

AAP4017

104 2307

TESIS
COS 2001
A 773

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
PUBLICIDAD Y RRPP
TRABAJO DE GRADO



Diseño de un Plan Estratégico Comunicacional para una Unidad
de Vinculación de la UCAB con el Sector Externo

Tutora:

Caroline de Oteyza

Tesistas:

Arias, María Teresa

Lermont, Milary

Caracas; 29 de junio de 2001

Al Poeta y a Ricardo Vargas Lermont:
por sonreír y por darme motivos para hacerlo.

Mily

Con los ojos cerrados y sin pensarlo,
A mis padres...

Mate

Agradecimientos

- A Dios, si el lector cree en él, el porqué es muy obvio.
- A la Escuela de Comunicación Social, porque a pesar de que tiene muchos aspectos en los que debe crecer, hace su mejor esfuerzo y gracias a ella, nos sentimos orgullosas de ser futuras egresadas de la Universidad Católica Andrés Bello.
- A la profesora Caroline de Oteyza, por el tiempo que nos dedicó y por servir como guía en la última etapa de la carrera.
- Al Profesor Pedro Navarro y a Max Römer, por su colaboración responsable, desinteresada, y amable.
- A Ibia y a Sergio, por hacer lo que nadie hace.
- A la Ing. Paula Mozzicato, al Lic. Rafael Ramírez, a la Arq. Nélide Brewer, al Lic. Orlando Álvarez, por su colaboración.
- A Irene Lago, por acompañarnos durante estos cinco años.

A todos les estamos sinceramente agradecidas.

Milary Lermont y María Teresa Arias

Gracias...

A mi mamá y a mi papá, porque siempre están.

Quiero agradecerle muy especialmente a Richard, por apoyar mi proyecto y darme las herramientas necesarias para que hoy pudiera escribir estas palabras.

A Lucy por ser la otra mamá de mi hijo.

A mis hermanos, cuñadas y sobrinos por hacerme sentir que se sienten orgullosos de mí.

A mis amigos sinceros.

A Viole y Rafael por estar.

A Mate, por aguantar la hora cero.

Mily

Primeramente a mis padres por la confianza que siempre han depositado en mí.

A mi abuela que siempre estuvo orgullosa de mis logros.

A todas mis amigas que son la familia que Dios me concedió en la tierra.

A Milary por contagiarme su alegría.

A Richard por tus frases tan oportunas y a mi ahijado por darme su energía.

Por último, a una persona que a pesar de que hace poco la conozco, llegó a mi vida para enseñarme lo que es el sentido del perdón.

Mate

ÍNDICE

Pág.

Dedicatoria
Agradecimientos

Introducción	6
I. Antecedentes	9
1. Relación de la universidades y el sector productivo en Venezuela	9
2. Institutos y Centros de Investigación en la UCAB	14
3. Creación de la Unidad de Vinculación dentro de la Universidad Católica Andrés Bello: UCAB Servicios	19
II. Marco Teórico	21
1. Planificación de la Comunicación	21
1.1. Planificación	21
1.2. Tipos de planes de comunicación	25
1.3. La estrategia	26
1.4. Estrategia comunicacional	30
2. Comunicación Organizacional	34
2.1. Comunicación interna	41
2.2. Comunicación externa	50
3. Sistema universitario venezolano	53
3.1. Tipos de universidades del sistema universitario venezolano	53
4. Filosofía de las universidades confiadas a la Compañía de Jesús	57
5. Vinculación Universidad - Sector Externo	60
III. Marco Metodológico	66
1. Planteamiento de problema	66
2. Justificación	66
3. Objetivos de la investigación	67

4. Tipo de investigación	67
5. Tipo de diseño	69
6. Unidades de análisis	69
7. Tipo de muestreo	70
8. Instrumentos de recolección de datos	71
9. Procesamiento de datos	72
10. Información documental	73
11. Fuentes primarias	74
IV. Plan Estratégico Comunicacional	77
1. Análisis de situación	77
1.1. Relación UCAB Servicios-Investigación y UCAB Servicios - Sector Externo	77
1.2. La competencia	82
2. Objetivos de negocios	86
3. Definición de públicos meta	87
4. Definición de mensajes claves	87
5. Estrategia	88
5.1. Acciones de la estrategia	88
6. Recursos en los que se debe invertir para la ejecución del plan estratégico comunicacional.	91
7. Sugerencia para la implantación de la estrategia	92
8. Sugerencia para la evaluación de la estrategia.	92
V. Recomendaciones	94
VI. Bibliografía	95
Glosario	103
Anexos	105

Anexos

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, las universidades se han caracterizado por la formación de recursos humanos, en áreas que cubren necesidades de desarrollo que se requieren en el país; impartiendo conocimientos a través de estudios formales de pregrado y de postgrado. Dado los cambios que han tenido lugar en la sociedad moderna, y como parte de un proceso de fortalecimiento interno, las universidades se han visto en la necesidad de realizar un aporte distinto para el desarrollo económico y social de la nación y, al mismo tiempo, percibir recursos para financiar sus propios trabajos de investigación.

Éstas se abren a la posibilidad de elaborar proyectos para ser aplicados por agentes externos públicos o privados, bajo la modalidad de contratos.

En el país, las universidades oficiales son las pioneras en la realización de esfuerzos para relacionarse con el sector productivo nacional. Lo anterior, obedece a que éstas fueron fundadas mucho antes que las universidades privadas y, por tanto, han tenido la oportunidad de desarrollar una infraestructura importante para la investigación.

Dentro de la Universidad Católica Andrés Bello, el área de investigación está organizada en varias unidades (institutos y centros) y existe una estructura organizacional que tiene como objetivo, servir como nexo entre la Universidad y el sector productivo nacional. No

obstante, esta estructura adolece de una estrategia que le permita establecer y mantener una comunicación adecuada tanto con los públicos internos y externos.

La situación anterior, resulta en que el producto del esfuerzo de investigación pase, en muchos casos, a formar parte del material de consulta, sin que se compruebe la puesta en marcha de su aplicabilidad en el plano real. Con frecuencia, la forma utilizada por los Centros e Institutos de Investigación para establecer un contacto con algunas de las empresas públicas y privadas que conforman el sector externo venezolano, es el aprovechamiento y utilidad que se le da a la relación con personas "claves" dentro de las mismas.

En este sentido, hace dos años se creó una unidad de vinculación (UCAB Servicios), para coordinar esfuerzos enfocados a iniciar y mantener relaciones con el sector productivo. Sin embargo, no están trazadas de manera clara las herramientas comunicacionales que faciliten el flujo de información desde y hacia sus públicos (interno y externo)

El hecho de conocer lo anterior, sirvió como incentivo para el diseño de un **Plan Estratégico Comunicacional** para la unidad en cuestión, mucho más cuando en la actualidad la tendencia de la investigación universitaria es hacia la difusión de resultados por vías distintas a publicaciones y sesiones académicas. Por tanto, el establecimiento de políticas de comunicación coherentes con la finalidad y los objetivos planteados, es uno de los pasos necesarios para

facilitar el alcance de las metas de la unidad de vinculación.

Para el alcanzar el objetivo de este trabajo de grado, el mismo se ha estructurado de la siguiente manera: En el Capítulo I se exponen algunas experiencias de la vinculación de la academia con el sector productivo en Venezuela. En el Capítulo II, se encuentra desarrollado el marco teórico que sustenta la propuesta de este trabajo. El tercer capítulo, explica cuál fue la metodología aplicada para abordar la problemática entorno a la vinculación de la Universidad Católica Andrés Bello con el sector externo. El Plan Estratégico Comunicacional, que es el principal objetivo del trabajo, se desarrolla en el cuarto capítulo, donde se especifican las tácticas comunicacionales a utilizar con los públicos de la unidad de vinculación definidos previamente en este mismo capítulo. Además, este capítulo, incluye sugerencias para la implantación y evaluación de la estrategia planteada.

En el último capítulo, se presentan una serie de recomendaciones necesarias para la ejecución del Plan Estratégico Comunicacional para la Unidad de Vinculación de la UCAB y el Sector Externo.

I. ANTECEDENTES

En la actualidad, se aprecia que las tendencias apuntan a darle prioridad a la vinculación entre la universidad y el sector productivo.

Alexis Mercado

1. Relación de las universidades y el sector productivo en Venezuela

Según Vessuri (1998) en Venezuela, la vinculación Universidad- Sector Productivo nace en las universidades públicas, principalmente en razón de su larga historia y tradición de investigación, además de contar con una importante infraestructura tecnológica. Por el contrario, las universidades privadas han sido creadas recientemente y no poseen la experiencia de las públicas; es por esta razón que las empresas universitarias se han ido gestando en las primeras, ya que se ha descubierto la importancia y los beneficios que conlleva esta vinculación.

Anteriormente, la investigación dentro de la universidad era vista como una "actividad menor" en términos cuantitativos, y se consideraba por la mayoría de los profesores que laboraban en ella, como una práctica para cumplir los requerimientos de sus trabajos de ascenso. (Arvanitis, 1996)

El desarrollo de la investigación aplicada, y su vinculación con el país, requiere de un componente hasta

ahora poco considerado: el componente comunicacional, el que pone en contacto a los dos mundos.

Un aspecto fundamental para el desarrollo de un Plan Estratégico Comunicacional, es saber cómo se da el acercamiento entre el sector académico y el sector externo. Estas relaciones se dan principalmente de dos maneras. Una de ellas es a través de "los innovadores o empresarios académicos que generan una presión desde el interior de la institución académica, usando los recursos disponibles para hacer avanzar sus intereses", y en segundo lugar, por "distintas agencias gubernamentales y algunas firmas privadas que se interesan en establecer vínculos con la institución académica, usualmente a través de un grupo de investigadores que ya conocen, a cambio de financiamiento para algunos laboratorios de investigación" Vessuri (1995, p.33)

De acuerdo con Vessuri (1998) en Venezuela la Universidad de los Andes (ULA) es la pionera en el proceso de vinculación con el sector externo en los años setenta, con la creación de la Unidad Asesora de Proyectos de Innovación Tecnológica (UAPIT), que dio sus primeros pasos uniendo la Facultad de Ingeniería con el sector productivo.

