

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORIA ACADEMICA
SISTEMA ESTUDIOS DE POSGRADO



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
MAESTRIA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
ÉNFASIS EN MERCADEO EJECUTIVO

**APLICACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA A LA GESTIÓN COMUNICACIONAL:
OFICINA RELACIONES PÚBLICAS - UNED**

Estudiante: Maritza Esquivel Chinchilla

San José, Costa Rica
Junio, 2002

TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción	3
1.1.	El problema y su importancia	4
1.1.1.	Antecedentes	4
1.1.2.	Definición del problema y su importancia	11
1.1.3.	Alcances y limitaciones	13
1.2.	Objetivos	14
II.	Marco teórico	15
2.1.	Teoría de la comunicación	16
2.2.	Teoría de la administración estratégica	20
2.3.	El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y su aplicación en la Oficina de Relaciones Públicas	22
III.	Marco metodológico	27
3.1.	Análisis interno	29
3.1.1.	Metodología para consecución de Factores Claves de Éxito.	
3.1.2.	Determinación de Factores Claves de Éxito.	
3.1.3.	Formulación de mapas estratégicos para establecimiento de estrategias de comunicación	
3.1.4.	Identificación de variables relacionadas con los FCE.	
3.1.5.	Revisión del marco estratégico	
3.1.6.	Análisis FODA ejecutivo de la Of. Relaciones Públicas	
	a) Misión	
	b) Visión	
	c) Objetivo general	
	d) Objetivos específicos	
	e) Funciones	
	f) Herramientas de comunicación	
3.1.7.	Definición de objetivos y estrategias de la gestión comunicacional	
3.1.8.	Propuesta de guía para el planteamiento estratégico	
3.1.9.	Menú de indicadores	
3.2.	Análisis externo	
3.3.	Propuesta de plan táctico comunicacional	
IV.	Análisis de los resultados	
V.	Conclusiones y recomendaciones	
	Bibliografía	
	Anexos	

I. INTRODUCCIÓN

La comunicación de una organización con sus públicos es una función vital para el buen funcionamiento de ésta. De tal forma, que la aplicación de herramientas que permitan desarrollarla en una forma óptima, se convierte en prioridad para los directivos que deseen implantar nuevas estrategias y técnicas comunicativas, con resultados positivos, en procura de la integración de las diversas partes que la conforman y de que exista retroalimentación.

Esta investigación pretende aplicar el modelo de administración estratégica y vincularla con la herramienta de control estratégico, con el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, según su traducción al español, para vincularla con la comunicación, de tal forma que sirva de estrategia de desarrollo para la labor que realiza la Oficina de Relaciones Públicas de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), oficina encargada de la gestión comunicacional de esa institución.

Además de cumplir con el requisito de realización de esta investigación como Trabajo Final de Graduación de la Maestría en Administración de Negocios de la UNED, la aplicación de tan novedosa herramienta en el ambiente gerencial, a la comunicación, permitirá desarrollar la creatividad que fortalezca una función ignorada en el diario quehacer del ambiente universitario, pero pedida a gritos en épocas de crisis.

1.1. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1.1. Antecedentes

a) La Universidad Estatal a Distancia

La Universidad Estatal a Distancia –UNED- es una Institución de Educación Superior que utiliza la metodología a distancia para formar profesionales en diferentes campos. Fue creada por Ley No. 6044 de la República aprobada por la Asamblea Legislativa el 22 de febrero de 1977.

De conformidad con esta Ley, los objetivos de la Universidad son:

- a. Fortalecer los valores en que está fundado el Estado Costarricense.
- b. Proporcionar educación superior mediante la utilización de técnicas de comunicación social.
- c. Incorporar a la educación superior, con métodos idóneos y flexibles, a quienes no hubieren podido incorporarse al sistema formal universitario.
- ch. Contribuir a la investigación científica para el progreso cultural, económico y social del país.
- d. Proporcionar instrumentos adecuados para el perfeccionamiento y formación permanente de todos los habitantes.
- e. Servir de vehículo para la difusión de la cultura.

Su estructura jerárquica está conformada por la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rector, los Vicerrectores (Académico, Ejecutivo y de Planificación), los Directores y los Jefes de Oficina.

Como se deriva de sus objetivo, la UNED brinda acceso a toda aquella persona, que cumpla con los requisitos de ingreso, consistentes en trámites administrativos y académicos, según las condiciones de cada carrera. No obstante, es importante considerar que no existen cupos restringidos en la Institución. Los trámites administrativos requieren del estudiante solamente la presentación del título de secundaria y fotocopia del mismo, así como dos fotografías tamaño pasaporte y el recibo de matrícula, además de un formulario completo con datos personales del estudiante.

De tal forma que no son factores determinantes para el ingreso a la UNED las condiciones sociales, económicas, geográficas o de trabajo, para que se prepare como profesional en áreas prioritarias del desarrollo del país, a nivel de pregrado, grado y posgrado que ofrece la institución.

La metodología a distancia rompe con la barrera del tiempo y el espacio, al brindar educación superior en cualquier lugar del país y en el momento indicado, un paquete instructivo al alumno, compuesto esencialmente de materiales escritos, programas audiovisuales, guías de estudio, tutorías y otros que le permitan desarrollar sus competencias.

De esta manera, se puede decir, que la enseñanza universitaria a distancia fue concebida para facilitar los esfuerzos del estudiante por medio de un proceso de enseñanza-aprendizaje individualizado y autosuficiente, mediante el cual el educando aprende por sí mismo con la ayuda de una eficaz utilización de los materiales de estudio, los medios audiovisuales y las tutorías.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en la UNED, al ser esencialmente individualizado permite que el educando estudie en su casa, utilizando su tiempo libre a la vez que complementa el estudio con cualquier otra actividad.

En la metodología a distancia, los Centros Universitarios son el punto de reunión del estudiante con el tutor, el lugar donde debe realizar los trámites administrativos y hacer uso de los diferentes servicios estudiantiles.

La UNED posee 30 centros universitarios en todo el país, que se encargan de tramitar los distintos asuntos de orden administrativo-académico que presentan los alumnos. A su vez, se desarrolla una labor de enlace entre las inquietudes de los estudiantes, la actividad universitaria y las necesidades culturales y de difusión académica de la comunidad en que se desenvuelve.

La UNED tiene tres procesos de admisión y matrícula al año:

- ◆ I Cuatrimestre: mes de enero, a partir del día 15 de enero.
- ◆ II Cuatrimestre: mes de mayo
- ◆ III Cuatrimestre: mes de agosto

El proceso de matrícula en la UNED se puede hacer de dos maneras:

- ◆ POR TELÉFONO: por medio del servicio de matrícula denominado MATRITEL para estudiantes regulares (ACTIVOS).
- ◆ PRESENCIAL: según los tres procesos de admisión antes citados en el párrafo anterior.

b) La Oficina de Relaciones Públicas

Desde su creación, la Oficina de Relaciones Públicas está ubicada estructuralmente a nivel staff de la Rectoría, nivel idóneo para la comunicación corporativa por cuanto tiene acceso directo a todas las dependencias de la Universidad.

Su objetivo general es gestionar la imagen institucional y el plan comunicacional de la UNED, en coordinación con las diversas instancias de la Institución.

Al inicio y dada la naturaleza de sus funciones es la primera oficina en atender lo relacionado con las pasantías de visitantes internacionales, interesados en el modelo de educación a distancia y las diferentes actividades tales como seminarios, congresos, foros, paneles; así como la publicidad institucional y de matrícula. Siempre con el objetivo de desarrollar una labor más completa en el campo de la comunicación social, desarrollando diferentes estrategias dentro de los campos de Relaciones Públicas (internas y externas), Periodismo, Publicidad y Comunicación.

En los primeros años, se planearon actividades solamente para algunas fechas importantes de la Universidad, entre ellas, la fecha de su apertura. Con el pasar del tiempo se fueron organizando otras actividades, como el día del padre y de la madre, semanas culturales o cívicas.

Como resultado de la interacción de los funcionarios y de compartir sus alegrías cuando eran ascendidos, se graduaban, se casaban, nacía un hijo o cumplían años; o al igual que en sus tristezas, como la muerte de un ser querido o la nostalgia al pensionarse, se consideró un plan motivacional de reconocimiento ante esos eventos especiales en la vida de los funcionarios de la UNED. Es entonces cuando la comunicación interna se fortalece y se vuelve indispensable para fomentar la identidad de la institución.

Dadas las características de la Educación a Distancia y la cobertura que la caracteriza, la Oficina de Relaciones Públicas en forma pionera, se constituyó en la primer oficina de comunicación a nivel de universidades estatales, que se encargó de planificar, crear y desarrollar la publicidad institucional, programando tres campañas al año para la matrícula en forma masiva, además de otras publicaciones de carácter informativo con un enfoque mercadológico y dando un tratamiento especial a la imagen institucional.

En el campo de las Relaciones Públicas la oficina se convierte en asesora de las demás oficinas de la Universidad, en protocolo, etiqueta y conducción de eventos; además de organizar las graduaciones, se encarga de conducir los actos protocolarios de diferentes actividades organizadas por la Universidad.

En el quehacer diario de la Universidad diferentes personalidades de todos los ámbitos entran en contacto con ella e importantes visitantes que desean conocer el modelo de educación de la UNED, para informar a la Universidad de estas visitas y otros acontecimientos importantes, la Oficina publica una revista llamada Acontecer. Esta revista es de carácter institucional, en donde el elemento más importante lo constituyen los funcionarios de la UNED, personas que integran y dan vida a la Universidad. Además de la comunicación interna y externa a través del boletín NOTIUNED, se encarga de otras publicaciones para su público externo, y la revista Enlace con contenido eminentemente académico.

Asimismo, la Oficina es la encargada oficial del manejo relacionado con los símbolos de la Universidad; por lo que es quien asesora en la gestión del logotipo, papelería, tarjetas para las diferentes celebraciones, entre otros. Toda la documentación o papelería institucional debe distinguirse con su símbolo.

Es política de la Rectoría el impartir seminarios de alto nivel, labor que la Oficina de Relaciones Públicas ha asumido con el propósito de fortalecer las áreas de asesoría en comunicación, motivación, formación de líderes, entre otros.

Con respecto al público externo, el manejo en prensa consiste en la redacción de boletines, elaboración y locución de programas de radio, elaboración de programas de televisión y conferencias de prensa, todo con el propósito de enterar a la comunidad nacional sobre el quehacer de la UNED. Asimismo, participar activamente en actividades que se organicen en las comunidades en que está presente la Institución, de manera que se refuercen los vínculos con el público externo.

La publicidad de los libros y la organización de las Ferias del material audiovisual y escrito de la UNED se han constituido en un evento de gran relevancia institucional, dado que el producto editorial de la institución es de una demanda muy alta por su calidad académica y su línea editorial.

También la administración del Paraninfo Daniel Oduber de la UNED está a cargo de esta Oficina. Su labor en este campo consiste en la asignación de espacios y organización de actividades de tipo cultural y académico que fortalezcan el aporte institucional en diferentes áreas del conocimiento, con la realización de actividades internas así como de otras instituciones del país, ubicándose dentro de un marco apto para la discusión de diversas temáticas de interés institucional y nacional.

