significado del logotipo?
2. ¿Cuenta la Universidad de San José con un documento que establezca y describa las políticas y procedimientos para la gestión de la comunicación y divulgación de la Universidad y la carrera de Derecho?
3. ¿Cuenta la Universidad de San José con políticas y procedimientos para el uso, clasificación, divulgación y almacenamiento (o archivo) de la información?
4. ¿Considera que hay necesidades existentes que se solventarían con la creación de políticas de comunicación? Si hubiera necesidades mencione al menos tres.
5. ¿Cuenta la Universidad de San José con estrategias definidas para el trabajo de comunicación y divulgación de información?

6. ¿Existen manifestaciones de comunicación informal (chismes y rumores) en el ambiente laboral de la Universidad de San José?
7. De los medios de comunicación existentes en la Universidad ¿cuál o cuáles le parecen más útiles y eficientes para lograr el objetivo de divulgación de la información?
8. ¿Con qué recursos: financiero, humano y tecnológico cuenta la Universidad para poner en marcha las actividades de comunicación y divulgación necesarias?
9. ¿Considera usted que la organización le da la importancia debida al tema de comunicación?

## II parte. Análisis FODA.

### Las siguientes son las definiciones para poder realizar el análisis FODA.

**Debilidad:** Factor *interno* existente en la Universidad que *dificulta* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Fortaleza:** Factor interno existente en la Universidad que contribuye al logro de los objetivos y al mejoramiento continuo.

**Amenaza:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *obstaculizando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Oportunidad:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *facilitando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

1. Por favor, mencione **cuatro (4) debilidades** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.
2. Por favor, mencione **cuatro (4) fortalezas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.
3. Por favor, mencione **cuatro (4) amenazas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.
4. Por favor, mencione **cuatro (4) oportunidades** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

Aquí finaliza la encuesta.

## **¡Gracias por su aporte y colaboración! Anexo 6. Agenda y guía para grupo focal**

### **Agenda**

Día: Lunes 30 de noviembre del 2015

Hora: 4:30 p.m.

Lugar: Aula número 18, Universidad de San José, Sede Central.

\*Regalía o incentivo

1. Revisar el equipo de audio.
2. Recibimiento de invitados.
3. Refrigerio.
4. Comprobación de *quórum*.
5. Bienvenida a invitados y breve explicación sobre la sesión.
6. Indicar los temas a tratar y la metodología a emplear.
7. Inicio de sesión.
8. Cierre de sesión.
9. Video de motivación.
10. Entrega de incentivo o regalía.
11. Comprobar que la sesión este grabada.

### **Guía de la sesión**

1. ¿Qué es calidad en la educación para ustedes?
2. ¿Qué elementos consideran ustedes están relacionados de forma directa con la calidad de la educación superior y por qué?
3. ¿Perciben ustedes elementos de calidad en la educación en la Universidad de San José?
4. ¿Qué rol considera que tiene la comunicación en el proceso de calidad?
5. ¿Qué características implica una buena comunicación?
6. ¿Qué herramientas y contenido son importantes para una buena comunicación?
7. ¿Reconocen algunas de esas características de la buena comunicación en la Universidad de San José?

8. ¿Qué recomendaciones generales harían a la Universidad de San José en el tema de comunicación?
9. ¿Qué es acreditación y cuáles son los parámetros que se toman en cuenta?
10. FODA.

Las siguientes son las definiciones para poder realizar el análisis FODA.

**Debilidad:** Factor *interno* existente en la Universidad que *dificulta* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Fortaleza:** Factor interno existente en la Universidad que contribuye al logro de los objetivos y al mejoramiento continuo.

**Amenaza:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *obstaculizando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

**Oportunidad:** Factor *externo* que rodea e influye sobre la Universidad, *facilitando* el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo.

Mencione **cuatro (4) de cada una: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** del trabajo de comunicación y divulgación que realiza la Universidad de San José.

11. Conclusiones generales.