Luego de esta experiencia, se han ido creando diversas empresas universitarias en las principales universidades del país, reconociendo la importancia de no desligarse del sector productivo nacional. En primer lugar, la Universidad Central de Venezuela cuenta con varias empresas dentro de

ella, en donde cada una se desempeña y especializa en diferentes áreas. De acuerdo con Vessuri (1998) estas son algunas:

- TECNIDEC (creada en 1983), empresa de tecnología y nuevos procesos en el área de construcción y servicios, desarrollada por el Instituto Experimental de la Construcción de la Facultad de Arquitectura y de Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela (FAU-UCV).
- INSURBECA (creada en 1984), empresa de urbanismo, procedimientos y técnicas de planificación, desarrollada por la FAU-UCV.
- RENFAGRO (creada en 1987), empresa de desarrollo y comercialización de tecnología agropecuaria desarrollada por la Facultad de Agronomía de la UCV (FA-UCV)
- PROSERVFACICA (creada en 1987), empresa de servicios de innovación y adaptación de instalaciones y equipos de investigación, desarrollada por la Facultad de Ciencias de la UCV (FC-UCV)
- QUIMBIOTEC C.A. (creada en 1993), empresa de análisis de drogas y fármacos, desarrollada por la Facultad de Medicina de la UCV (FM-UCV)
- Desarrollos Bioalergénicos (creada en 1993) empresa de análisis, promoción y comercialización de productos

desarrollados por la planta piloto de bioalergénicos, creada por el Instituto de Biomedicina de la UCV.

- REBIOTEC (creada en 1993), empresa de desarrollo de actividades de reproducción animal de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UCV (FCV-UCV)
- EMPREVET (creada en 1994), empresa de desarrollo, producción y control de calidad de fármacos, importación y exportación de la Facultad de Farmacia de la UCV (FF-UCV)
- FACFAR (creada en 1995), empresa de desarrollo, producción y control de calidad de los fármacos, importación y exportación de la Facultad de Farmacia de la UCV (FF-UCV)
- BIOFAR (creada en 1995), empresa de desarrollo, producción y control de productos biotecnológicos, importación y exportación de la Facultad de Farmacia de la UCV (FF-UCV)

Por otro lado, se encuentra en la Universidad Simón Bolívar (USB) la Fundación de Investigación y Desarrollo, FUNINDES, creada en noviembre de 1986, encargada de coordinar la administración de los convenios entre la Universidad Simón Bolívar y el sector externo; además de promover y comercializar los proyectos, productos y servicios desarrollados por los distintos departamentos de la universidad. (www.usb.ve)

El objetivo principal de FUNINDES, es vincular la universidad con el sector externo a través de la investigación, el desarrollo científico, tecnológico y humanístico, aportando bienes y servicios al mismo. (www.usb.ve)

Por otra parte, la Universidad Metropolitana (UNIMET) cuenta con el Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional (CENDECO), cuya misión es fortalecer la vinculación de la universidad con el sector externo, a través de la promoción y gerencia de las actividades de la Universidad Metropolitana (UNIMET) en las áreas de extensión, desarrollo ejecutivo y profesional; así como la ejecución de programas de consultoría organizacional para aquellas empresas e instituciones que lo necesiten, para adecuar sus funciones, recursos e investigaciones a la realidad nacional e internacional. (www.unimet.edu.ve)

La Universidad Católica del Táchira (UCAT) ha creado el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) como un organismo que sirve de apoyo a la universidad, para lograr sus objetivos y metas, contribuyendo a la formación de una cultura empresarial que permita incentivar los valores humanos, técnicos, profesionales y éticos que caracterizan a una sociedad productiva, integrada por un recurso humano calificado para llevar a cabo el logro de la producción, investigación, productividad y las exigencias que dicta la

competitividad en el sector productivo nacional. (www.ucat.edu.ve)

Por último, en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) se han desarrollado algunos contactos con el sector externo, partiendo de las facultades ya existentes en la universidad, tales como Ciencias Económicas y Sociales, desarrollando investigaciones y prestando servicios de consultoría a entidades gubernamentales, como CORDIPLAN (ver glosario), Ministerio de Hacienda y Petróleos de Venezuela (PDVSA). La Facultad de Derecho (FD) con un programa de trabajo con la UNESCO (ver glosario), Ingeniería (FI) y Humanidades y Educación (FHE) creando nuevos proyectos en su Centro de Investigación del Comportamiento y el Centro de Investigación de la Comunicación (CIC).

2. Institutos y Centros de Investigación en la UCAB

En la UCAB existen dos Institutos y nueve Centros de Investigación, en donde se realizan proyectos de utilidad tanto para el sector externo como también para la comunidad Ucabista. Estos son:

- **Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales:** Realiza investigaciones destinadas a promover el avance de las Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo con las exigencias del sector externo; publica información periódica acerca de temas relacionados con la materia, documentos de trabajos y elabora revistas de relaciones industriales y laborales. Este instituto cuenta con una

biblioteca dotada de libros actuales que sirven de soporte para los investigadores del área, y está conformado por:

- Investigaciones Económicas.
 - Investigaciones Sociopolíticas.
 - Investigaciones Laborales.
 - Estudios Demográficos.
-
- **Instituto de Investigaciones de Historia:** Es un organismo de la Facultad de Humanidades y Educación. Realiza investigaciones en las áreas de historia y cultura venezolana. Aumenta la colección de archivos de escritores, a través de los materiales cedidos por familiares o herederos. Dedicó tiempo a asesorías académicas para profesores y alumnos de las Maestrías en Historia de las Américas e Historia de Venezuela; y del Doctorado en Historia de la UCAB.
 - **Centro de Investigaciones Jurídicas:** Los objetivos del Centro son los siguientes:
 - Propiciar la búsqueda de la verdad en el campo jurídico por medio de la investigación, cumpliendo así el fin esencial de la Universidad Católica "Andrés Bello".
 - Contribuir al desarrollo del Derecho Venezolano y su recta inspiración.
 - Cooperar con la Facultad de Derecho en su empeño de lograr una función docente de la más alta calidad.

- Formar investigadores científicos en el campo del Derecho.
- Entrenar a los docentes y estudiantes en las tareas de investigación.

- **Centro de Investigaciones Lingüísticas y Literarias:** Entre las principales labores de este centro está el dar apoyo a las actividades de investigación, la docencia curricular y extracurricular; además de la promoción de cursos de extensión que se efectúen en el ámbito de la Escuela y todo lo concerniente a la literatura venezolana. También crea nexos entre la Escuela y la Universidad con la comunidad lingüístico - literaria latinoamericana e internacional.

- **Centro de Estudios Religiosos:** es una unidad de docencia e investigación de la facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Sus principales actividades son:
 - Fomentar la comprensión del hecho religioso.
 - Fortalecer la reflexión ética y filosófica.
 - Promover el diálogo entre la fe y la cultura.
 - Contribuir con la construcción de una sociedad justa y fraterna.
 - Propiciar la apertura del diálogo con la realidad humana contemporánea.
 - Promover el conocimiento de la tradición espiritual y pedagógica de la Compañía de Jesús.

- Contribuir con la formación integral universitaria.

Además este centro ayuda a las escuelas contribuyendo a la formación con las ciencias religiosas y la ética. Estimula la creación de cátedras relacionadas en las áreas de antropología, ética, teología y materias afines. Una de sus principales labores es organizar cursos de actualización y extensión teológicas. Incluso llevan a cabo foros, seminarios y jornadas de interés para la Universidad y el País, en las áreas relacionadas con el tema, y desarrolla publicaciones en sus campos específicos.

- **Centro de Estudios Filosóficos:** Fomenta y apoya las actividades de investigación, docencia y extensión en el área de Filosofía. Sirve de enlace para la relación entre la Universidad con la comunidad filosófica nacional, latinoamericana e internacional; así como también en la asesoría a cualquier dependencia de la Universidad que requiera de sus servicios. También apoya las actividades de docencia curricular, extracurricular y de extensión que se cumplen en el ámbito de las diversas Facultades y Escuelas de la UCAB, específicamente en las áreas de antropología filosófica, ética fundamental y ética aplicada.
- **Centro de Investigación de la Comunicación:** Esta unidad tiene un interés especial en el desarrollo de nuevos lenguajes y soportes de la comunicación, a la vez que

reflexiona sobre la aplicación de las nuevas tecnologías en las áreas de la comunicación y la información. Sus principales líneas de investigación son:

- Información sobre la Comunicación Social en Venezuela.
 - Sistemas de archivos digitales.
 - Desarrollo de aplicaciones multimedia.
 - Nuevas tecnologías de la información.
-
- **Centro de Investigación del Comportamiento:** Realiza investigaciones que contribuyen al desarrollo del conocimiento científico del comportamiento. El ámbito de esas investigaciones es el de los procesos psicológicos que determinan la conducta del ser humano. Proponen y elaboran investigaciones que permitan colaborar en la solución de los problemas nacionales pertinentes al área personal y social y, más específicamente, en el campo del desarrollo humano. Ayuda a la formación de recursos humanos para la investigación y la docencia en psicología.

 - **Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería:** Realiza y ejecuta trabajos de investigación que contribuyen al desarrollo científico de la Ingeniería y áreas afines, con el fin de responder a las necesidades del mercado. Vincula a la universidad con otras, además de relacionarla con empresas y centros de investigación nacionales e internacionales. Ofrece asesoramiento, consultoría y servicios técnicos básicos a las empresas e institutos privados y públicos, y a otros centros de

investigación. Desarrolla, produce y difunde materiales técnicos especializados.

- **Centro de Derechos Humanos:** busca la participación de diferentes visiones profesionales, con el objeto de garantizar la visión integral de los derechos humanos. El centro busca diversos mecanismos para involucrar en sus actividades y proyectos, en primer término, a la comunidad ucabista (tanto estudiantes de pregrado y postgrado como egresados), así como a otros sectores vinculados de alguna manera al tema de los derechos humanos. Aunque el Centro está adscrito a la Facultad de Derecho de la UCAB, busca la participación de diferentes opiniones profesionales, con el objeto de garantizar la visión integral de los derechos humanos.

3. Creación de la unidad de vinculación dentro de la Universidad Católica Andrés Bello: UCAB Servicios

En la Universidad Católica Andrés Bello, se creó por decreto rectoral en el año 1999 UCAB Servicios, que se encarga de elaborar estudios y preparar trabajos, proyectos y asesorías, para las empresas que conforman el sector externo venezolano. Esta unidad ofrece a las compañías su tecnología y estrategias para optimizar la productividad empresarial, brindando los mejores costos del mercado y teniendo como resultado trabajos de alta calidad, avalados por la universidad. Álvarez (2001)

Una de las funciones de UCAB Servicios, es crear un nexo entre los diferentes Centros e Institutos de Investigación y el sector externo nacional, con el fin de establecer y llevar a cabo proyectos que produzcan beneficios a la sociedad, a las empresas involucradas y a la Universidad.

En opinión de Orlando Álvarez (ver anexo A), Director Ejecutivo de UCAB Servicios, esta unidad de vinculación ofrece al mercado costos altamente competitivos, talentos (profesores de la universidad y los alumnos más preparados y destacados); además con contar con la experiencia que posee la Universidad Católica Andrés Bello; con sus escuelas, laboratorios, Centros e Institutos de Investigación, cubriendo de esta forma una parte significativa de las exigencias de nuestro país.