1.1.2. Definición del problema y su importancia

La comunicación, función vital de una organización, que contribuye al desarrollo humano y de sus instituciones, se torna una función limitada dentro de la UNED, pese a que institucionalmente es considerada en la Ley de Creación de la Universidad, se le olvida, se le desarticula y diluye en el diario quehacer institucional.

La labor comunicacional que realiza la Oficina de Relaciones Públicas ha enfrentado grandes limitaciones debido a que:

1. la UNED inició sus actividades en la década de los años 70, época en la cual la gestión de la imagen corporativa y de la arquitectura comunicacional no tenía el desarrollo actual, brecha que es fundamental disminuir.
2. se han considerado poco relevantes las necesidades básicas de comunicación.
3. ha existido poca uniformidad en la función y aplicación de la imagen gráfica institucional, lo que va en detrimento del posicionamiento en la mente de los públicos institucionales.

4. en el campo del periodismo se enfrentan grandes ausencias de la Institución como noticia, debido a la práctica de las empresas periodísticas de la noticia como suceso y de los productos light o “empaquetados”, que no dan la suficiente importancia a la noticia positiva y al aporte que en este sentido dan las Universidades.

5. El enfoque mercadológico institucional ha sido muy pobre, por lo que aunque la Oficina de Relaciones Públicas ha procurado utilizar algunos de sus elementos, para fortalecer la imagen de algunos subproductos de la UNED, no existe claridad en el desarrollo de esta labor dentro de la Universidad.

Por lo que el problema radica básicamente, en la poca credibilidad en la comunicación a nivel institucional, por lo que ésta no ha ocupado un papel preponderante dentro de la Universidad y ha provocado la inexistencia de una política comunicacional clara y coherente, que permita enfrentar las limitaciones de recursos y otras limitaciones del entorno, a pesar de que se pretende según la Ley de Creación de la Universidad, cumplir con el objetivo de maximizar el uso de la comunicación como fuente principal de aprendizaje y de adecuarse a la heterogeneidad de públicos de la Institución mediante estrategias que permitan desarrollar la excelencia y la calidad en todos sus ámbitos.

De esta forma, el propósito de verificar si el modelo de administración estratégica y el cuadro de mando integral, como herramienta de control estratégico, son las herramientas que requiere la gestión comunicativa de la Oficina de Relaciones Públicas de la UNED para optimizarla, dado el impacto organizacional que han tenido estas herramientas en el mundo de los negocios globales, es el gran reto que enfrenta el quehacer comunicativo a nivel institucional.

1.1.3. Alcances y limitaciones

En lo que respecta al alcance para la realización de la investigación, en ésta se permea una amplia experiencia de la autora del trabajo de investigación, a nivel administrativo y profesional, dado que cuenta con veintitrés años de antigüedad en la Universidad y forma parte del personal de la Oficina de Relaciones Públicas desde hace varios años.

Las limitaciones se refieren básicamente a:

1. Poca disponibilidad de fuentes de información institucionales, al no contarse en la UNED con un registro histórico sobre su evolución en materia comunicacional.
2. La comunicación ha sido relegada, como resultado del desarrollo académico versus el crecimiento administrativo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Consolidar la gestión comunicacional desarrollada por la Oficina de Relaciones Públicas de la Universidad Estatal a Distancia, mediante la aplicación del modelo de administración estratégica.

1.2.2 Específicos

- 1) Analizar la relación entre el marco estratégico institucional y las Relaciones Públicas.
- 2) Identificar los factores claves de éxito de la Oficina de Relaciones Públicas, a partir del diagnóstico estratégico institucional para realizar un FODA Ejecutivo del quehacer comunicacional.
- 3) Aplicar el cuadro de mando integral para el diseño de mapas estratégicos comunicacionales para cada Factor Clave de Éxito, según las perspectivas del Modelo de administración estratégica de la institución y las relaciones causa-efecto de sus componentes estratégicos en materia comunicacional.
- 4) Formular un menú de indicadores del Cuadro de Mando, que faciliten la comprensión de la realidad y el avance de la implantación de estrategias, en cumplimiento de las metas adoptadas para cada medida, en un plazo óptimo.
- 5) Formular una propuesta de proyectos de mejoramiento para alcanzar los objetivos comunicacionales.
- 6) Plantear estrategias que permitan gestionar acciones estratégicas para el desarrollo óptimo de la comunicación.
- 7) Lograr que la comunicación adquiriera un papel preponderante como factor clave de éxito para la UNED.

II. MARCO TEORICO:

A continuación se desarrollarán algunos conceptos referentes a la comunicación, la administración y el mercadeo estratégico, en procura de sustentar una investigación en busca de resultados mediante la interrelación de estas teorías.

Con el propósito de aplicar el modelo de administración estratégica para encauzar la gestión comunicacional, se utiliza la herramienta de control estratégico, el Cuadro de Mando Integral, procurando lograr la competitividad en la gestión comunicacional, por lo que la investigación presenta un enfoque ecléctico, que utilizará diferentes enfoques de esas teorías relacionadas con el problema planteado.

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los colaboradores la comprendan, estén alineados con ella y puedan ejecutarla en su tarea diaria. En ese sentido, el modelo de administración estratégica y el cuadro de mando integral mejor conocido como balanced scorecard, se centran en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

Las empresas innovadoras utilizan esta herramienta, como el marco y estructura central para sus procesos: su verdadero poder aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

2.1. TEORIA DE LA COMUNICACIÓN Y DEL MARKETING ESTRATÉGICO:

Algunos aspectos conceptuales sobre los factores relacionados con el tema-problema de la comunicación, la administración y el mercadeo estratégicos, se refieren a la consideración de los diversos factores internos y externos que intervienen para el desarrollo de la imagen de una institución de educación superior de carácter estatal.

Las organizaciones actuales necesitan una comunicación efectiva que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y retroalimentación sobre ella de manera exitosa¹.

Desde esa perspectiva, los ejes temáticas para garantizar esa comunicación efectiva, radican en el análisis de la excelencia, la cobertura y la equidad que deben distinguir a la Universidad como casa de enseñanza superior y que re-direccionan el quehacer académico en búsqueda de una clara identificación del mismo con la imagen institucional, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, para tratar de facilitar el acceso a estudios superiores a todos los ciudadanos y consolidar una cultura de compromiso con la sociedad. Todo esto mediante la incorporación de tecnologías de comunicación que propicien información pertinente y oportuna a los diferentes públicos institucionales (énfasis comunicacional en Periodismo).

¹ Brenes, Lizzeth: Material del curso Administración Estratégica, 2000.

De lo anterior, se deriva una doble orientación educativa hacia futuro, que radica por un lado en conseguir el deseado sello de calidad al forjar una imagen institucional sólida (énfasis comunicacional en Publicidad) y por otro, fomentar una participación interactiva entre los públicos de la Universidad (énfasis comunicacional en Relaciones Públicas), pero teniendo en cuenta sobre todo al estudiante, su razón de ser, e incorporando para ello la segmentación, elemento del Mercadeo, que permite el enfoque hacia nichos de mercado con determinadas características.

Obviamente, las políticas deben ajustarse al cambio, por lo que la gestión comunicacional inmersa dentro de dicho proceso, debe considerar la presentación de propuestas que conduzcan hacia nuevos fines que ese cambio genere a futuro.

Además de la administración, el marketing estratégico, también permite potenciar la labor comunicacional y desarrollar estrategias para el análisis del mercado, de lo interno y de la competencia. Dentro de éste, el análisis FODA Ejecutivo, como herramienta estratégica coadyuva en la orientación hacia el análisis de necesidades del mercado y el desarrollo del servicio que brindan las instituciones educativas a sus públicos, fortalecer su posición y reflejar la información sobre oportunidades nuevas de negocios que se deben capturar, las estrategias para lograrlo y los recursos que se necesitarán. Se trata de pasar de una situación dada a una deseada, mediante una adecuada utilización de dichos recursos.

En el FODA, se buscan las Fortalezas, que consiste en el conjunto de habilidades o recursos con que cuenta la empresa (persona o entidad) o podría desarrollar para alcanzar y mantener la posición deseada en forma sostenible. Por otro lado, las Debilidades son el conjunto de habilidades o recursos con los que no cuenta la empresa, pero que son importantes para alcanzar y mantener la posición deseada en forma sostenible. Hacia el entorno externo, las Oportunidades son coyunturas o conjunto de condiciones, que abren una posibilidad aprovechable por la empresa (persona o entidad) con base en sus fortalezas, para mejorar su competitividad o posición y las Amenazas, son las coyunturas o conjunto de condiciones externas que se convierten o pueden convertirse en una amenaza real que ponen en peligro, la actual posición de la empresa y la sostenibilidad de su competitividad o posición¹.

Por tanto, es imprescindible potenciar las relaciones públicas dentro del ámbito de la comunicación, según concepto que expone Arens² :

la función primordial de las relaciones públicas consiste en administrar la reputación de la compañía y contribuir a obtener la aceptación de sus iniciativas y actividades. El ambiente actual de los negocios se ha vuelto tan competitivo que ya no puede suponerse la aceptación del público, sino que es preciso ganarla continuamente.

¹ Brenes, L. Material curso Dirección Estratégica, 2000.

² Arens, W. Publicidad, p. 127.

De donde se puede deducir que las Relaciones Públicas dentro de un proceso global de comunicación, en el cual se manejan actualmente las empresas, tienen como objetivo **el establecer y mantener buenas relaciones con sus públicos**, si se desea mantener el valor de la marca en lo alto, con clientes leales, y brindar estabilidad financiera a la organización.

De tal forma que, para fomentar la credibilidad del público en una institución de enseñanza superior estatal, como institución de servicio, las Relaciones Públicas se convierten en el instrumento de comunicación idóneo.

Y dado que la medición de la comunicación a veces se ubica a nivel perceptivo, según factores cualitativos que intervienen en su desarrollo, la mensurabilidad de sus resultados, se torna imprecisa y por tanto, se dificulta la cuantificación del efecto que provoca comunicación con sus diferentes públicos.

2.2. TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA:

El término administración estratégica, según las definiciones de diversos autores, puede eventualmente vincularse con en el campo de la comunicación y el marketing estratégico, con el afán de establecer una definición apropiada para el tema.

Estructurar una organización es el arte de separar y unir. En primera instancia se identifican los componentes necesarios por separado y posteriormente se estudia su vinculación para que la unidad de negocios, en este caso, la Oficina de Relaciones Públicas de la UNED, opere en forma armoniosa con el resto de dependencias, con el propósito de fortalecerla en el campo comunicacional.

Las habilidades que se requieren para el desarrollo de ventajas competitivas difieren entre las organizaciones y por esta razón cada una debe tomar decisiones estratégicas previas al diseño organizacional. En los últimos años ha sido frecuente encontrar empresas reorganizándose o readecuando su diseño, pero en muchas oportunidades es que se ha dado mayor importancia al nuevo diseño que a la dirección estratégica que se pretende y siguiendo un criterio estratégico.

Debe considerarse seriamente que el papel de la estructura organizacional es proveer un medio para que las actividades se realicen y se coordinen en forma óptima las capacidades y habilidades y aprovechando al máximo los recursos.

Por tal motivo, surge con fuerza en el entorno competitivo el Modelo de Administración Estratégica (MAE), el cual se acerca en la mayor forma posible a la realidad y presenta los resultados de acuerdo con la realidad latinoamericana de las empresas, la denominada Tropicalización. Se convierte por tanto “en el corazón y cerebro del marco estratégico”³ y se rige por el respecto a los principios de flexibilidad y continuidad.

La máxima tangibilización teórica de la administración estratégica equivale al desarrollo de las tácticas y los respectivos planes de acción. En esta fase ya se han tomado las decisiones referentes a la organización y a las estrategias, el objetivo de la misma es precisar las acciones a seguir. Las estrategias se conforman de diferentes tácticas que son movimientos de corto alcance pero indispensables para el logro de los objetivos.

³ Brenes, L. Material del curso Administración Estratégica (Mimeografiado). 2000

Los planes de acción serán monitoreados por lo que se deben producir en forma flexible, clara y apoyados en los objetivos. Deben vincularse con los responsables, los recursos necesarios y las fechas de avance proyectadas y evaluar estos aspectos periódicamente. Normalmente las tácticas y los planes de acción son fáciles de diseñar si se sigue el modelo deductivo pues en esta fase solamente se agregan detalles a decisiones ya tomadas.

El proceso de comunicación se vinculará con el Cuadro de Mando Integral, de tal forma que la misión y la visión del negocio, permitan englobar estrategias para obtener un aprendizaje mediante un proceso de retroalimentación y para la evolución hacia un sistema de gestión estratégica.

2.3. EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

El Balanced Scorecard⁴ o Cuadro de Mando Integral, mide la actuación de la organización, mediante la utilización de indicadores vinculados desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Si los sistemas tradicionales de contabilidad financiera miden los acontecimientos del pasado, este nuevo sistema los complementa con medidas de los inductores de actuación futura, es el instrumento utilizado para recopilar los elementos requeridos para el control estratégico según el modelo de Administración Estratégica.

Su misión es expandir el objetivo de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. El Balance Scorecard es algo más que un sistema de medición, las empresas innovadoras lo utilizan como el marco y estructura central para sus procesos: su verdadero poder aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión que permite medir la estrategia, de forma no solo cuantitativa sino más bien cualitativa, situación novedosa y compleja. En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral, financieros y no financieros, se derivan de la misión, visión y estrategias de la organización.

A partir de la amplia dinámica que nutre el entorno de las organizaciones, se ha requerido cambiar el otrora enfoque de control interno relativamente fragmentado por un nuevo enfoque integrado global de características cuantitativas y cualitativas, cuyo perfil se deriva del proceso de planificación y control, donde la estrategia se convierte en el factor clave del éxito de las organizaciones. Se descartan la planificación a largo plazo y la asignación rígida de recursos, por un análisis constante del entorno en su relación con la empresa, con una nueva dirección estratégica.

⁴ Norton y Kaplan: Balanced Scorecard, p. 20

El cuadro de mando integral ha ayudado a grandes corporaciones a orientarse estratégicamente hacia los resultados. Para lo que se propone:

- Revisar las cinco perspectivas para asociar la estrategia a los resultados (finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento).
- Aplicar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para el control de la gestión comunicacional.
- Realizar un análisis de la teoría para la fundamentación de preguntas clave en la gestión de costos.

Considerado el indicador más eficaz y sencillo que se ha planteado para el desarrollo las competencias estratégicas, brinda respuestas a tres preguntas claves para las organización:

1. ¿Qué es lo que tenemos en la actualidad?
2. ¿Cuáles son las competencias necesarias?,
3. ¿Cuál es la diferencia y qué importancia tiene?

Con la construcción del Cuadro de Mando Integral y los sistemas de pensamiento lógico que promueve, se pretende apuntar a las debilidades de la labor comunicacional y proponer alternativas de solución a sus problemas. Además, de que se pretende concebir al control de gestión como la búsqueda permanente de la maximización de la imagen y otros resultados.

Tal y como se ha planteado este instrumento permitirá lograr una comunicación efectiva entre los cuadros de mando, vincular la misión y la visión con el quehacer institucional, promover objetivos y estrategias de comunicación y darles el adecuado seguimiento, no enfanzando en las actividades. Esta tarea redundará en la consecución de una serie de indicadores e inductores de gestión para la toma de decisiones de los diferentes niveles en esa materia.

Los pasos a seguir para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral ⁵ son:

1. Identificar los factores clave de éxito para la organización
2. Graficar las estrategias y las relaciones causa-efecto de sus componentes.
3. Comprender que la cualquier estrategia depende de que se consideren perspectivas adicionales a la financiera y desarrollar las variables de cada FCE en cada una de las perspectivas.
4. Determinar los objetivos y estrategias, con base en el diagnóstico.
5. Aclarar las competencias de las diferentes instancias.
6. Diseñar un menú de indicadores que faciliten la comprensión de la realidad y el avance de la implantación de estrategias con inductores, metas y plazos.

⁵ Brenes, L. Guía para la aplicación del CMI. Curso Dirección Estratégica, 2000.

Es de estricto cumplimiento para la implantación del CMI que se conozcan y valoren cinco principios básicos:

1. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.
2. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
3. Traducir la estrategia a términos operativos.
4. Alinear a la organización con la estrategia.
5. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.

De lo que se desprende que el CMI es entonces, un instrumento de gran utilidad que se utiliza en el modelo de administración estratégica para el control estratégico.

Sus perspectivas se derivan de la necesidad de ampliar la perspectiva básica en las organizaciones para la toma de decisiones, que ha sido preferentemente la financiera. Esto debido a las debilidades que representan la limitación de los cálculos y la presentación de éstos a posteriori, entre otras. Aunado a la complejidad que presentan los retos del entorno, que generan la necesidad de complementar el análisis, se proponen por tanto, otras cuatro perspectivas, a saber: **los grupos de interés, los procesos internos, la formación y el crecimiento.**

III. MARCO METODOLOGICO:

Para analizar el problema planteado, dadas las características de difícil mensurabilidad vinculadas con la comunicación, se aplica el Modelo de Administración Estratégica, para el desarrollo del plan táctico, para encontrar soluciones cualitativas al tema-problema de la gestión comunicacional que desarrolla la Oficina de Relaciones Públicas.

Se plantea el análisis de datos secundarios derivados de encuestas de opinión realizadas a funcionarios y público externo de la Universidad Estatal a Distancia, entrevistas a funcionarios y la experiencia práctica de la autora de la investigación, que permitan vincular sus resultados con el Modelo de Administración Estratégica, para aplicar la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de la Universidad Estatal a Distancia y realizar un planteamiento donde se determinen los objetivos comunicacionales de la Oficina de Relaciones Públicas, mediante el modelo y se dé un control estratégico mediante la aplicación del cuadro de mando integral, para plantear una propuesta de plan táctico por seguir, a efecto de potenciar su labor.

Estos datos secundarios se extraen de dos investigaciones realizadas por la Oficina durante los años de 1999 y el 2000, planteados por Comunicadoras Sociales que han venido desarrollando su trabajo en las distintas áreas del quehacer de Relaciones Públicas en la institución.

Asimismo, se consideran entrevistas a anteriores Jefes de la Oficina de Relaciones Públicas, quienes exponen sus criterios y necesidades con respecto a labor que desarrollaron y su punto de vista sobre la labor por desarrollar a futuro.

También, se considera como aporte la experiencia de la autora de la investigación, quien desde hace seis años se ha desempeñado como Comunicadora Social y en forma posterior, como Jefa interina de la Oficina.

Se realizará para tal efecto, en primera instancia, un análisis interno que incluya la metodología para obtener los Factores Clave de Éxito y la aplicación posterior del Cuadro de Mando para controlar estratégicamente las estrategias. Asimismo, se aplica el FODA Ejecutivo para determinar los factores relevantes que intervienen en la labor comunicacional a nivel interno. Asimismo, se realizará un análisis externo en el cual se determinarán las Oportunidades y Amenazas que afectan el macro-entorno de la Institución y que afectan directamente a la Oficina de Relaciones Públicas.

3.1. ANÁLISIS INTERNO:

Determinar el análisis interno de la Oficina de Relaciones Públicas es vital para ajustar su estructura mediante el Modelo de Administración Estratégica a la estructura de la UNED, como entidad semi-autónoma de servicio cuyo fin es cumplir con una misión social y no necesariamente el éxito financiero de otros negocios, por lo que la tarea es compleja y ha sido motivo de análisis por los expertos el Consejo Universitario, con base en los mandatos del II Congreso Universitario de la Universidad realizado en el año 2000.

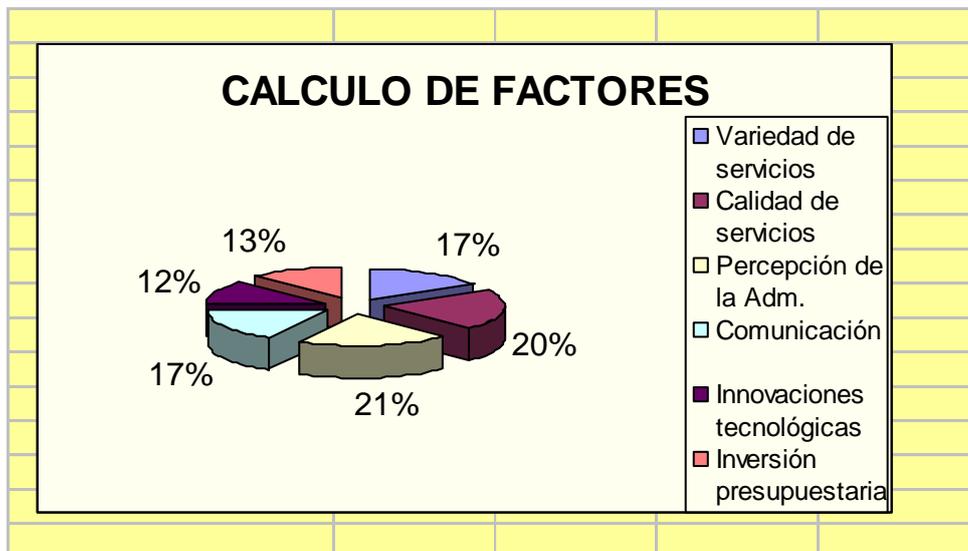
3.1.1. Metodología utilizada para la consecución de los factores clave:

Con base en información emanada de dos encuestas formuladas para la Oficina de Relaciones Públicas en los años 1999 y 2000, como consulta de datos secundarios, se procede a la definición de los factores claves del éxito de la Oficina, derivados de la Misión-Visión, Objetivos y Estrategias de la UNED, así como los Factores Claves, formulados por el Consejo Universitario y ratificados en sesión No. 1526 del 17 de agosto del 2000¹, para que quinquenio del 2001 al 2005.