II. MARCO TEÓRICO

1. Planificación de la Comunicación

1.1. Planificación

Se considera necesario definir la planificación antes de referirse a la planificación de la comunicación como tal. Así, se define la planificación como "el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996; p.290)

Por otra parte, la planificación también se define como "un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones en torno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga" (Castellano, 1997: p.70).

El autor hace las siguientes precisiones para la exacta comprensión de la definición:

- Se entiende por método un modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado, especialmente para decir la verdad y sistematizar los conocimientos.

- Se dice que, en este caso, el método adopta la forma de un proceso, porque la planificación consta de fases formalmente sucesivas, aunque no lineales sino interactivas en la práctica.

- Se entiende por recursos, no sólo los monetarios como en alguna época pasada pudo hacerse, sino también el tiempo, el espacio y los recursos humanos, culturales y naturales.

- Igual ocurre cuando se hace referencia a costos y beneficios.

- El requisito de minimizar costos y maximizar beneficios corresponde a la concepción tradicional de planificación; el de mantener equilibrios dinámicos entre fuerzas sociales está en el centro de la planificación estratégica, constituye su meollo.

- Se insiste en que dichos equilibrios no se refieren al logro de una cierta uniformidad entre los actores sociales sino a la minimización de los conflictos entre ellos, permitiendo que la sociedad funcione fluidamente.

- Por otra parte, esos equilibrios son dinámicos, se recomponen constantemente en la medida en que las realidades de su entorno, el poder y las preferencias de los actores cambian. De ninguna manera la planificación se plantea como un equilibrio único permanente.

- La gama de actores o dependencias sociales puede ir desde los grandes estratos o clases que integran la sociedad en su conjunto, hasta los miembros individuales de un grupo en particular, dependiendo del ámbito cubierto por cada proceso concreto de la planificación. Catellano (1997, p.70)

De acuerdo con Stoner (1996) existen dos tipos de planificación, la primera se conoce con el nombre de *planificación estratégica*, la cual está elaborada para satisfacer las metas generales de la organización y la segunda es la *planificación operativa*, que nos enseña cómo debemos poner en práctica los planes diseñados en la rutina diaria.

La elaboración del "Plan Estratégico Comunicacional para una unidad de vinculación de la UCAB con el Sector Externo", estará basado sobre la definición de Castellano. Tal decisión se debe a que para efectos de este trabajo, es necesario conocer y entender la planificación como un proceso inmerso dentro de un equilibrio dinámico, donde la búsqueda de un nivel de beneficio para todos los actores involucrados (en este caso los distintos centros e institutos de investigación, la unidad de vinculación y el sector externo) con el mínimo de costos, se puede apoyar, en el establecimiento de patrones comunicacionales coherentes con las necesidades de la unidad de vinculación.

Con lo dicho anteriormente, no se pretende asegurar que únicamente con un plan estratégico de comunicaciones, se

lograrán todos los objetivos de una empresa; ésta sería una afirmación muy arriesgada e ingenua. Por tanto, lo que se sugiere es usar el plan de comunicaciones como una herramienta de apoyo para alcanzar los objetivos de la organización.

Ya aclarada la posición a seguir en cuanto a la planificación, se pasará a explicar lo que es un plan de comunicaciones. Chávez (2001), define al plan de comunicaciones de la siguiente manera:

"Un plan de comunicaciones es la metodología que sigues para llegar a tus objetivos de comunicación, que se puede organizar y estructurar de diversas maneras (...) pero básicamente es darle sentido y rigurosidad metodológica a lo que se quiere hacer para lograr los objetivos comunicacionales, y para ayudar a la empresa a ser más competitiva."

Por su parte Potter (1999) señala que un plan de comunicaciones es un documento escrito en el que se explican las actividades comunicacionales a emplear para alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en el que serán llevadas a cabo y el presupuesto que será necesario para ello. Ésta combina la actividad comunicacional con los objetivos, misión, y estrategias de la organización.

Al respecto Bartoli (1992) indica que es una práctica poco frecuente, pero tiende a desarrollarse y apunta hacia la

relación entre comunicación (como medio) y estrategia (como vector de objetivos) "En efecto cabe decir que una política de comunicación debe ser coherente, tanto con relación al contexto y con los objetivos, como en lo que respecta a su globalidad" (Bartoli, 1992; p 165)

Por otra parte, Cabrera (1997) señala que el plan de comunicaciones se apoya en el proyecto mismo de la empresa, así como en sus grandes líneas estratégicas y, a partir de allí se funde con los planes de *marketing* y comercial.

En el mismo orden de ideas, Bartoli (1992) indica que la comunicación en la empresa no podría enfrentarse sin relacionarla con las finalidades primeras de la organización, que son (o debieran ser) sus orientaciones estratégicas.

Las definiciones y observaciones expuestas en líneas anteriores, lejos de entrar en contradicciones, a nuestro juicio se complementan. Por tanto, el Plan Estratégico Comunicacional, que es el fin de este trabajo de grado, reflejará la armonía entre las inclinaciones de los autores citados.

1.2. Tipos de Planes de Comunicación

Sherry Ferguson, citado por Omaña (2000) establece diferencias entre los planes de comunicación, clasificándolos de la siguiente manera:

1.2.1 Plan estratégico: Incluye los objetivos de negocios de la organización, el análisis del entorno interno y externo, los objetivos de comunicación, los mensajes a utilizar y un anticipo de los recursos financieros necesarios.

1.2.2 Plan operacional: Especifica cómo la organización logrará sus objetivos estratégicos, y establece la asignación de fondos para las actividades de comunicación.

1.2.3 Plan de trabajo: Es una extensión del plan operacional, y el trabajo a planear es más concreto y específico.

1.2.4 Plan de apoyo: se refiere al tipo más común de plan de comunicación, pues maneja una actividad específica, una iniciativa, o problema en particular.

1.2.5 Plan de manejo de Crisis: incluye elementos como los indicadores de crisis, miembros de equipo de comunicación, estrategias de comunicación, contestación, mecanismos de mando y la evaluación de funcionamiento para el manejo de situaciones sorpresivas que generen crisis en una organización.

1.3 La Estrategia

Hofer (1985) plantea que la estrategia de una organización, puede ser vista como una declaración de los medios

fundamentales que usará para tratar de alcanzar sus objetivos.

"Desde el punto de vista estrictamente conceptual, la estrategia es la gran idea a seguir o que se va a tener para conseguir los objetivos" (Chávez, 2001) De acuerdo con el profesor Ramón Chávez (ver anexo B) la estrategia consiste en señalar que se hará, en que públicos se focalizará las acciones, en pocas palabras, "que vas a hacer a grandes rasgos; es la gran idea". (Chávez, 2001)

Hofer (1985), señala que las estrategias contienen en sí los siguientes componentes:

- a) **Ámbito:** Abarca la amplitud de las interacciones de la compañía con el medio ambiente, es decir, el *dominio* de la organización.
- b) **Aplicación de recursos:** Priva el nivel y los patrones según los cuales la organización aplica o emplea sus recursos y destrezas con el fin de lograr sus metas y objetivos.
- c) **Ventajas competitivas:** Son el conjunto de valores especiales que tiene la organización frente a sus competidores.
- d) **Sinergia:** Consiste en los efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de los recursos para alcanzar sus metas y objetivos.

Mintzberg (1993), describe la estrategia como una especie de curso de acción, que es determinado conscientemente o como una guía para abordar una situación específica.

Max Römer (2001) Director de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (ver anexo C) explica que la estrategia es "la plataforma sobre la cual se plantean objetivos que llevarán a cabo una serie de acciones comunicacionales que pretenden la permanencia de la empresa, ergo, la misión."

Para que una estrategia dé los resultados esperados, es necesario que frente a ella se encuentre alguien capaz de encausarla hacia los objetivos propuestos y a tal efecto Potter (1999) define al estratega como aquél que conoce los objetivos de la organización, inspecciona el ambiente interno donde se encuentra, prevé el futuro posible que tendrá y establece el camino que deberá tomar. El estratega es aquél que ayuda a la organización a adaptarse de forma conveniente al entorno cambiante.

Según Scheinsohn (1997) sólo aquel estratega con un conocimiento acabado y familiar de lo que acontece en el "campo de batalla" está en capacidad de desarrollar una estrategia orientada hacia resultados acertados. El profundo conocimiento de la táctica conlleva al desarrollo de la estrategia.

Un rasgo resaltante dentro de una empresa, es el liderazgo que según Hicks y Gullet, citados por Arandia (1999) es la habilidad que posee el gerente de influir en el comportamiento de las demás personas, para orientarla hacia una dirección específica.

En cambio Bennes, citado por el mismo autor, establece una marcada diferencia entre lo que es liderar y gerenciar; al respecto refiere que los gerentes hacen las cosas bien, a diferencia de los líderes que hacen las cosas correctas.

En las últimas décadas, el liderazgo expresado a través de la acción de los gerentes, debe poseer características básicas, sin que esto signifique que todos los líderes las posean. Estas son:

- Inteligencia.
- Madurez Social y diversidad de intereses.
- Motivación interna y deseos de logro.
- Actitudes respecto a las relaciones humanas.

De acuerdo con David (1994), la estrategia abarca tres fases que son la formulación, la ejecución y la evaluación. La investigación es el primer paso que se debe dar para la formulación de la estrategia, ya que ésta permitirá conocer las debilidades y fortalezas que tiene la organización, así como las oportunidades y amenazas. Una vez realizada la investigación se procederá a analizar los resultados de la misma, para luego establecer una toma de decisiones.

Según el citado autor, la ejecución de la estrategia consiste en la movilización de los gerentes y empleados para darle curso a la estrategia formulada anteriormente. Por último, explica que la evaluación es la forma más adecuada para medir los resultados del plan ejecutado.

El plan estratégico comunicacional que será propuesto en este trabajo, no abarcará las tres fases que David (1994) plantea, ya que el fin es la formulación (primera fase), apegándose a las metas y objetivos de la organización, una vez realizada una investigación para detectar cuáles son las debilidades y fortalezas de la unidad de vinculación con el sector externo dentro de la UCAB. Las siguientes fases no se llevarán a cabo, pero se harán sugerencias para la implantación y evaluación de la estrategia.

1.4. Estrategia Comunicacional

De acuerdo con Vielma (1992), una estrategia comunicacional es la forma como se conducen las comunicaciones, el fin último que persigue un sujeto actuante mediante un mensaje, para ponerse en contacto con un objeto.

Siguiendo el lineamiento de definición de estrategia, Römer (1994, p.108) señala que "No indispensablemente una estrategia de comunicaciones debe ser para todo el conglomerado de la empresa. En ocasiones, una estrategia es trazada con fines muy específicos y para oportunidades puntuales".

Para llevar a cabo una estrategia es necesario tomar en cuenta, primordialmente, cuáles son las metas y objetivos de la organización, además de utilizar los medios más convenientes para ejecutarlas. Para llevar a cabo la estrategia, es necesario estar comprometido con la misma, así como con los fines que se quieren alcanzar. Esto facilitará la toma de decisiones, la previsión, disciplina y voluntad para realizar un cambio.

"La estrategia está compuesta por una fusión entre la imagen corporativa y la identidad corporativa, que constituirá el posicionamiento, que es exactamente donde queremos estar" (Römer, 1994: p.108)

Según Scheinsohn (1997) la comunicación estratégica se postula como una disciplina específicamente concebida, para posibilitar un abordaje óptimo y competitivo de la problemática comunicacional corporativa. Dicha disciplina tiene como intención aportar un método concreto, y consensos que permitan ganar el espacio que la comunicación necesita en los diferentes ámbitos de la organización.

La comunicación estratégica, (Scheinsohn, 1997) es vista como una hipótesis de trabajo que permite gestionar el proceso comunicativo, procurando la coherencia en cuatro puntos específicos:

- Coherencia en lo que se quiere comunicar y lo que se comunica.

- Coherencia en lo que se comunica implícita y explícitamente.
- Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos.
- Coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.

De acuerdo con el autor, es necesario establecer una diferenciación entre la comunicación táctica y la comunicación estratégica; la primera de ellas, engloba a todas aquellas disciplinas que en la gestión comunicacional corporativa cumplen una función primordialmente operacional, como por ejemplo las relaciones públicas, la publicidad, la promoción, el diseño, la difusión periodística, entre otras. La segunda de ellas, es la disciplina desde la cual se acoplarán de forma inteligente todas las comunicaciones tácticas".

La comunicación táctica debe ocuparse de abordar la problemática diaria, y la comunicación estratégica debe articular óptimamente las disciplinas tácticas, centrando su interés en la administración del proceso global y estratégico correspondiente a la creación de valor; entendiendo esto último como la búsqueda que la empresa represente algo más valioso para todos sus públicos.

La coherencia en los procesos comunicacionales es fundamental obtener credibilidad por parte de los públicos receptores. Por tanto, los cuatro puntos que señala Scheinsohn (1997) en los que debe existir la coherencia servirán como fundamento para la creación de cada uno de

las partes que le darán forma al plan estratégico comunicacional.

2. Comunicación Organizacional

Los autores Redding y Sanborn, citados por Goldhaber (1984) definen la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Por otra parte Katz y Kahn, citados por el mismo autor, perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.

Goldhaber (1984), después de estudiar diferentes puntos de vista concernientes a la comunicación organizacional, detectó varios hilos comunes respecto a esta materia:

- a) "La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- b) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- c) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades." (Goldhaber, 1984; p.23)

La comunicación en la empresa debe estar enmarcada en un plan conjunto, para evitar errores por la emisión de información diferente a cada público de la empresa, es decir, los mensajes que se dirigen deben estar vinculados

entre sí, así como con la realidad y las acciones concretas.

De acuerdo con Bartoli (1992), además de la necesidad de ser congruentes con los hechos y con lo que se comunica, es necesario escoger los medios apropiados, los soportes y destinatarios de esas informaciones, así como dar espacio a la posibilidad de retroalimentación para que la comunicación no sea sólo unilateral.

De acuerdo con el citado autor, cuando una organización desea aumentar su productividad, debe tomar en cuenta a sus empleados, ya que en gran parte el logro de los objetivos depende de ellos. Este mismo autor, indica que mientras los empleados se interrelacionen con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. El clima organizacional debería permitir el establecimiento de las relaciones, ya que éstas benefician a los individuos y a la organización.

Las características del sistema organizacional generan un clima que repercute de forma muy significativa en las motivaciones de los miembros y sobre su comportamiento dentro de la empresa. El clima puede crearse por la tendencia de las personas a asociarse con los demás, y también por las percepciones que ellos tengan de la misma.

Gibb citado por Goldhaber (1984) propuso dos climas de comunicación (defensa y apoyo), y sugirió que cada uno de

ellos podría ser identificado por ciertas conductas características. Los *climas de defensa* se caracterizan por:

- a) " Evaluación (juzgar, culpar, alabar, poner en duda normas, valores y motivos);
- b) Control (intentar hacerle algo a otras personas; intentar cambiar la actitud o conducta de otra persona);
- c) Estrategia (manipular y engañar a los demás);
- d) Neutralidad (expresar falta de interés por el bienestar de otra persona);
- e) Superioridad (comunicar la actitud de superioridad en posición, riqueza, capacidad intelectual, características físicas, produciendo sentimientos de insuficiencia en los demás);
- f) Seguridad (dogmático, necesidad de tener la razón, deseos de ganar);

Los climas de apoyo se caracterizan por:

- a) Descripción (no juzgar, formular preguntas para conseguir información, presentir los sentimientos, acontecimientos, percepciones o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor);

- b) Orientación hacia los problemas (definir los problemas mutuos, intentando encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor);
- c) Espontaneidad (libre de decepciones, motivos ocultos, y se muestra honrado y sincero);
- d) Igualdad (confianza y respeto mutuo, participar en la planificación sin servirse del poder, posición, apariencia, etc.);
- e) Empatía (respeto hacia los valores del oyente, identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores);
- f) Provisionalismo (disposición para experimentar con la propia conducta, actitudes e ideas)" (Goldhaber, 1984; p.65)

Las organizaciones tienen la necesidad, hoy en día, de comunicar las actividades que realizan; además están en la tarea de dar a conocer y tomar en cuenta diversos aspectos como:

- Comunicar de que manera la situación mundial afecta a la empresa en el desarrollo de sus actividades.
- Las empresas deben comunicar, no sólo transmitir información.

- Existe la ignorancia con respecto a lo que las empresas hacen; de allí la necesidad de informar.

- La comunicación tiene como objetivo persuadir.

La importancia de los climas de apoyo para el estudio de las comunicaciones organizacionales es mencionado por Redding y citado por Goldhaber (1984, p. 66) cuando dice "El clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación (por sí mismas) para crear una organización eficaz," y por Scheiner y Bartlett, citados por el mismo autor, cuando consideran al apoyo directivo en el primer lugar de los factores que influyen el clima de la organización.

Es importante tomar en cuenta el flujo de la comunicación en las organizaciones. Existen dos aspectos sumamente importantes, las redes de la comunicación y la dirección de la comunicación.

Las redes de la comunicación describen los canales por donde ésta circula. Dichos canales pueden ser formales o informales. Los primeros, según Robbins citado por Arandia (1999) suelen ser verticales. Esto depende de la línea de mando y se refiere a la comunicación de las actividades dentro de la organización. A diferencia de éstas, señala el mismo autor, las redes informales, conocida por muchos como rumor, es libre y se desliza en cualquier dirección; no respeta los niveles de autoridad, y en algunos casos satisface las necesidades de particulares.

De acuerdo con Arandia (1999) las redes formales se encuentran en todas las organizaciones bajo tres modelos. Esto lo va a determinar el estilo gerencial que predomine dentro de las mismas, éstas son: la cadena, la rueda y la de todo canal. La primera continúa de forma muy estricta las líneas formales de mando; la rueda da la potestad al líder ya que este actúa como el conductor central para todas las comunicaciones del grupo; y por último la red, que en todo canal da paso a que la comunicación grupal prevalezca dentro de la empresa.

"La comunicación es un proceso, a la vez, extremadamente frágil y particularmente peligroso. Puede llevar a bloqueos involuntarios o a manipulaciones deliberadas por parte de los que tiene "derecho a hablar" y saben utilizarlo. Sin embargo, la empresa no tiene opción. A pesar de sus límites, la comunicación formal es indispensable tanto para el plano interno como en el externo." (Bartoli, 1992; p.100)

La comunicación dentro de una empresa fluye de tres maneras, primeramente la comunicación puede ser *ascendente*, que, según Koontz y Wihrich, citados por Arandia (1999) es aquella que fluye desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Pero este tipo de comunicaciones en ocasiones se ve empañada en la cadena por los administradores, ya que filtran los mensajes y hacen que la información no llegue totalmente a los gerentes. La

comunicación ascendente permite que los jefes estén en contacto con los empleados, y así conocer las necesidades y opiniones de estos; además de encontrar las fallas dentro de la organización, y tomar medidas correctivas para encausar las metas de forma acertada.

Características de la Comunicación Ascendente

- Proporciona información respecto a la forma en que se recibirán y entenderán los mensajes descendentes.
- Ayuda a medir el clima organizacional.
- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.
- Mejora el conocimiento de los subordinados.

Tomado por Arandia (1999, p.52) del libro "Comunicación Organizacional Práctica" Martínez de Velasco (1991, Pág. 43)

Por otra parte, la comunicación descendente, según Koontz y Weihrich citados por el mismo autor, es aquella que fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otros que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional.

Por último, está la comunicación cruzada que de acuerdo con Koontz y Weihrich, referidos por el mismo autor, incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

Según Arandia (1999) esta clase de comunicación se caracteriza por:

- a) Ser usada para acelerar el flujo de información.
- b) Manejo de la comprensión.
- c) Coordinar los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización.
- d) Hacer caso omiso a la jerarquía organizacional.

2.1. La comunicación interna

*La importancia de la comunicación
interna crece conforme aumenta
la importancia que la empresa
le da a su recurso humano.
Daniel Scheinsohn*

El público interno de una organización, durante varias décadas, ha sido considerado como la "cenicienta" en cuanto a comunicación se refiere. Algunas empresas no le dan la importancia que merece este público y privilegian las comunicaciones hacia los públicos externos ignorando lo que Scheinsohn (1997) señala como "el peligro destructivo de la implosión"

El autor explica que la Comunicación interna cuenta con dos instrumentos básicos para la investigación:

- **Barómetros de Clima Interno:** Consisten en encuestas metódicas aplicadas al personal acerca de temas

troncales como participación, desempeño de la compañía, formación, etcétera.

- **Auditoría de comunicación interna:** este instrumento tiene como finalidad evaluar la dinámica de la comunicación interna. Se usa para evaluar acciones concretas y sus resultados. Los instrumentos cualitativos a aplicar pueden ser la discusión grupal (*focus group*), entrevistas y los métodos cuantitativos como el índice de satisfacción de cualquier soporte de comunicación interna.

Así mismo Scheinsohn (1997) define cuatro niveles de comunicación interna:

- **Nivel intrapersonal:** es el nivel más básico de la comunicación, es la comunicación consigo mismo.
- **Nivel interpersonal:** este se da entre dos personas. Se construye después de la intrapersonal, ya que para comunicarse efectivamente con el otro las personas deben comunicarse consigo misma.
- **Nivel de los pequeños grupos:** Este pequeño nivel acontece entre grupos de tres o más personas. El nivel de comunicación es más complejo que el anterior ya que implica varias relaciones interpersonales.