3.1.2. Determinación de los FCE de la gestión comunicacional de la Oficina de Relaciones Públicas de la UNED:

- a. Variedad de servicios comunicacionales:** que presta la Oficina de Relaciones Públicas.
- b. Calidad de servicios comunicacionales:** nivel de satisfacción del cliente interno y externo de la Oficina de Relaciones Públicas.
- c. Percepción de la Administración:** Credibilidad en la imagen de la Oficina de Relaciones Públicas, por parte de la administración, que garantice la realización óptima de las competencias de la Oficina de Relaciones Públicas. Dada los antecedentes históricos de la comunicación en la UNED, este FCE se torna determinante para el quehacer de la Oficina.
- d. Comunicación con los públicos:** gestión comunicacional, su viabilidad y eficacia; el desarrollo óptimo de sus énfasis de Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación.
- e. Innovaciones tecnológicas:** aplicación de nuevas tecnologías en los procesos comunicativos. Por estar centralizada en otra instancia, la tecnología como herramienta se ha visto limitada en su aplicación en forma óptima en la comunicación, dadas las limitaciones que inciden en el desarrollo pleno de esa instancia y la coordinación que debe efectuarse; por tanto su desarrollo es un FCE muy importante.
- f. Inversión presupuestaria:** asignación de fondos por parte de la administración para el desarrollo de las actividades comunicacionales.

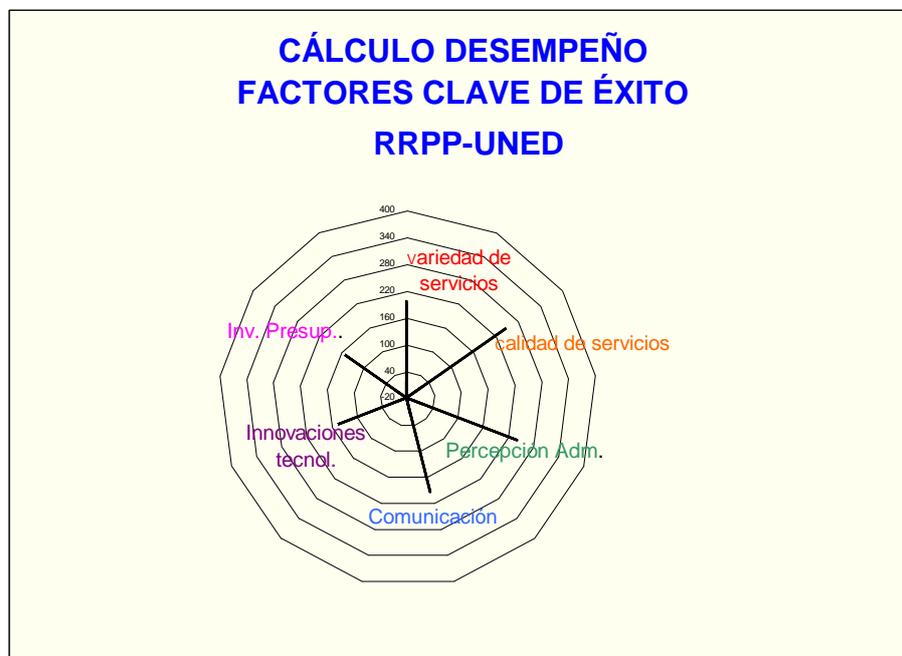
FACTORES CLAVES EXITO RRPP	Puntos recibidos	Peso relativo
Variedad de los servicios	196	16.48
Calidad de los servicios	248	20.86
Percepción de la administración	243	20.44
Comunicación	196	16.48
Innovaciones tecnológicas	146	12.28
Inversión presupuestaria	150	12.62
Total de puntos recibidos	1189	100,00



**CÁLCULO DESEMPEÑO FCE
RRPP/UNED**

FCE	AGREGUE		Desempeño
	Puntos recibidos	Factor de conversión	
Variedad de los servicios	196	20.00	78.40
Calidad de los servicios	248	20.00	99.20
Percepción de la Administración	243	20.00	97.20
Comunicación	196	20.00	78.40
Innovaciones tecnológicas	146	20.00	58.40
Inversión presupuestaria	150	20.00	60.00
Total de puntos recibidos	1189	0.00	471.60

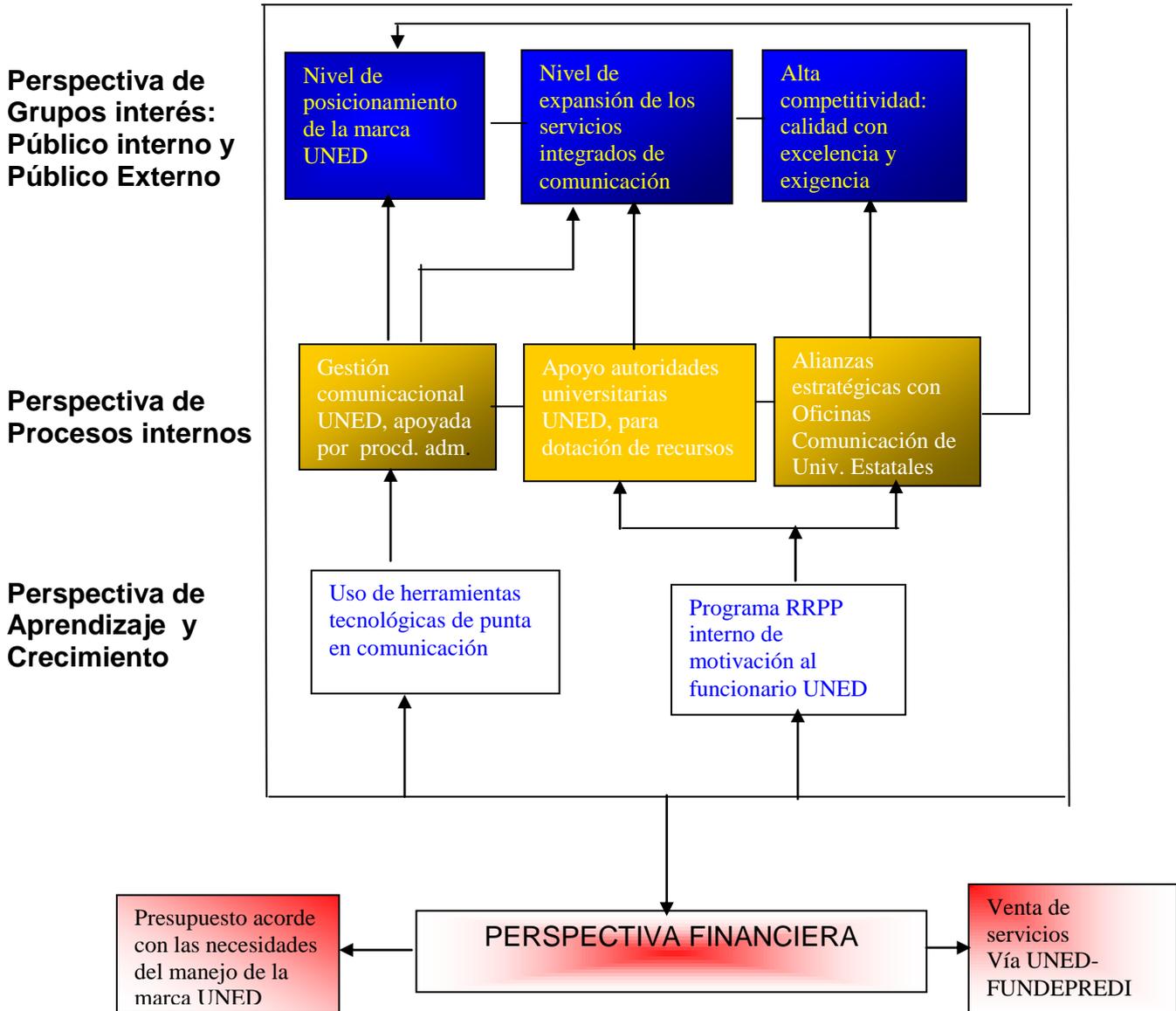
Factor de conversión es el tipo de escala que se desea usar para el análisis,
1 sea equivalente a 20



3.1.3. Elaboración del mapa estratégico para el establecimiento de estrategias de comunicación:

PERSPECTIVAS

PRIORIDADES



3.1.4. Identificación de las variables relacionadas con los FCE:

FCE: VARIEDAD DE LOS SERVICIOS

PERSPECTIVA	VARIABLES
De grupos de interés: públicos interno y externo	<ul style="list-style-type: none">• Grado Excelencia• Grado Exigencia• Políticas Planificación estratégica
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Presupuesto acorde con neces.• Estímulos
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none">• Políticas administrativas claras• Organización institucional facilitadora• Actitud positiva de funcionarios
De aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación• Asesoría• Inducción

FCE: CALIDAD DE LOS SERVICIOS

PERSPECTIVA	VARIABLES
De grupos de interés: públicos interno y externo	<ul style="list-style-type: none">• Grado Excelencia• Grado Exigencia• Políticas Planificación estratégica
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Presupuesto acorde con nec.• Estímulos
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none">• Políticas claras de calidad• Organización institucional facilitadora
De aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Políticas Mejoramiento continuo• Normas calidad

FCE: PERCEPCIÓN DE LA ADMINISTRACION

PERSPECTIVA	VARIABLES
De grupos de interés: públicos interno y externo	<ul style="list-style-type: none">• Nivel confianza• Nivel profesional• Nivel de involucramiento• Nivel disponibilidad
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Presupuesto adecuado• Estímulos
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none">• Políticas comunicación claras• Organización institucional facilitadora
De aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Recurso humano en mayor cantidad• Capacitación personal

FCE: COMUNICACION

PERSPECTIVA	VARIABLES
De grupos de interés: públicos interno y externo	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias de comunicación integradas de marketing• Políticas de Adm. Estratégica
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Presupuesto acorde con neces.• Estímulos
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none">• Políticas comunicación claras• Organización institucional facilitadora• Grado de coordinación con diversos entes encargados de procesos de comunicación
De aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de capacitación en el uso de herramientas de comunicación• Canales de comunicación apropiados

FCE: INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

PERSPECTIVA	VARIABLES
De grupos de interés: públicos interno y externo	<ul style="list-style-type: none">• Grado de reconocimiento al esfuerzo institucional por dotación de herramientas tecnológicas• Utilización de novedosas herramientas tecnológicas
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Presupuesto acorde con neces.• Estímulos
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none">• Políticas comunicación claras• Organización institucional facilitadora – coordinación diversos entes encargados de procesos de comunicación
De aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de Mejoramiento continuo en el uso de la herramienta tecnológica• Soporte técnico de las instancias responsables de la tecnología

FCE: INVERSION PRESUPUESTARIA

PERSPECTIVA	VARIABLES
De grupos de interés: públicos interno y externo	<ul style="list-style-type: none">• Servicios extra a la función desempeñada• Requerimientos de esos servicios para UNED
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento• Presupuesto acorde con neces.• Estímulos para diversificar labor comunicacional, vía FUNDEPREDI
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none">• Políticas comunicación claras• Organización institucional facilitadora – coordinación diversos entes encargados de procesos de comunicación
De aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Asesoría• Capacitación• Actitud positiva de funcionarios

Definición de Variables

Excelencia: máximo nivel de calidad mostrado.