- **Nivel de multigrupos:** La comunicación de multigrupos se desarrolla en el seno de un sistema social compuesto por grupos interdependientes.

De acuerdo con Daniel Quinn Mills, profesor de Harvard, citado por Römer (1994) expresa que la comunicación interna debe ser planteada sistemáticamente para evitar caer en los siguientes errores:

- La dirección manda demasiado y escucha poco.
- Se comprende poco lo que se comunica.
- Una gran parte del contenido es importante para la dirección pero no para los trabajadores.
- Se comunica propaganda en exceso.
- Poca presencia de candor.

2.1.1 Cultura Corporativa

La cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización; así como también, al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos". Deninson citado por Duarte (1996, p.24)

Según Römer (1994) La cultura corporativa en una organización, es una de las más grandes fortalezas, porque dependiendo de como se hagan las cosas dentro de ella, será lo que marcará la diferencia entre una organización y otra.

Schein citado por Duarte (1996) explica que la palabra cultura tiene diversos significados y connotaciones; ésta es propia de cada organización y debe existir por su gran importancia, ya que trae consecuencias y efectos en el comportamiento en los miembros que la conforman.

Es de suma importancia conocer la cultura a profundidad, ya que ésta conforma la identidad propia de la organización, establece límites para la misma y crea un compromiso personal más allá de los intereses personales, propios del ser humano.

Serna Gómez (1991) indica que "la cultura de una institución incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo en la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa, completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía" (1994, p.59)

Allari y Firsirotu, citados por Duarte (1996, p.24) expresan que "la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional". Además, permite llegar a entender en algún momento los procesos de decadencia de la empresa, adaptaciones que ésta sufra, y cambios radicales que siempre ocurren en todo proceso organizacional.

Cuando la estrategia comunicacional y la cultura corporativa se interrelacionan positivamente, surten efecto tanto para la imagen de la organización, para el público interno por su identificación cultural, y para el público externo para reconocer la campaña de la empresa y el seguimiento de ésta.

2.1.2 Valores Corporativos

Los valores dentro de una organización deben estar presentes en todo momento. Estos deben ser proyectados en todo sentido, creando así una cultura con valores sólidos que intervengan en cada una de las decisiones tomadas por la empresa, donde lo más importante, es que los empleados integren dichos valores a su vida dentro de la compañía.

Una forma muy sencilla, pero que no todas las organizaciones toman en cuenta para fortalecer los nexos empleado-empresa, es llevar a cabo programas de mercadeo corporativo interno y programas de inducción, para dar a conocer la labor y la misión de la compañía, reforzando así la filosofía y los valores de la misma a los empleados.

Harrinson, citado por Duarte (1996) expresa que la ideología de la organización va más allá de manuales corporativos y prohibiciones. Hay que explicar de forma detallada el porqué de hacer o no las cosas y el cumplimiento esas normas establecidas. Así, de esta manera, se entenderá el comportamiento de sus miembros, como también la del entorno externo.

"Las empresas que consideran sus valores como médula corporativa, tienen rasgos comunes, los cuales se podrían sintetizar en varios aspectos" (Römer, 1994: p. 53)

- Los individuos cooperan entre sí para alcanzar metas comunes.
- Los beneficios no son vistos como una búsqueda de puntaje en el proceso competitivo, sino como el premio al desarrollo de estos valores:
 - La entrega de una confianza otorgada por el cliente.
 - La ayuda para que los empleados se realicen como seres humanos.
 - La creencia en la reponsabilidad ciudadana o social de la empresa.
- La relación entre las personas es informal.
- El clima laboral es igualitarista y contrario a la supervisión.
- Las decisiones son colectivas, pero la responsabilidad es individual.
- No hay jerarquías ni mercados, sino clanes".

Según el autor, existen tres tipos de empresas que determinan los valores que se establecen en ellas:

- En primer lugar, las empresas **coercitivas**. En este tipo de compañías los empleados son obligados a adquirir algunos principios culturales, creando una relación sumamente frágil entre los trabajadores y la organización.

- En segundo lugar, figuran las empresas **utilitarias**. Éstas no fuerzan a sus empleados, pero tampoco los motivan, creando un ambiente en el que los trabajadores y la gerencia tienen un trato estrictamente de provecho personal.

- Por último, se encuentran las empresas **normativas**, en éstas se existen valores corporativos más sólidos, donde los empleados de la organización desean compartir metas y objetivos comunes, siguiendo los lineamientos en los que se rige la misma.

2.1.3 Identidad e Imagen Corporativa

La Identidad Corporativa de una compañía se define como: "la percepción que tiene una empresa sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que tiene una persona sobre ella" (Römer, 1994: p.100) La identidad corporativa engloba diversos aspectos dentro de la organización como la visión, misión, valores, filosofía, la tecnología, la ética en su trabajo, los propietarios, las creencias y la estrategia a utilizar. La identidad de una organización está formada por un número de personas unidas por cierta visión de futuro y por una cultura operativa común.

De acuerdo con Costa (1992) la identidad es el instrumento principal de la estrategia de la organización y de su competitividad. La realización de esta herramienta

operativa no sólo engloba la parte del diseño, sino también una labor pluridisciplinar.

Según Römer (1994) la identidad corporativa es de suma importancia, ya que ésta actúa como un instrumento para llevar a cabo las comunicaciones dentro de la empresa; esto se refiere a nuevos objetivos que se ha trazado la compañía, rasgos diferenciadores demarcados o nuevas estrategias a seguir.

Costa (1992) aclara que la Identidad Corporativa es vista erróneamente de las siguientes maneras:

- Sólo se limita al diseño gráfico.
- Proporciona a la empresa las marcas, que en muchos casos son vistos como los logotipos.
- Un manual a seguir a la hora de diseñar cualquier papelería, comunicado o material escrito.

Römer (1994) presenta la imagen corporativa como la percepción que se produce al ser captada la identidad de la organización.

Según Serna (1991) la imagen de una organización está sujeta a seis factores importantes, los cuales influyen en las percepciones que se tenga de la compañía a nivel externo. Estos son:

- **La realidad de la compañía misma:** el tamaño de la compañía en muchos casos es de suma importancia, así

como los productos que se elaboran y los servicios que se prestan. La dimensión de la organización y el alcance de las actividades que en ella se realizan afecta el nivel de familiaridad que se tenga; además es de importancia las compañías que producen bienes o servicios en pro de la comunidad. Éstas serán mejor vistas y más recordadas en la mente de las personas.

- **La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia:** Para mantener una imagen positiva, la organización debe desarrollar actividades importantes que interesen enormemente a las personas, a través de sus productos y servicios, divulgarlos satisfactoriamente.

- **Diversidad de la compañía:** Mientras más variadas y diversas sean las actividades de la organización, serán muchos más los mensajes que ésta emita y la imagen que proyecte; ya que es bastante difícil crearse una reputación en una empresa donde se trabaje con una sola línea de productos.

- **Esfuerzos de comunicaciones:** Es imprescindible que una compañía cuente con un departamento de comunicaciones. Las empresas que utilizan parte de sus recursos en esta actividad, más allá de verlo como un gasto, deberían verlo como una inversión que va forjando la imagen de la empresa.

- **Tiempo:** La imagen de una empresa no se hace de la noche a la mañana, se tiene que trabajar de forma ardua para crearla y consolidarla. Cualquier proceso de edificación necesita tiempo y dedicación. Las buenas corporaciones lucen bien con el tiempo; si la imagen se va trabajando a través de los años, será mucho más duradera.

- **Desvanecimiento de la memoria:** Se tiene que trabajar de forma constante en la imagen de la compañía, ya que ésta es muy frágil y poco perdurable. Para mantenerse en el lugar donde se está, es necesario hacer un esfuerzo de comunicaciones para reforzar la imagen que se mantiene en la mente de los públicos de la organización.

2.2 La Comunicación Externa

Las organizaciones utilizan las comunicaciones externas para crear representaciones de ellas mismas, de los productos que elaboran y los servicios que ofrecen; por lo que es de suma importancia el esfuerzo y la creación de una imagen corporativa sólida, una de las herramientas más importantes que se proyectan al entorno.

Los integrantes de una empresa se comunican entre sí, pero también es necesario que se comuniquen con sus públicos externos. A tal efecto, Bartoli (1992) explica que existen varias dimensiones de la comunicación externa:

- **Comunicación externa operativa:** En oportunidades algunos miembros de la empresa se mantienen en contacto directo

con el medio externo, debido a sus actividades profesionales diarias. Por esta razón, cada uno canaliza una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa y reciben informaciones que integran y absorben en la organización. Esos intercambios son indispensables para la actividad a corto plazo de la empresa; sin ellos no podría existir.

- **Comunicación externa estratégica:** Agrupada en dos bloques:
 - **La comunicación externa con destino anticipador de redes:** A través de sus miembros, la empresa busca existir en su medio y construir relaciones positivas con actores claves. Este tipo de relación se establece en momentos en los que posiblemente no sean absolutamente necesarias, pero puede serla en un futuro.
 - **La escucha externa:** Algunos de sus miembros cumplen la función de captadores de información en el medio. En ocasiones, se convierte en comunicación por el efecto de la retroalimentación.
 - **Información externa de notoriedad:** Generalmente constituye información unilateral de la empresa hacia el medio externo. En este caso, la empresa - institución es quien emite los mensajes, y no sus miembros por separado, con el fin de mejorar su imagen, dar a conocer un producto o desarrollar su

notoriedad. Existen muchas modalidades de comunicación externa de notoriedad.

- **Comunicación externa diaria de los empleados de la empresa:** existe una modalidad de la comunicación externa que es olvidada por las empresas, y es la oportunidad que tiene la organización para que los empleados sean portadores de los mensajes; pero para esto es necesario que el empleado tenga conocimiento del contenido de los mismos, que esté convencido y que esté motivado a hablar; lo que corresponde a la comunicación interna eficiente.

3. Sistema Universitario Venezolano

De acuerdo con el artículo 1 de la Ley de Universidades, la Universidad es fundamentalmente una comunidad que reúne a profesores y estudiantes, en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre. Estas instituciones deben estar al servicio de la nación y deben realizar una función rectora en las áreas de educación, la cultura y la ciencia; para ejecutar estas misiones sus actividades se dirigen a crear, asimilar y *difundir* el saber mediante la investigación y la enseñanza. Además de formar equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo.

Según IESALC (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe) (1999, p. 14) "La universidad tiene un rol de motor en el desarrollo económico y es el vínculo por excelencia de la formación del "saber científico". El rol de la universidad se amplía en la medida que la sociedad se vuelve tributaria del saber y que ese saber se hace más complejo".

3.1. Tipos de Universidades del Sistema Universitario Venezolano

En Venezuela existen tres tipos de universidades:

- **Universidades Nacionales Autónomas:** Disponen de autonomía organizativa para dictar sus normas internas,

autonomía académica para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docencia y de extensión que la institución considera necesario para sus propios fines; autonomía administrativa para elegir autoridades y para designar el personal docente, administrativo e investigativo así como autonomía económica y financiera para administrar su patrimonio. (Artículo 9 Ley de Universidades)

- **Universidades Nacionales Experimentales:** Éstas son instituciones creadas por el estado venezolano con el objetivo de ensayar nuevas orientaciones y estructuras académicas y administrativas. Gozan de autonomía dentro de las reglamentaciones especiales requeridas por la experimentación educativa. (Artículo 10 Ley de Universidades)

- **Universidades Privadas:** Son fundadas por personas naturales o jurídicas de carácter privado. Para funcionar requieren la autorización del Ejecutivo Nacional y sólo pueden abrir facultades y carreras que aprueba el C.N.U. (Consejo Nacional de Universidades) (Artículo 173 Ley de Universidades)

- **Los Institutos y Colegios Universitarios:** Son establecimientos dirigidos a proporcionar instrucción básica y multidisciplinaria para la información y capacitación de recursos humanos; así como formar profesionales en todas las áreas para el desarrollo del

país. (Artículo 1, Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios)

De acuerdo con el Consejo Nacional de Universidades (CNU) hasta el año 2000, en Venezuela existían los siguientes centros de educación superior:

CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR	OFICIALES	PRIVADOS
1. Universidades	21	20
2. Inst. Universitarios Pedagógicos	1	-
3. Inst. Universitarios Politécnicos	-	1
4. Inst. Universitarios	4	19
5. Inst. Universitarios de Tecnología	22	26
6. Colegios Universitarios	8	7
7. Inst. Universitarios de Ministros de Culto	-	2
8. Inst. Universitarios de Bellas Artes.	4	-
9. Inst. Universitarios de formación de Oficiales de las Fuerzas Armadas	9	-

El sistema educativo es un conjunto orgánico de servicios, que debe estar regido por políticas que garanticen la coherencia, continuidad y calidad de los procesos educativos escolares, en vinculación con otras experiencias

individuales y colectivas en todos los ámbitos de la vida social a lo largo de la vida de las personas.

La razón de ser de las instituciones de educación superior, debe ser formar profesionales capaces de responder a las necesidades reales de la nación. Además, debe impulsar la investigación en diversas áreas para que luego sean difundidas en pro de la sociedad. Otro aspecto importante, es fomentar el desarrollo tecnológico en aras del progreso independiente del país.

Estos objetivos dejan claro que la educación superior debe ser más que una oportunidad de formación para los individuos. Ésta debe ser "capaz de señalar rumbos, expandir el conocimiento y utilizar la ciencia y la tecnología" (Lombardi y otros, 1994, p.89) para la solución de los grandes problemas de la sociedad que la circunda.

Una unidad de vinculación que se ha gestado dentro de una universidad de carácter privado, indudablemente no está exenta de cumplir con estas condiciones. Mucho menos, cuando se trata de una universidad católica, donde el camino a seguir debería ser la búsqueda e implantación de soluciones para los diferentes problemas que afectan a su prójimo; que en este caso es la sociedad donde está situada.

4. Filosofía de las Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús

Las universidades latinoamericanas confiadas a la Compañía de Jesús, han llegado mediante reflexiones y discusiones a acuerdos básicos acerca de su identidad específica y los desafíos que las sociedades actuales presentan a las universidades en general y especialmente a las de inspiración cristiana. (Ausjal, 1996)

Basados sobre lo anterior, nacen unas líneas de pensamiento y de acción más allá de la denuncia y de los deseos de tener una sociedad ideal, donde los vectores de acción son la paz, la justicia y el amor en todos los ámbitos, lo que además no deja de ser una utopía. Ante esto, todas las universidades, y en especial las de inspiración cristiana, deben saber que su razón de ser no es trabajar en función de ellas mismas, sino por el bienestar, desarrollo y progreso de las sociedades que las circundan. (Ausjal, 1996)

Conscientes de la necesidad de aplicar las investigaciones a un plano real, en el documento de Ausjal titulado: "Desafíos de América Latina y Propuesta Educativa" (1996) se expresa lo siguiente:

*"Desarrollar una alta calidad científica y un **agudo sentido de la aplicación de los estudios** a fin de lograr una mayor productividad social en la creación de los bienes y servicios que quieren para mejorar la*

calidad de vida de nuestras sociedades. Que el incremento de la capacidad científica y tecnológica vaya animado de un humanismo que lo lleve a la efectiva solución de los grandes males que aquejan a nuestras sociedades, particularmente a las sociedades pobres" (Ausjal, 1996, p 47)

Lo expuesto en líneas anteriores, deja ver que las universidades confiadas a la Compañía de Jesús están alejadas de los prejuicios que se presentaron en algún momento en cuanto a "sacar a la calle" los beneficios que traen las investigaciones que nacen en las casas de estudio. Sin embargo, "para los jesuitas un negocio debe ser bueno en el sentido moral y un mal negocio en el sentido económico, ya que en el primero se busca un acuerdo beneficioso sincero por ambas partes, y en lo económico se persigue sacar ventaja y ser el mejor a costa de lo que sea necesario." (<http://corazones.org/santos/ignacio.htm>)

Según el jesuita Blass, "las empresas deberían estar conformadas por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados" (<http://corazones.org/santos/ignacio.htm>)

Se puede entender entonces, que al crear una empresa, lo que se persigue es una actitud responsable para la comunidad, porque lo que ella haga repercute de forma directa o indirectamente en los demás. Actuar de manera responsable indica dirigir la empresa y medir su efecto hacia lo externo, por el impacto que ésta provoca,

respetando por encima de todo sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación de las actividades que la empresa realice.

Las señales que emite una empresa afectan a muchas personas y a otras empresas, que confiando en esa información emitida, toman decisiones que a su vez afectan a otros. Lo externo confiará en las señales en la medida que éstas sean honestas. La competencia leal y la calidad del trabajo que ejecute la organización forman parte de la confianza; su incumplimiento perjudica directamente a las personas.

Según el padre Blass, "se debe evitar someterse a influencias impropias, favoritismos basados en intereses personales o presentar conductas que afecten la integridad de los ejecutivos. Los gerentes deben tratar de asegurar que sus empleados no caigan en este tipo de influencias. Actuar con integridad supone un comportamiento leal frente a las obligaciones y tareas que se deben emprender, en el marco de la confianza depositada al empleado. En su más completo sentido, se debe actuar conforme a las convicciones y a los requerimientos morales, aunque presuponga un costo". El respeto, significa reconocer que los individuos sostienen relaciones fuera de la empresa, poseen autonomía, privacidad, dignidad, derechos y necesidades.

5. Vinculación Universidad - Sector Externo

La ciencia hoy busca resultados prácticos.

Hebbe M.C. Vessuri

Tradicionalmente las universidades se han vinculado con el sector externo a través de la difusión del saber, mediante la investigación y la enseñanza, utilizando como vehículos los diferentes cursos de pregrado y postgrado que ofrecen en las diferentes áreas del conocimiento.

Sin embargo, "las relaciones de los investigadores académicos con el mundo de la producción no son de ahora" Vessuri (1995, p.18) Según el mismo autor, las relaciones de la academia con el sector productivo datan de los tiempos de Liebig, quien a pesar verse como un claro antecesor de esta tendencia, su caso no es un caso aislado.

Según Portaria, citado por el IESALC (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe) (1999) las relaciones entre las universidades y el sector externo empezaron a surgir en la década de los noventa. Este nuevo proceso se entiende por la creación de oficinas que impulsan las relaciones entre estos dos sectores, nuevas misiones y visiones adoptadas por las universidades, el servicio de una estandarización contractual, entre otros.

Según Vessuri (1995) cuando los académicos comenzaron a "comercializar" el producto de sus investigaciones eran mal

vistos por sus homólogos; pues en los casos donde el resultado de las investigaciones suponía una solución para un problema, "estos tendían a ser estimados como aportes de la ciencia a la sociedad y por ende como funciones sociales a ser ejercidas obligadamente como parte de la "extensión universitaria" hacia la sociedad." Vessuri (1995, p.18)

Vessuri (2001) (ver anexo D) también señala que uno de los problemas que se presenta con mayor frecuencia en la investigación realizada en un contexto académico al ser contratada por el sector externo, es "fijar un precio que sea competitivo, que se adecue al mercado y no la determinación de un precio simbólico como se hacía anteriormente". Otro problema que se presenta, es que muchas de las universidades latinoamericanas "no tienen recursos para transformar el producto de las investigaciones en aplicaciones tecnológicas y productos económicamente pertinentes" Vessuri, p.25)

Vessuri (1995) explica que la novedad, en todo caso, es que en la actualidad el investigador no ve necesario apegarse a restricciones morales para dejar de recibir un lucro por su trabajo de investigación dentro de un contexto académico.

En Venezuela, las condiciones económicas, los presupuestos incompletos que reciben las universidades, los bajos sueldos de los profesores-investigadores, entre otros factores, han abierto el paso para que los centros e institutos de investigación de las casas de educación

superior se tomen la tarea de "comercializar" el resultado de sus investigaciones.

Al respecto Mercado (1998)- opina que existe una creciente tendencia de ver a la universidad no sólo como una organización generadora de conocimiento, sino también generadora de lucro. El autor expresa que "es mucho lo que éstas pueden aportar en términos de desarrollo tecnológico, algo por demás urgente para nuestros países. Se trata, más bien, de establecer que éste es sólo uno entre la multiplicidad de objetivos que deben perseguir estas instituciones, que su misión es mucho más amplia y que su agenda no puede supeditarse al logro de objetivos económicos" Mercado (1998, p.180)

Con respecto a cuales son las vías utilizadas por la universidad para entrar en contacto con el sector productivo, Vessuri (2001) señala que generalmente se da a través de "algunas instituciones privadas o gubernamentales solicitan los servicios directamente en la universidad o a algún investigador que ya conozca", o por parte de "los académicos que hacen presión desde la institución"

Vessuri (1995), señala que los equipos de investigación académica han adquirido características similares a los equipos de investigación industrial. En ambos se organizan de manera jerárquica, con un director que debe fijar objetivos y distribuir tareas. El autor también explica que los investigadores más jóvenes son menos resistentes al cambio y, por tanto, se interesan por más por conectar sus

investigaciones con las "aplicaciones del mundo real".
Vessuri (1995, P.35)

De acuerdo con el documento resultante de la Reunión de Junta de directores de la Asociación de Universidades e Institutos de Investigación del Caribe (UNICA, 1983) la vinculación es un elemento de adaptación de a la institución con su medio ambiente y es un medio gestor de su autodesarrollo.