Exigencia: requerimiento relativo a la calidad mostrada.

Políticas de Planificación Estratégica: políticas relativas metodología que las empresas implementan con el fin de lograr un mayor impacto y una proyección más precisa de su accionar.

Reconocimiento: gratificar a un funcionario por un logro.

Presupuesto: registro contable de partidas de dinero destinadas a gastos fijos, variables e inversiones, así como a los ingresos de la institución.

Estímulos: consiste en una carga positiva o negativa que motiva a la acción.

Políticas administrativas: directrices de carácter operativo que emanan de los consejos directivos de la institución.

Organización institucional facilitadora: organización que promueve y permite el manejo del cambio en forma apropiada.

Actitud positiva del funcionario: Forma de comportamiento del funcionario de la UNED tendente a un accionar favorable hacia las metas de la institución.

Capacitación: estrategia dirigida a brindar programas educativos en áreas prioritarias para la consecución de objetivos laborales y para la superación del funcionario.

Estrategia: perfila la dirección que debe seguirse para lograr la misión.

Asesoría: brindar conocimientos en áreas específicas con miras a un mayor rendimiento.

Inducción: capacitar al funcionario con un fin determinado.

Políticas de calidad: criterios para evaluar el más alto nivel de optimización de un bien o servicio.

Políticas de Mejoramiento Continuo: criterios de búsqueda de excelencia de carácter permanente.

Normas de calidad: criterios tendentes a evaluar la calidad.

Nivel de confianza: certeza acerca del comportamiento positivo de un funcionario.

Nivel profesional: de alto perfil académico.

Nivel de involucramiento: sinergia entre las partes.

Nivel de disponibilidad: estar dispuesto a.

Recurso humano: funcionarios con que cuenta la institución.

Estrategias de comunicación integrada de marketing:

Políticas de Administración Estratégica: basadas en el pensamiento estratégico de la administración aplicada a las organizaciones; basada en los valores, da una perspectiva de la instancia.

Canales de comunicación: instrumentos por medio de los cuales se difunde el mensaje en el de proceso de comunicación.

FUNDEPREDI: Fundación para el desarrollo de la Educación a Distancia-UNED.

Soporte técnico: apoyo a nivel operativo.

3.1.5 Revisión del marco estratégico: misión, visión y factores clave de la Universidad Estatal a Distancia, para orientar las decisiones sobre las variables comunicacionales:

De acuerdo con la Misión, Visión y los Factores Claves de Éxito para la Universidad Estatal a Distancia, quinquenio 2001-2005, que se estipulan como anexo No. 1 al Acta No. 1526-2001 del 17 de agosto del 2001, se enumeran las políticas establecidas para garantizar el conocimiento, compromiso y comprensión de los objetivos definidos para una clara gestión comunicacional de la Oficina de Relaciones Públicas.

Elementos de la Misión de la UNED:

- Institución de carácter público
- Autónoma
- Brinda educación superior con excelencia académica
- Cobertura a toda la población
- Utiliza diversos medios tecnológicos
- Metodología de aprendizaje independiente
- Otorga una formación humanista, crítica, creativa y de compromiso con la sociedad

Elementos de la Visión de la UNED:

- Ser líder en procesos de enseñanza y aprendizaje a distancia
- Formar individuos críticos, creativos y autónomos
- Promover la excelencia y la exigencia académica en su quehacer
- Brindar niveles educativos superiores con calidad, pertinencia y equidad a los diversos grupos de la sociedad
- Democratizar el conocimiento mediante la función académica creativa, reactiva y transmisora del mismo
- Protagonizar el desarrollo del país con miras a insertar a sus graduandos en su medio social.

MISIÓN UNED

La Universidad Estatal a Distancia es una institución de carácter público que goza de autonomía. Su misión es ofrecer educación superior a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad.

Para ello hace uso de los diversos medios tecnológicos que permiten la interactividad, el aprendizaje independiente y la formación humanista, crítica creativa y de compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

La UNED se compromete con la excelencia académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y los derechos humanos para la construcción de una sociedad y de cultura de paz.

VISIÓN UNED

La UNED será líder en los procesos de enseñanza y aprendizaje a distancia que emplean de manera apropiada, y mediados pedagógicamente, tecnologías y otros medios de comunicación social.

Formará personas para pensar y actuar de forma crítica, creativa y autónomamente y así desempeñarse con éxito en el contexto auto instruccional.

Promoverá para ello la búsqueda continua de la excelencia y la exigencia académica en sus quehaceres fundamentales: docencia, investigación, extensión y producción de materiales didácticos, para alcanzar los niveles educativos superiores deseados en condiciones de calidad, pertinencia y equidad, acordes con las demandas de los diversos grupos de la sociedad costarricense.

Su función académica será conceptuada, esencialmente como un función de creación, de acción, de transmisión y democratización del conocimiento.

Participará de manera protagónica en el desarrollo del país teniendo como meta insertar al graduado en su medio social para que busque formas de convivencia solidarias y tolerantes, el fortalecimiento y la ampliación democracia y el respeto al medio ambiente.

Factores Claves para el Éxito de la gestión institucional UNED

Quinquenio 2001-2005

- Cobertura
- Desconcentración y presencia en las comunidades
- Compromiso con la sociedad costarricense frente al modelo de desarrollo
- Democratización del conocimiento
- Calidad en la prestación del servicio
- Excelencia académica
- Modelo pedagógico (proceso enseñanza-aprendizaje)
- Integración, diversificación y mejoramiento de la calidad técnica y metodológica de la producción de materiales
- Oferta académica
- Permanencia y éxito del estudiante
- Interacción estudiante-Universidad y viceversa
- Transformación individual del funcionario de la UNED
- Desarrollo de la investigación e integración
- Gestión administrativa
- Sistemas de información y comunicación
- Flexibilidad financiera
- Mercadeo institucional

Factores Claves del Éxito de la UNED relacionados con la gestión comunicacional:

- No. 1: Cobertura, facilidades de acceso para las distintas poblaciones meta.
- No. 3: Compromiso frente al modelo de desarrollo, con la sociedad costarricense y la humanidad en general, para el desarrollo de la efectividad en la gestión administrativo-académico de la UNED.
- No. 5: Calidad del servicio, de acuerdo con las poblaciones meta.
- No. 6: Excelencia, referente a la calidad y variedad de los servicios que presta la Universidad a sus públicos.
- No. 8: Calidad de los procesos para la infraestructura tecnológicas que “norman” los procesos académicos y administrativos.
- No. 11: Interacción públicos meta-Universidad y viceversa. Utilizando técnicas y herramientas comunicaciones que permitan relaciones exitosas.
- No. 12: Transformación del funcionario de la UNED, mediante las relaciones públicas internas para servir de vehículo hacia la motivación y capacitación del funcionario de la Universidad.
- No. 14: Efectividad y eficiencia en la planificación, ejecución, control y evaluación de los procesos administrativos-académicos. Claridad en las competencias de los distintos niveles jerárquicos, entre otras.
- No. 15: Sistemas de información para la gestión institucional. Sistema de información para la academia y para información de los públicos.
- No. 16: Mercadeo institucional, dado que la Comunicación integrada contempla variables del mercadeo.

**Movilizar el cambio a través del
Liderazgo Comunicacional**

Interiorización procesos comunicación
Proceso de toma decisiones estratégicas comunic.
Sistemas de gestión estratégica aplicados a
la Comunicación

**Traducir la estrategia de la
Comunicación a términos
operativos**

Mapas Estratégicos Comunicación
Cuadro de Mando Integral aplicado
a la Comunicación

**Hacer de la estrategia
comunicacional un
proceso continuo**

Vincular presupuestos con
estrategias comunicacionales.
Sistemas analíticos y
de información.
Comunicación Integrada

**CUADRO
DE MANDO
INTEGRAL
APLICADO
A GESTION
COMUNICA-
CIONAL
RRPP/UNED**

**Alinear la organización con la
estrategia comunicacional**

Papel de la Universidad

Sinergias de las oficinas

Sinergia de los servicios compartidos

**Hacer que la Estrategia
comunicacional sea
el trabajo de todos**

Conciencia de la estrategia de posicionamiento
de la imagen de la UNED

Cuadro de mando para otras Oficinas

Actitudes positivas de los funcionarios

3.1.6. ANÁLISIS FODA EJECUTIVO OFICINA RELACIONES PUBLICAS

El enfoque comunicativo de la Oficina de Relaciones Públicas consiste en desarrollar las áreas de Comunicación Integrada del Marketing, como son: Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas y Mercadeo, vinculadas con las diversas áreas de actividad académica y administrativa de la comunidad universitaria.

La herramienta del análisis FODA Ejecutivo pretende evitar malas prácticas administrativas, tales como el sesgo producto de los participantes que brindan solamente un enfoque hacia adentro de la institución, que no se parta de lo importante, se olvide el entorno y por ende, se quede estático al no lograr los objetivos. Busca cuantificar los resultados de una forma que permita determinar cuáles son las áreas claves de la organización y cómo está constituida la misma de acuerdo con el juicio de los grupos de interés. Además, determinar cuales son las oportunidades y amenazas del entorno externo, por atender prioritariamente para el desarrollo óptimo de las competencias.

La gestión directiva:

La gestión directiva a lo largo de la historia de la Oficina, la han tenido a cargo cinco jefaturas, con funcionarios que contribuyeron y han contribuido a brindar importantes colaboraciones en el campo de la comunicación.

De esta forma, la primera jefatura la realizó una periodista de reconocida trayectoria, quien laboró durante los primeros meses de la creación de la UNED durante el año 1977 abriendo el camino hacia la comunicación.

La segunda jefatura, desarrollada por un periodista connotado en el medio nacional, contribuyó durante un período de once años de gestión, el más largo de todas las Jefaturas de la Oficina, al desarrollo de la comunicación y la producción audiovisual fue notoria. Estableció el manejo publicitario de la Universidad Estatal a Distancia, siendo la primer oficina de comunicación de las Universidad Estatales, en tener visión para utilizar los medios masivos para forjar la imagen institucional.

La tercera jefatura, se especializó en el desarrollo del protocolo institucional y en las Relaciones Públicas internas, distinguiendo a la Universidad como institución pionera en protocolo institucional universitario y coeditando publicaciones en ese sentido.

Con respecto a la cuarta jefatura, a cargo de un Relacionista Público, ésta tuvo una visión de estrategia política que colocó a la Universidad en importantes eventos y decisiones; sin embargo, se vio afectada por un período de letargo en el proceso de desarrollo y modernización de la misma a las nuevas circunstancias del entorno.