"En general, el concepto de vinculación se refiere a convenios que puedan establecerse entre unidades académicas y empresas (...) Se habla indistintamente de la relación universidad con el sector externo, empresa, sector productivo, industria. Entendiéndose por sector externo, al entorno global con el cual interactúa la universidad..."
Libretti, (1999, p. 16)

El PNUD, UNESCO y CINDA en la página 19 de su libro titulado "Universidad y Sector Productivo: Políticas y Mecanismos de Vinculación", definen al sector productivo en este contexto con gran amplitud, de manera que "no sólo comprende a las empresas públicas y privadas que generan bienes y servicios sino que incluye además a los institutos de gobierno y las instituciones autónomas nacionales e internacionales que demandan o podrían demandar servicios técnicos, docentes o de investigación y desarrollo"

Entre las razones principales que existen para que las universidades se relacionen con el sector externo de una

manera distinta a la académica, está que estas casas de estudio cuentan con un personal altamente calificado con relación a su entorno. Además, necesitan el aporte económico que proviene de la prestación de servicios para ejecutar sus planes de desarrollo científico y tecnológico, para expandirse académicamente y para poder retener al personal de alta calificación ya que la remuneración recibida en el sector productivo, generalmente, es mucho más alentadora que la que pueden percibirse en las instituciones de educación superior. (PNUD y otros, 1979)

Es cierto que existen muchos aspectos en las universidades que favorecen las relaciones con el sector productivo; sin embargo, uno de los inconvenientes que tienen estas instituciones es que "el trabajo académico desconoce muy frecuentemente las necesidades que la variable tiempo plantea en el sector de producción en donde la solución específica es buena en la medida en que ésta sea oportuna. El elemento tiempo por lo tanto, es un ingrediente inolvidable a la hora de planificar un trabajo y definir su ejecución." UNICA (1983)

Por otro lado, se plantea que "es necesario ofrecer y ejercer prácticamente las acciones de apoyo que demanda el equipo de trabajo para que de esta manera el personal atienda sus responsabilidades directas. En el mismo orden de ideas, debe existir un equipo de personas encargadas de la promoción y penetración de mercado de proyectos y actividades conexas" UNICA (1983)

El citado documento resalta que el mayor ingreso que puede obtener una universidad, a través de las actividades con el sector productivo de prestación de servicios, lejos de ser los recursos económicos exclusivamente, es el referente a la relación que por su medio se establece o los canales de información que por su medio se abren.

II. Marco Metodológico

1. Planteamiento del Problema

Dentro de la Universidad Católica Andrés Bello existen diversas áreas de investigación, además de una estructura organizacional que tiene como objetivo llevar el resultado de estas investigaciones al sector externo. Sin embargo, esta unidad de vinculación no tiene establecido un plan de comunicaciones, que le permita conocer todas las actividades de investigación presentes y potenciales en la UCAB. En el mismo orden de ideas, el problema comunicacional también se evidencia en la poca vinculación planificada de UCAB Servicios con agentes del sector externo, por tanto, esta unidad no cumple a cabalidad su función de nexo entre sus públicos.

Las razones para desarrollar este tema, además de lo antes expuesto, es que la formulación, ejecución y evaluación de un Plan Estratégico Comunicacional, permitirá optimizar los mecanismos para insertar los resultados del trabajo de los Centros e Institutos de Investigación que tienen su sede en la Universidad Católica Andrés Bello en el sector externo.

2. Justificación

El "Diseño de un Plan Estratégico de Comunicacional para una Unidad de Vinculación de la UCAB con el Sector Externo", permitirá a la estructura que sirve como nexo entre la UCAB y el sector externo, estar al tanto de los

trabajos que tienen lugar en los Institutos y Centros de Investigación; así como conocer y canalizar la demanda del sector externo.

3. Objetivos de la Investigación

3.1. Objetivo General: Diseñar un plan estratégico comunicacional para una Unidad de Vinculación de la UCAB, que se encargue de insertar los resultados de las investigaciones y los proyectos que allí se llevan a cabo al Sector Externo.

3.2. Objetivos Específicos:

3.2.1. Diseñar una estrategia de comunicaciones internas.

3.2.2. Diseñar una estrategia de comunicaciones externas.

3.2.3. Recolectar información de las empresas establecidas en otras universidades del país y de la unidad de vinculación de la UCAB.

4. Tipo de Investigación

4.1. Según la modalidad que establece la Universidad Católica Andrés Bello, esta investigación entra dentro de la categoría de Estrategias de Comunicación, porque se diseñará un plan estratégico

comunicacional después de evaluar un problema de información de una organización con sus públicos.

4.2. De acuerdo a su profundidad, esta investigación puede considerarse No Experimental, ya que según Kerlinger citado por Hernández (1996,p. 189) "la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos".

Durante la realización de este proyecto, se observaron los diferentes medios utilizados por las unidades de vinculación contactadas para comunicarse con sus públicos internos y externos, para utilizarlos como referencia en el momento de la creación del plan estratégico comunicacional que es la finalidad de este trabajo de grado.

"La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o condiciones" (Hernández, 1996,p. 189)

4.3. De acuerdo a su alcance, es de tipo transversal, porque se "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández, 1996; p.191)

4.4. La naturaleza del proyecto, es empírica y documental. Se dice que es empírica, porque se tomará como referencia a las otras unidades existentes en diversas universidades venezolanas. Y se afirma que es documental, ya que se tomará como referencia bibliografía consultada que guíe la creación este plan estratégico de comunicación, para que sea aplicable de manera exitosa y competitiva a la unidad de vinculación de la UCAB con el Sector externo.

5. Tipo de Diseño

El diseño de la investigación tiene por objeto "proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo" (Sabino 1992, p.88)

De acuerdo con Sabino (1992) no se trata de definir el *qué* de la investigación sino el *cómo*. Esta investigación puede considerarse mixta, pues une el diseño de campo con el diseño bibliográfico, debido a que "algunos datos de interés se recogen directamente de la realidad" (Sabino, 1992; p.89) y otros "llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes los obtuvieron y manipularon" (Sabino, 1992; p. 89)

6. Unidades de Análisis

"Para seleccionar una muestra lo primero entonces es definir nuestra *unidad de análisis* - personas, organizaciones, periódicos, etc." (Hernández y otros; 1996, p.209)

Las unidades de análisis de esta investigación pueden identificarse de la siguiente manera:

- Las unidades de vinculación de otras universidades.
- La unidad de vinculación de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Expertos en el área de la vinculación de la universidad con el sector externo.
- Expertos en el área comunicacional.
- Directores de los Centros e Institutos de Investigación de la Universidad Católica Andrés Bello.

7. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo empleado fue el muestreo no probabilístico; en este tipo de muestra "la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores" (Hernández y otros 1996, p. 231) De los tipos de muestreo no probabilísticos se utilizaron:

- **Muestra de Expertos:** Debido a la necesidad de obtener información de "sujetos expertos en el tema" (Hernández y otros 1996, p. 232).

- **Los sujetos tipos:** Debido a que muchas veces es más importante "la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad ni estandarización" (Hernández y otros 1996, p. 232)

8. Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos. En primer lugar, la entrevista la cual "es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación" (Sabino 1992, p.154)

Uno de los métodos utilizados para la recolección de datos, fue la **entrevista cualitativa a profundidad**, que se define como "reiterados encuentros cara a cara con el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Taylor y Bogdan, 1992; p. 101)

El modelo de entrevista utilizado fue la **entrevista por pauta o guía** (ver anexo E-F-G-H) en la que, según (Sabino 1992) se pautan unos puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista. Según Taylor y Bogdan (1992; 119) "La guía de entrevista sirve solamente

para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas".

En segundo lugar, se utilizó la **encuesta** (ver anexo I) la cual "se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos" Sabino (1992, p.101)

9. Procesamiento de datos

En el caso de las encuestas aplicadas a los Directores (ver anexos M-N-Ñ-O-P-Q) de los Institutos y Centros de Investigación de la UCAB, los datos obtenidos fueron procesados de la siguiente manera: Se agruparon las respuestas obtenidas para cada pregunta, y se calculó el porcentaje de la muestra que se inclinaba hacia una u otra respuesta.

Luego se analizaron los resultados obtenidos, para incluirlos en el Capítulo IV de este Trabajo de Grado, donde se presenta el diseño del Plan Estratégico Comunicacional para la Unidad de Vinculación de la UCAB con el Sector Externo.

En el caso de las entrevistas, se realizó un análisis y selección de las respuestas obtenidas, y se insertaron en los capítulos referentes a las especialidades de las personas entrevistadas.

10. Investigación documental

Para el logro de este trabajo se realizó un arduo esfuerzo en cuanto a la revisión de material bibliográfico, ubicado en las bibliotecas de la Universidad Central de Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Simón Bolívar, Biblioteca Nacional y la Biblioteca del Centro de Estudios para el Desarrollo (CENDES-UCV), lugar donde se desarrolla una línea de investigación sobre el tema que nos atañe. Además de bibliotecas personales de especialistas en el tema tratado.

Luego de la revisión bibliográfica, se realizó una selección de los textos que servirían de base para el diseño del plan estratégico, acorde con las necesidades de una empresa universitaria que se encuentra inserta dentro de una universidad con las características de la UCAB.

Entre los autores que se escogieron por su pertinencia para el planteamiento de esta tesis, se encuentran Potter (1999) y Scheinsohn (1997) por su aporte en cuanto a cuál debe ser el papel de un estratega; respecto a la coherencia que debe existir en los mensajes emitidos por una organización; y de acuerdo a la importancia de la bidireccionalidad de la comunicación, referida por Bartoli.

Para el diseño del Plan Estratégico Comunicacional, se tomará en cuenta la opinión de Serna (1991) quien señala la

necesidad de la existencia de un departamento de comunicaciones dentro de las empresas.

Además, una de las ideas que se plantea en esta tesis, es que a través de la comunicación interna se logre que la empresa universitaria se torne en lo que Römer (1994) señala como una empresa normativa, permitiendo así que los miembros de la organización adopten voluntariamente y trabajen en pro de la misión, visión, y valores para lograr además una identidad corporativa, ya que sin duda esto creará un clima más agradable, viable y productivo dentro de la organización.

Para finalizar es necesario señalar que el sector externo puede entenderse de diversas maneras, pero para efectos de este trabajo se tomará la descrita por el PNUD y otros (1979) donde se explica que este puede ser cualquier entidad que demande, o podría demandar, asesoramiento por parte de la universidad. Del mismo modo, la acepción que le da Libretti (1999) al sector externo (entorno global con el que interactúa la universidad), señalada anteriormente, es adecuado al tipo de relación que puede sostener una universidad con una tendencia mayormente humanísticas como lo es la UCAB.

11. Fuentes primarias

Se ha contado con la colaboración de personas claves dentro de unidades de vinculación, expertos en el área de

comunicaciones y en el área de las relaciones de las universidades latinoamericanas con el Sector Productivo.