La actual jefatura es ocupada por una profesional que combina sus conocimientos de Publicidad con la Gestión Organizacional y el Mercadeo, y su plan de trabajo tiende a integrar la visión y misión de la universidad, desde el punto de vista administrativo y comunicacional que encauce las políticas comunicativas en ese sentido y que brinden apertura a la labor de esta Oficina mejorando su desempeño e imagen, de acuerdo con las nuevas tendencias en comunicación.

Desde esta perspectiva, el reto consiste en potenciar la Misión, Visión y Objetivos actuales de la Oficina de Relaciones Públicas, que se exponen a continuación y cuya aprobación no es oficial, por cuanto han surgido en el pasado como un esfuerzo en procura de utilizar elementos estratégicos básicos y ante la carencia de políticas comunicacionales; pero cuya limitación radica, en no estar enmarcados dentro del modelo de administración estratégica institucional, por lo que quedan estáticos y no se proyectan a futuro.

Se pretende por tanto, al incorporar el Modelo de Administración Estratégica, dar un replanteamiento a los elementos de planeación como son la Misión, Visión y Estrategia de la Oficina pero vinculándolos con los de la Universidad, como una tarea perentoria, para desechar la mala práctica institucional de desarrollar misiones y visiones para cada instancia, totalmente desarticuladas de la Misión y Visión institucional y por actuar precipitadamente sólo para cumplir un requisito en la presentación del presupuesto anual.

a) Misión actual Oficina Relaciones Públicas

La Oficina de Relaciones Públicas debe mantener una buena comunicación entre la Universidad y sus diferentes públicos fortaleciendo la imagen y relación de la institución con los mismos, manteniéndolos informados del quehacer universitario.

b) Visión actual Oficina Relaciones Públicas

En el 2005 la Oficina de Relaciones Públicas será el ente oficial dentro de la Universidad encargado de la comunicación con sus públicos y regulador en el manejo de los elementos corporativos de la Institución.

c) Objetivo general Oficina Relaciones Públicas

Su objetivo general es gestionar la imagen institucional y el plan comunicacional de la UNED, en coordinación con las diversas instancias de la Institución.

d) Objetivos específicos Oficina Relaciones Públicas

- Implantar un sistema de comunicación en donde los funcionarios se enteren del acontecer diario y del rumbo de la Universidad.
- Establecer un nexo con los directores y periodistas de medios comunicación con el fin de dar a conocer los aspectos noticiosos de la institución a través de ellos a la sociedad costarricense.
- Ejecutar un plan de motivación institucional mediante el cual el funcionario se identifique con los intereses y la Universidad misma para lograr los objetivos planteadas por esta.
- Crear un contacto directo con las comunidades donde existan Centros Universitarios de la UNED y otras cuyo vínculo procure el mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes.

e) Funciones Oficina Relaciones Públicas

- La divulgación que realiza la Oficina de Relaciones Públicas en su mayor parte se efectuará por medio de sus canales internos: revistas, boletines, publicaciones varias, memorias, investigación, programas radiales y otras modalidades de comunicación escrita.
- La Oficina de Relaciones Públicas establecerá las estrategias de comunicación para la Universidad para promoción de la imagen institucional a través de los medios de comunicación colectiva.
- La Oficina de Relaciones Públicas velará en todo momento por la imagen de la UNED y el uso adecuado de sus elementos corporativos, en procura del fortalecimiento de la identidad corporativa.
- El personal de Relaciones Públicas es el ente asesor en materia de comunicación, publicidad, relaciones públicas etiqueta y protocolo para las diferentes instancias de la Universidad.
- La Oficina de Relaciones Públicas se mantendrá actualizada e informada sobre el acontecer diario de la Institución y el nacional para brindar la información necesaria a la Comunidad Universitaria.

- Se mantendrá relación constante con los diversos medios de comunicación colectiva para informar a la sociedad costarricense de la labor Institucional y fomentar su imagen.
- La Oficina de Relaciones Públicas mantendrá una vinculación permanente con la Oficina de Recursos Humanos y Rectoría en procura de una integración del funcionario con la Universidad.
- Se mantendrá la confidencialidad de la información a la que tenga acceso la Oficina y el uso discrecional de la misma a nivel interno o externo.
- La Oficina de Relaciones Públicas es la encargada de gestionar las campañas de publicidad institucionales y coordinar con los medios tanto nacionales como regionales.

f) **Herramientas de comunicación**

Actualmente la Oficina de Relaciones Públicas cuenta con varias herramientas de comunicación externa e interna para informar a los distintos públicos de la Universidad, estos son:

- ◆ **Revista Acontecer** (impresa)
- ◆ **Boletín Acontecer Digital** (página web, producida con la colaboración de la Dirección de Tecnología de la Inf. y Comunicaciones)
- ◆ **Notiuned** radio (transmitido por Radio Nacional en franja de noticias)
- ◆ **Correo Electrónico**, mediante correos informativos y motivacionales.

3.1.7. Definición de los objetivos y estrategias:

Para determinar los objetivos y estrategias para cada variable de la gestión comunicacional que realiza la Oficina de Relaciones Públicas, que permitan realizar un monitoreo de las estrategias comunicacionales, se detallan a continuación los siguientes aspectos vinculados con las Fortalezas y Debilidades, que a nivel interno presenta la Oficina.

Fortalezas y Debilidades RRPP-UNED:

Fortalezas

- a. Expansión de servicios que presta la Oficina RRPP.
- b. Adecuado nivel jerárquico de la comunicación.
- c. Apoyo creciente por parte de las autoridades universitarias de UNED.
- d. Apoyo de los funcionarios de la UNED.
- e. Incremento en uso de herramientas tecnológicas.
- f. Incremento en presupuesto para actividades RRPP.
- g. Inicio de planeación de la comunicación integrada.

Debilidades

- a. Falta de claridad en políticas comunicacionales UNED.
- b. Lentitud en los procesos administrativos que dificultan labor RRPP.
- c. Escasez de recursos humanos para cubrir todas las necesidades.
- d. Poca cobertura y respuesta de los medios de comunicación colectiva.
- e. Poco presupuesto para la gestión de la imagen corporativa.
- f. Falta de capacitación en uso de herramientas tecnológicas.
- g. Distante con los estudiantes por falta de un medio informativo para ese público meta.

3.1.8. Propuesta de objetivos y estrategias por niveles:

MATRIZ DE TRIANGULACION Guía para el planteamiento estratégico

	<p>Fortalezas Peso de mayor a menor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de servicios de la Oficina RRPP. 2. Adecuado nivel jerárquico de la comunicación. 3. Apoyo autoridades universitarias de UNED. 4. Apoyo funcionarios de la UNED. 5. Incremento en uso de herramientas tecnológicas. 6. Incremento en presupuesto para realizar actividades RRPP. 7. Inicio de planeación de la comunicación integrada. 	<p>Debilidades Peso de mayor a menor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de claridad en políticas comunicacionales UNED. 2. Lentitud en los procesos administrativos que dificultan labor RRPP. 3. Escasez de recursos humanos para cubrir todas las necesidades. 4. Poca cobertura y respuesta de los medios de comunicación colectiva. 5. Poco presupuesto para la gestión de la imagen corporativa. 6. Falta de capacitación en uso de herramientas tecnológicas. 7. Distante con los estudiantes por falta de un medio informativo para ese público meta.
	<p>Oportunidades Peso de mayor a menor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de herramientas de Administración estratégica para la Estrategia de Comunicación Integrada. 2. Alianzas estratégicas con Oficinas de Prensa y Comunicación de las Universidades Públicas Estatales y del CONARE. 3. Aumento en posibilidades de generación de ingresos por venta de servicios vía FUNDEPREDI/UNED. 4. Constantes avances en la aplicación de nuevas tecnologías. 5. Apoyo por parte de los públicos externos por medio de nuevos órganos de información. 6. Apoyo político para la realización de actividades académicas organizadas por la UNED por medio de RRPP. 7. Gran cobertura de sus públicos a nivel nacional. 	<p>Amenazas Peso de mayor a menor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recortes presupuestarios del Gobierno a las Universidades, lo que redundará en menor presupuesto para la Oficina RRPP y otras. 2. Cambios en la política educativa nacional perjudiciales para el sistema, perjudican la labor de divulgación que ejecuta la Oficina RRPP. 3. Falta de seguridad en relación con las herramientas tecnológicas a disposición de la UNED, lo que retrasa el avance en el uso de las mismas por parte de la Oficina de RRPP. 4. Reducción de matrícula por avance de la competencia, lo que limita la credibilidad en la gestión de la imagen UNED y de su posicionamiento, a cargo de la Oficina de RRPP.

--	--	--

<p align="center"><u>Oportunidades</u></p> <p>Enlistadas con su impacto de mayor a menor</p>	<p align="center"><u>Estrategias F/O</u></p> <p>Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades</p>	<p align="center"><u>Estrategias O/D</u></p> <p>Aprovechar oportunidades orientándolas para superar las debilidades</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de herramientas de Administr. Estratégica para la definición Estrategia de Comunicación Integrada. 2. Alianzas estratégicas con Oficinas de Prensa y Comunicación de las Universidades Públicas Estatales y del CONARE. 3. Aumento en posibilidades de generación de ingresos por venta de servicios vía FUNDEPREDI/UNED 4. Constantes avances en la aplicación de nuevas tecnologías . 5. Apoyo por parte de los públicos externos por medio de nuevos órganos de información. 6. Apoyo político para la realización de actividades académicas organizadas por UNED y por ende, por RRPP. 7. Gran cobertura de sus públicos a nivel nacional. 	<p>Utilización del CMI para la medición de resultados de la Estrategia de Comunicación Integrada, implantada para la medición del avance estratégico de la comunicación institucional.</p> <p>Desarrollar la estrategia de integración de los diversos servicios que ofrecen las oficinas de prensa para mejorar los servicios que ofrece la Oficina de RRPP.</p> <p>Promover la venta de servicios de los funcionarios de RRPP en las áreas de publicidad, mercadeo, relaciones públicas, entre otras.</p> <p>Capacitar al recurso humano de RRPP en el uso de nuevas herramientas tecnológicas.</p> <p>Aprovechar herramientas tecnológicas para alcanzar a los diferentes públicos mediante el uso adecuado de canales de comunicación.</p> <p>Aprovechar la experiencia acumulada en organización de actividades por parte del recurso humano de RRPP.</p> <p>Aprovechar la herramienta tecnológica para la consolidación de canales de comunicacional ágiles y pertinentes.</p>	<p>Analizar los resultados obtenidos de la aplicación del CMI para una adecuada gestión de la comunicación institucional.</p> <p>Promover el fortalecimiento de los subproductos UNED (libros sellados EUNED, programas audiovisuales, videoconferencias, entre otros, para fortalecer imagen institucional.</p> <p>Generar mayor cantidad de recursos económicos que permitan un mayor crecimiento de la Oficina de RRPP.</p> <p>Promover la especialización y desarrollo de las competencias para aumentar el valor agregado del servicio de RRPP.</p> <p>Promover la equidad y la cobertura como ejes temáticos que fortalezcan la comunicación con los públicos institucionales.</p> <p>Generar una mayor oferta de servicios con calidad a los públicos institucionales.</p> <p>Fortalecer los vínculos comunicacionales con los públicos institucionales.</p>

3.1.9. Diseño de menú de indicadores:

Para facilitar la comprensión de la realidad y el avance de la implantación de estrategias se proponen algunos inductores, metas para cada medida con los plazos correspondientes.

MENU ESTRATEGICO

Factores claves del éxito DIAGNOSTICO	AGRUPACIÓN EN FAMILIAS POR PERSPECTIVA	DEFINICIÓN DE LAS AREAS CLAVE	OBJETIVOS A LARGO PLAZO (resultados esperados a largo plazo)	OBJETIVOS A CORTO PLAZO (resultados esperados a corto plazo)
Variedad servicios 17%	Formación y Crecimiento	Grado de factibilidad	Desarrollar nuevos Servicios para una Mejor calidad de vida de los funcionarios.	
Calidad servicios 21%	Formación y Crecimiento	Nivel de prioridad		Promover la Planificación estratégica para optimizar los servicios que ofrece RRPP.
Percepción de la Administración 20%	Grupos de interés	Grado de factibilidad	Mejorar el grado de satisfacción de los funcionarios para con la Administración. Fomentar un mayor nivel de confianza por parte de las autoridades a la labor de RRPP.	
Comunicación	Grupos de interés	Nivel de		Incrementar él

17%		prioridad		uso de nuevos canales de comunicación que permitan la retroalimentación.
Innovaciones Tecnológicas 12%	Formación y Crecimiento	Nivel de prioridad		Fomentar la utilización de herramientas tecnológicas que permitan el logro de la competitividad.
Inversión presupuestaria 13%	Financiera	Grado de factibilidad		Optimizar el uso del recurso asignado.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO:

La evolución y el continuo cambio en el entorno externo obliga a las empresas a buscar el equilibrio entre estos los factores internos y externos; por tanto, ese equilibrio dinámico entre variables internas y externas, entre lo institucional y lo social, entre lo que la Universidad como tal desea hacer y la sociedad con su conjunto de normas, costumbres y valores, condiciona y sugiere que se haga. La UNED debe buscar ese equilibrio dinámico que solamente se da si se considera parte de un mundo de contradicciones, que generan constante cambio y evolución en el entorno universitario nacional.

La naturaleza conservadora de las universidades estatales, busca mecanismos de defensa para tratar de minimizar el cambio, son pocas las que logran eliminar la normal aversión al riesgo, a la inversión y al gasto, por cuanto los recursos

asignados por el Gobierno a las Universidades son limitados . La UNED, es la universidad que más limitaciones presupuestarias sufre por contar con solamente un 7.5% del presupuesto del FES para hacer frente a las necesidades salariales de la institución. Por tanto, para generar crecimiento se deben realizar acciones con miras a obtener resultados económicos favorables y a evitar los factores que desequilibran la economía doméstica a lo interno de la institución; se torna prioritaria, la generación de fondos vía proyectos específicos y la venta de subproductos rentables, tales como la producción editorial y los audiovisuales, así como la venta de cursos cortos de extensión , lo que permitirá incrementar los ingresos propios.

El concepto de imagen y resultados se puede asociar a la relación entre valor del servicio al estudiante y su costo. El valor de ingresar a UNED será el precio que el estudiante está dispuesto a pagar y el costo institucional surge de lo que la Universidad está dispuesta a recibir económicamente a cambio de prestar su servicios.

Oportunidades

- a. Utilización de herramientas de Administración estratégica para la Estrategia de Comunicación Integrada.
- b. Alianzas estratégicas con Oficinas de Prensa y Comunicación de las Universidades Públicas Estatales y del CONARE.
- c. Aumento en posibilidades de generación de ingresos por venta de

servicios vía FUNDEPREDI/UNED.

- d. Constantes avances en la aplicación de nuevas tecnologías .
- e. Apoyo por parte de los públicos externos por medio de nuevos órganos de información.
- f. Apoyo político para la realización de actividades académicas organizadas por la Universidad, función de RRPP.
- g. Gran cobertura de sus públicos a nivel nacional.

Amenazas

- a. Recortes presupuestarios del Gobierno a las Universidades, lo que redundaría en menor presupuesto para la Oficina RRPP y otras.
- b. Cambios en la política educativa nacional perjudiciales para el sistema, perjudican la labor de divulgación que ejecuta la Oficina RRPP.
- c. Falta de seguridad en relación con las herramientas tecnológicas a disposición de la UNED, lo que retrasa el avance en el uso de las mismas por parte de la Oficina de RRPP.
- d. Reducción de matrícula por avance de la competencia, lo que limita la credibilidad en la gestión de la imagen UNED y de su

posicionamiento.

3.4. PROPUESTA DE PLAN TÁCTICO PARA LA GESTIÓN COMUNICACIONAL

<i>VARIABLES</i>	<i>SITUACION ACTUAL</i>	<i>OBJETIVO Y ESTRATEGIA POR VARIABLE</i>	<i>¿DE QUIÉN DEPENDE LA ACCION?</i>	<i>INDICADOR DE GESTION O INDUCTOR</i>	<i>META PERIODO Y FUENTE</i>
Políticas de planificación estratégica aplicadas a la comunicación	Mejorando con la implantación de Modelo de Adm. Estratégica UNED.	Fomentar políticas comunicacionales que suministren un alto grado de cohesión en la imagen institucional.	Consejo Universitario	Equidad (No. de políticas) Costo social (partidas afectadas) Accequibilidad (sondeo opinión) Autorrealización (sondeo opinión)	I Semestre 2003
Grado de excelencia	RRPP ha incrementado la calidad en los servicios que presta.	Promover la asignación de mayores recursos para diversificar los servicios que presta RRPP, para el mejoramiento continuo.	Consejo de Rectoría Consejo Universitario	Interacción (oficinas involucradas) Capacitación (No. de cursos ofrecidos) Desarrollo de productividad (Grado de Eficiencia y Eficacia)	II Semestre 2003
Grado de exigencia	Incrementándose día con día, en seguimiento a nuevas tendencias de la adm.	Fortalecer la integración de grupos de trabajo en la búsqueda de soluciones comunes. mejoramiento canales de comunicación.	Consejo Universitario Consejo de Rectoría	Interacción (No. oficinas que intervienen) Gestión adminis. (procedimientos utilizados) Disposición a colaborar (cumplimiento de tareas asignadas)	I Semestre 2003
Apoyo de las autoridades a la labor comunicacional	Fortaleciéndose con la puesta en marcha de la Fundación UNED.	Promover la generación de recursos realizando una campaña motivacional al público interno de participar en los diversos proyectos de FUNDEPREDI.	Consejo de Rectoría Junta Adminis. de la FUNDEPREDI	Beneficio común (resultados esperados) Diversificación de servicios (No. servicios que ofrece) Optimización de los recursos asignados (montos asignados)	II Semestre 2003

<i>Variables</i>	<i>Situación Actual</i>	<i>Objetivo y estrategia por Variable</i>	<i>¿De quien depende cada acción?</i>	<i>Indicador de gestión o inductor</i>	<i>Meta periodicidad Y fuente</i>
Dotación de recursos presupuest.	Fortaleciéndose con puesta marcha de Fundación UNED	Promover la generación de recursos realizando una campaña motivacional al público interno de participar en diversos proyectos de FUNDEPREDI.	Consejo de Rectoría Junta Adm. de la FUNDEPREDI	Beneficio común (sondeo opinión) Diversificación servicios (No. servicios prestados) Crecimiento presupuestario (aumento monto Partidas)	II Semestre 2003
Procesos internos	En mejora continua	Promover la unidad y el apoyo mutuos entre las diversas oficinas y RRPP.	RRPP y otras oficinas	Recursos hum. (sondeo opinión) Relaciones hum. (sondeo opinión) Integridad (sondeo opinión) Lealtad (sondeo opinión) Disposición a colaborar (metas logradas por oficina)	I Semestre 2003
Nivel de coordinación con otras instancias de la UNED	En mejora continua	Fortalecer las buenas relaciones entre oficinas para una apropiada retroalimentación.	Consejo Univ. Consejo Rectoría RRPP y de otras Oficinas UNED	Contacto directo (No. oficinas que intervienen) Interacción (No. oficinas que intervienen)	I Semestre 2003
Capacitación en el uso de la herramienta tecnológica.	Es satisfactorio pero se requiere de mayor esfuerzo	Fortalecer la integración de tecnologías de la información y comunicación en procura de una adecuada transmisión del conocimiento.	DTIC, RRPP y otras oficinas	Contacto directo (No. oficinas que intervienen) Interacción (No. oficinas que participan) Investigación (sondeos opinión) Herramientas óptimas (Programas y Equipos utilizados)	I Semestre 2003

<i>VARIABLES</i>	<i>SITUACION ACTUAL</i>	<i>OBJETIVO Y ESTRATEGIA POR VARIABLE</i>	<i>¿DE QUIÉN DEPENDE LA ACCION?</i>	<i>INDICADOR DE GESTION O INDUCTOR</i>	<i>META PERIODO Y FUENTE</i>
Grado de satisfacción de necesidades comunicacionales	En crecimiento, debe mejorar continuam.	Promover la integración, la unidad y el apoyo mutuo entre RRPP y otras oficinas de la Universidad.	Consejo Universitario Consejo de Rectoría	Contacto directo (No. oficinas que participan) Interacción (No. oficinas que participan) Beneficio común (metas alcanzadas)	II Semestre 2003
Grado de satisfacción de los públicos de UNED	Es satisfactorio	Fortalecer las buenas relaciones humanas y el trato directo con los públicos meta de la institución.	Consejo de Rectoría Junta Adminis. de la FUNDEPREDI	Contacto directo (No. oficinas que participan) Interacción (No. oficinas que participan) Beneficio común (metas alcanzadas)	I Semestre 2003

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La aplicación del modelo de administración estratégica y el CMI para el control de la gestión comunicacional que desarrolla la Oficina de Relaciones Públicas podría esperar resultados positivos, por cuanto se ha iniciado en la UNED la implantación del proceso de planificación estratégica desde el seno del Consejo Universitario, instancia que tiene bien definidas las metas institucionales y la estrategia por seguir a futuro mediante la formulación clara y oportuna de su misión y visión institucional, elaborados con la participación activa de la comunidad universitaria, durante el II Congreso Universitario realizado en el año 2000. Asimismo, aunado a este esfuerzo se han determinado los factores claves de éxito de la Universidad. Asimismo, se han formulado proyectos o iniciativas estratégicas, como base para la alineación de los objetivos estratégicos y la vinculación de los recursos para la realización de sus estrategias.

Asimismo, dicha estrategia está vinculada al factor humano y su desarrollo, por lo que se pueden augurar beneficios que permitirán ordenar los procesos comunicativos y asegurar un control estratégico de estos procesos fallidos anteriormente.

Para el desarrollo de las competencias estratégicas para la Oficina de Relaciones Públicas, se toman como insumo las respuestas a las preguntas básicas del CMI; a saber: ¿Qué es lo que tenemos en la actualidad?, ¿cuáles son las competencias necesarias para desarrollar esa labor? y ¿cuál es la diferencia y qué importancia tiene?

a) No ha existido en la actualidad un sistema de control de objetivos y estrategias de comunicación en la Universidad, por lo tanto la gestión comunicacional ha estado estancada y la implantación de un sistema de control podría eventualmente favorecerla.

b) Para desarrollar las competencias de la gestión comunicativa, la variedad y calidad de los servicios que presta la Oficina de Relaciones Públicas, se verán altamente influenciadas por el nivel de confianza y de accionar que le brinden a ésta las autoridades universitarias.

Al vincularse ese apoyo a la asignación presupuestaria al desarrollo de una adecuada labor, se redundará en la adquisición de nuevas tecnologías para lograr un mayor acceso con sus públicos y procedimientos administrativos óptimos para agilizar el trabajo que realiza.

c) La diferencia e importancia que conlleva la aplicación el Modelo de Administración Estratégica y el CMI para el control estratégico, para la Oficina de Relaciones Públicas en su labor comunicacional, radica en fomentar una cultura del control, mediante una adecuada aplicación del mismo se obtendrán logros favorables, por cuanto el verdadero reto para la Oficina no es contar o no con una buena o mala estrategia, si no por el contrario aplicar correctamente la propuesta.

La virtud consistiría en la aplicación de tan novedosa herramienta en una actividad, la comunicación, a la cual no se le consideraba posible monitorear por las limitaciones que tiene la Universidad. Si la UNED ha tenido en sus procesos comunicativos un nivel cero de gerenciamiento, este instrumento suministrado por la teoría de administración mejoraría sustantivamente el nivel del sistema de dirección hacia la que se quiere avanzar, previniendo las serias limitaciones a la cuales se enfrenta.

De esta manera, la teoría o modelo de administración estratégica aporta mediante la aplicación de sus estrategias y del cuadro de mando a el control de la gestión comunicacional, un eventual desarrollo para la institución, por cuanto establece estrategias medibles en forma tanto cuantitativa como cualitativa, en el corto plazo.

La propuesta de aplicar ese modelo de administración que ordene los procesos comunicacionales, reemplaza así a otras metodologías de planificación estratégica utilizadas institucionalmente, que solamente medían desde la perspectiva financiera y que no podían hacerle frente a dicho proceso, por lo que la UNED se colocaría en una posición de vanguardia en el mundo empresarial de las Universidades, instituciones que venden el conocimiento, que prestan un servicio social y que necesitan permanentemente lanzar nuevos servicios al mercado, dadas las limitaciones financieras.

Mediante el aprendizaje continuo de la Universidad en sus veinticinco años de experiencia se pueden ir incorporando críticamente los conocimientos a la institución, por lo que la Oficina de Relaciones Públicas tendrá la oportunidad de superar las limitaciones existentes, sobre todo en los factores clave de comunicación y variedad en los servicios, que apenas alcanzar un 78.4% de desempeño, toda vez que los procesos se ven limitados por el bajo porcentaje de la aplicación de innovaciones tecnológicas (apenas un 58,4% alcanzado, tiene la medida de desempeño más baja de los FCE) y el poco rendimiento financiero (60%) con que se cuenta y que impiden de momento mejorar o potenciar sus propios recursos humanos y materiales. Será mediante la dotación y optimización de las herramientas con que desarrolla su labor, con las que la gestión comunicación podrá alcanzar un mayor bienestar común de los públicos institucionales y alcanzar un desarrollo óptimo.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Para competir eficientemente en el entorno universitario nacional, la Universidad Estatal a Distancia como empresa exitosa no ha contado en materia comunicacional, con estrategias competitivas basadas en la optimización del valor de su marca institucional.
2. Es inminente el redireccionamiento del quehacer de la Universidad en búsqueda de una clara identificación de su imagen institucional y de sus políticas comunicacionales, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, según la visión actual de la UNED, la cual promueve facilitar el acceso a estudios superiores a todos los costarricenses y consolidar una cultura de compromiso con la excelencia académica, mediante la utilización de tecnologías de la comunicación que propicien información pertinente y oportuna a los diferentes públicos institucionales.
3. El Modelo de Administración Estratégica reforzado con la aplicación del Cuadro de Mando Integral se convierte en una herramienta poderosa para la formulación de objetivos y estrategias comunicacionales, cuya fortaleza de permitir la mensurabilidad, propicia la recopilación y análisis de datos relativos al entorno, que permitan iniciar la tradición de valorar y respetar la labor comunicacional y medir su impacto en el quehacer institucional.

4. Asimismo, el Cuadro de Mando Integral permite introducir criterios de control de calidad en la gestión comunicativa mediante el uso de herramientas de administración estratégica que promueven un cambio en la filosofía y el sistema de gerenciar la comunicación en la UNED, pero manteniendo la identidad institucional dentro de una cultura en constante ebullición.

5. Los procesos administrativos han limitado la labor comunicacional que desarrolla la Oficina de Relaciones Públicas, por lo que se vuelve imprescindible una agilización de los procedimientos que permitan garantizar la eficiencia de la comunicación.

Recomendaciones:

1. Las autoridades universitarias debe replantearse la normativa institucional que permita contemplar dentro de la estructura de la UNED, políticas comunicacionales que facilite su desarrollo en ese campo, así como su efectividad respecto a la gestión de la identidad corporativa y la comunicación social, como el periodismo investigativo, propiciador y crítico de la opinión pública.

Asimismo, procurar mantener un contacto “real” con los públicos a efecto de fortalecer la labor que desarrolla la Oficina de Relaciones Públicas en las diferentes áreas de la comunicación, mediante la aprobación de un protocolo de relaciones públicas o manual de procedimientos, en el cual se establezcan los lineamiento y políticas de comunicación comercial de la institución, tales como:

- las formas de comunicación (cartas, formularios, unidades didácticas, videos, videoconferencia, entre otros).
- las políticas de información (el grado de libertad que se otorga para hablar acerca de la Universidad, la autonomía universitaria en materia comunicacional, el secreto corporativo, entre otros),.

- los lineamientos de comunicación (la relación entre los públicos y la Universidad, los lineamientos y políticas relativos a cada público, los límites de comunicación, horarios, temas, entre otros).
- Filosofía de la comunicación (principios generales de comunicación aplicados a la empresa).
- El tipo de mensaje que se envía de acuerdo con cada situación (respuestas coherentes con las características de la Universidad y sus políticas de servicio y atención a sus públicos).
- Determinación de funciones (sobre quien toma la información y a quien le corresponde procesarla).

2. La Oficina de Relaciones Públicas deberá Investigar, diseñar y ejecutar acciones dirigidas a mejorar la comunicación, tanto interna como externa, con los públicos de la Institución, a saber:

- a. Establecer un plan para la atracción de medios de comunicación que cubran las actividades institucionales, mediante paquetes informativos que generen interés, aunque no necesariamente sean noticia.
- b. Crear vínculos comunicativos entre las dependencias institucionales hacia lo interno y hacia lo externo.
- c. Garantizar el suministro de información en forma expedita y de fuentes confiables y autorizadas.

- d. Algunas de políticas deberán ajustarse al cambio, por lo que es responsabilidad de la Oficina de Relaciones Públicas presentar propuestas que conduzcan hacia otros fines y que genere el cambio a futuro, siempre contando con el apoyo de las autoridades universitarias, mediante una definición de lineamientos claros y expeditos.
- e. El suministro de recursos (humanos, físicos, de equipo, tecnológicos y presupuestarios) deberán incrementarse en procura de propiciar el desarrollo de la Oficina de Relaciones Públicas.
- f. Al explotar al máximo las poderosas herramientas comunicacionales de la actualidad, tales como la internet, se hace perentorio el entrenamiento e identificación de las funcionarios, de manera que la interactividad entre la Oficina de Relaciones Públicas con otras instancias contribuya a la generación de ideas y a la transmisión de la información y venta de servicios de calidad.
- g. El uso estratégico de la información en la UNED podría incrementar en forma eficiente la circulación y el valor de ésta, para facilitar una comunicación globalizada del conocimiento y en especial, de la educación a distancia, promoviendo la maximización de los contactos con los públicos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya, Pochet C. **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES**. Material fotocopiado. 1993.
- Arens, William (2000): **PUBLICIDAD**. Mc Graw-Hill. México.
- Arnold, David (1993): **MANUAL DE LA GERENCIA DE MARCA**. Ed. NORMA. COLOMBIA.
- Barrantes, R. (1995): **EDUCACIÓN A DISTANCIA**. EUNED. San José, Costa Rica.
- Barrantes, R. (1999): **INVESTIGACIÓN: UN CAMINO AL CONOCIMIENTO. UN ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO**. EUNED. San José, Costa Rica.
- Brenes, L. (2001): **MATERIAL DIDÁCTICO DEL CURSO DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**. Fotocopiado. Maestría en Adm. de Negocios-SEP.
- Cravens, D. (1996): **ADMINISTRACIÓN EN MERCADOTECNIA**. CECSA, México.
- Costa, Joan (1982): **MÉTODOS DE HALLAZGO DE NOMBRES DE MARCA**, Documentos Internacionales de Comunicación, No. 15, Marzo-Abril, p. 30.
- Cowell, D. (1991): **MERCADEO DE SERVICIOS UN NUEVO ENFOQUE: DEL OPERATIVO AL PERCEPTIVO**. Editorial Legis. Bogotá, Colombia.
- Etxebarria, Joseba (1997): Harvard Bussiness Review. Ed. Deusto. “**De la publicidad a la comunicación**”. No. 81, Nov-Dic.
- Fallas, V. Y Herrera V. **UN NUEVO PARADIGMA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**. Revista Acta Académica. UACA. No. 18. Costa Rica.
- Kaplan, R. Y Norton (1994): **BALANCED SCORECARD**. Universidad de Harvard. USA.
- Hartley, R. (1990): **ERRORES EN EL MARKETING**. Paraninfo, Madrid.
- Kleppner, Otto (1988): **PUBLICIDAD**. Novena edición. Prentice, Hall. México.
- Kotler, Phillipe (1984): **ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA**. Prentice Hall, México.

Lambin, J. (1994): **MARKETING ESTRATÉGICO.** Mc Graw Hill. Madrid, España.

Lovelock, C. (1992): **MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.** Prentice Hall, México.

Muiños, René (1999): **PRODUCCION Y EDICION DE TEXTOS DIDACTICOS.** EUNED. San José, Costa Rica.

Pride, W. Y Ferrel O. (1997): **MARKETING: CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS.** Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.

Tejada, Palacios Luis (1987): **GESTION DE LA IMAGEN CORPORATIVA.** Ed. Norma. Colombia.

UNED (1977): **LEY DE CREACION.** La Gaceta. San José, Costa Rica.

UNED (1984): **ESTATUTO ORGANICO.** EUNED, San José, Costa Rica .

UNED (1999): **INFORME RECTOR.** EUNED, San José, Costa Rica.

MECH*25.06.2002

ANEXOS