La muestra seleccionada dentro de la población de unidades de vinculación, está conformada por CENDECO (Centro de Extensión y Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional) de la Universidad Metropolitana, FUNINDES de la Universidad Simón Bolívar, UCAB Servicios de la Universidad Católica Andrés Bello e INSURBECA de la Universidad Central de Venezuela.

En esta última unidad, se contactó a la Arquitecta Nélide Brewer, quien afirmó que no existe ninguna documentación que concrete estrategias y planes comunicacionales, desde las empresas universitarias de la Universidad Central de Venezuela y hacia sus diferentes públicos.

Los criterios de selección de las universidades, en principio, fue por su ubicación geográfica, es decir en la ciudad de Caracas. También se trató de establecer un contacto vía correo electrónico con la Unidad de Vinculación de la Universidad Católica del Táchira, Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), pero a pesar del esfuerzo no se consiguió respuesta.

En la mayoría de los casos el criterio de selección de las personas que fueron entrevistadas fue por conveniencia. Estas personas son profesionales expertos en sus áreas o, en su defecto, manejan las unidades de vinculación seleccionadas o sus departamentos de mercadeo, que en

muchas empresas es donde se coordinan las relaciones con los públicos internos y externos.

Las entrevistas se iniciaron con una breve guía de preguntas, y de las respuestas que surgieron se formularon nuevas interrogantes, que eran respondidas por el entrevistado más como una conversación entre dos iguales que con la rigidez que puede sugerir ser objeto de una entrevista conformada sólo con preguntas preestablecidas.

IV. Plan Estratégico Comunicacional

El desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional que se elaborará en líneas posteriores tendrá, en principio, las características señaladas por Ferguson, citado por Omaña (2000), reseñado en el marco teórico. Sin embargo, el modelo será complementado por algunos elementos sugeridos por Römer (1994) considerados pertinentes a la situación.

El plan estratégico comunicacional que será propuesto en este trabajo, no abarcará las tres fases que David (1994) plantea, ya que el fin es la formulación (primera fase), apegándose a las metas y objetivos de la organización una vez realizada una investigación para detectar cuáles son las debilidades y fortalezas de la unidad de vinculación con el sector externo dentro de la UCAB. Las siguientes fases no se llevarán a cabo, pero se sugerirá el uso de herramientas para evaluar los resultados de la estrategia.

1. Análisis de Situación

1.1. Relación UCAB Servicios-Investigación y UCAB Servicios - Sector Externo

Como está señalado en el capítulo I, la Universidad Católica Andrés Bello, es sede de dos Institutos y nueve Centros de Investigación, con un promedio de cinco investigadores de planta, además del apoyo de especialistas en algunas áreas, invitados a participar en proyectos específicos para agentes públicos o privados.

En el año 1999, se creó una unidad de vinculación llamada UCAB Servicios que, de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta anónima respondida por los directores de los centros de investigación, tiene la facultad de liberar de la carga administrativa contable a los Centros e Institutos de Investigación; es decir, básicamente se encarga de lo concerniente a la facturación y cobranza de los proyectos.

Sin embargo, el hecho de ocuparse de esta tarea administrativa satisfactoriamente, no es motivo para considerar que está cubierta su labor. Es decir, por ser una unidad de vinculación su función principal es, precisamente como su nombre lo sugiere, trazar estrategias que le permitan enlazar a sus dos públicos, esto es, a los investigadores (público interno) con empresas privadas o entes del sector gubernamental (público externo).

Gracias a las investigaciones de campo ejecutadas, se observó que siempre en los proyectos realizados para el sector externo, el contacto se ha iniciado porque el cliente se dirige a los centros de investigación para solicitar algún servicio. Todos los Centros e Institutos de Investigación coincidieron en que estos clientes conocían la existencia de los mismos, a través de los investigadores o mediante los egresados que servían de nexo entre las partes. No hay ningún cliente que haya sido referido por la unidad de vinculación.

En el capítulo II se hace referencia a la necesidad de un estrategia que conozca a cabalidad la empresa que dirige. Para que UCAB Servicios pueda promocionar y "vender" las actividades que está en capacidad de llevar a cabo su público interno debe, inevitablemente, involucrarse con las mismas.

Ésta es una de las principales fallas que presenta esta unidad, que dicho por uno de los directores de las unidades de investigación (tratados para fines de esta investigación como fuente anónima) se describe de la siguiente manera: "está totalmente desvinculada de los Institutos y Centros por lo que desconoce la actividad que ahí se realiza, el potencial de recursos, la experiencia acumulada. Todo ello impide cualquier actividad de promoción de la capacidad de investigación de la universidad".

De acuerdo con Bartoli (1992) existen cuatro tipos de comunicación externa; sin embargo, se ha percibido que la que es utilizada por la unidad de vinculación que existe en la UCAB, es la que el autor denomina "comunicación externa operativa"; lo que se podría tildar de autocrático e ineficiente al tomar en cuenta que sólo es una persona quien ejerce, sin planificación previa, el rol de comunicador.

Por otra parte, el hecho de que la transmisión de mensajes sea de carácter unilateral, anula la posibilidad de que lo expresado en líneas anteriores tienda a mejorar.

Todo lo anterior justifica el hecho de que se diseñe un plan estratégico comunicacional para la unidad en cuestión, con el fin de aportar una herramienta que sirva como uno de los pasos que se requieren para salir, poco a poco, de la realidad que Pirela y otros (1991, p.59) explican de la siguiente manera: "... simplemente la mayoría de nuestros investigadores y académicos no saben cómo relacionarse con la industria y no saben cómo negociar con ella... no tienen habilidad para encontrar la demanda de sus productos"

Al conocer el panorama anterior, se entrevistó al Director Ejecutivo de UCAB Servicios Lic. Orlando Álvarez, para saber cual era su percepción de la labor de esta unidad. Al respecto, expresó que la razón de ser de esta unidad está lejos de "una empresa netamente comercial", sino más bien se busca "el apoyo al desarrollo social" a través del trabajo de los investigadores de la UCAB.

La razón para seleccionar al Lic. Álvarez para la entrevista, es que es él quien toma las decisiones dentro de esta unidad, y no hay alguien que se encargue de manejar el área comunicacional.

Esta unidad tiene un Consejo Directivo conformado por el Director Ejecutivo, quien según sus propias palabras tiene la última voz en el momento de tomar las decisiones, y tres asesores aprobados por el Rector de la Universidad, con los que se reúne dos o tres veces al año. Álvarez agregó, que ofrecen precios competitivos respecto al mercado, y el personal que lleva a cabo el proyecto define sus honorarios

profesionales. Es importante mencionar que en las labores diarias, Álvarez tiene a su disposición la colaboración de una secretaria y un administrador.

Según Orlando Álvarez, una de las principales razones que tienen los empresarios para acercarse a solicitar sus servicios es "buscar calidad en los trabajos y actualización".

Dentro de UCAB Servicios no cuentan con un profesional especializado en el área de comunicaciones, que diseñe estrategias para establecer y mantener contacto con sus diferentes públicos. Esto se debe, según el Lic. Orlando Álvarez, a que la unidad aún es muy pequeña y tienen otras prioridades.

Según el Lic. Álvarez sus esfuerzos comunicacionales hacia el público externo se traducen en:

- Información a través de la página web de la UCAB
- Difusión de trípticos con información de las áreas que cubren los centros de investigación. (ver anexos R-S)
- Difusión de información directa a personal de empresas, aprovechamiento de reuniones con ejecutivos, encuentros, etc.
- También las investigaciones que se realicen dentro de los centros o institutos se ponen a la orden de las empresas, a través de UCAB Servicios.

Con respecto al público interno:

- Al recibir alguna solicitud se le informa al Centro de Investigación a quien compete el proyecto, y estos contactan al personal idóneo para realizarlo.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los Directores (ver anexo H) de los Centros e Institutos de Investigación, el material que es utilizado por UCAB Servicios para la promoción y difusión de las actividades que realizan los Centros e Institutos de Investigación (tríptico, ver anexos R-S) sólo menciona las áreas y no indica cuál es la especialidad de cada uno. Un aspecto muy importante, es señalar que en el tríptico sólo aparece el escudo de la UCAB en la parte trasera y en un tamaño reducido.

Obviamente, en un tríptico es difícil hablar extensamente de las características de cada uno de ellos. Sin embargo, las dimensiones de este material permiten que, al menos, se le dé al lector una pequeña descripción de los mismos. Por otra parte, la página Web de la unidad de vinculación, es una reproducción digital del tríptico con *links* que permiten ingresar a los Institutos y Centros de Investigación.

1.2. La Competencia

Entre las unidades de vinculación ubicadas en universidades, se encuentra FUNINDES de la Universidad

Simón Bolívar. Se entrevistó a la Ingeniero Paula Mozzicato (ver anexo T) quien fue seleccionada para la entrevista por ser Coordinadora del Departamento de Promoción y Mercadeo de esta unidad de vinculación. Ésta señaló que "hasta hace poco no había un departamento que se encargara de mercadeo", sino que existían formas de vinculación diferentes e individuales por parte de los investigadores o miembros de esta unidad o por algunas empresas que se acercaban directamente a Funindes a solicitar algún servicio.

Según Mozzicato, a pesar de que las prácticas anteriormente nombradas no han cesado, desde la puesta en marcha del Departamento de Promoción y Mercadeo en Funindes, se ha logrado en gran medida enfocar los esfuerzos en una misma dirección. Mozzicato explica que en lo que a comunicación interna se refiere hay en Funindes las siguientes tendencias:

- Existe una Base de Datos que contiene a los investigadores con sus áreas de experticias y "puntos fuertes", lo que "facilita la búsqueda de profesionales para la realización de un proyecto que haya sido solicitado". Mozzicato (2001)
- Los investigadores comunican a FUNINDES los trabajos que están realizando en las diferentes áreas; así como sus futuros proyectos de investigación, para su ofrecimiento posterior al sector externo o para ser introducidos en la base de datos.

- Circula una revista trimestral para clientes y profesores llamada *Funindes Informa* donde se reseñan, entre otros aspectos, las actividades que se llevan a cabo y los investigadores encargados de realizarlas.

- Se han realizado esfuerzos para "reunir a los diferentes grupos y centros de investigación de la universidad, pero a pesar del tiempo y trabajo que cuesta no siempre se logra estimularlos para que asistan". Mozzicato (2001)

En cuanto a las comunicaciones externas Paula Mozzicato explica que éstas son las tendencias:

- Información en la página Web (ver anexo U) de la Universidad Simón Bolívar.

- Funindes establece contacto con algunas empresas, para detectar sus necesidades, además de realizar un monitoreo de las necesidades específicas en las empresas, respecto a las en las áreas de especialidad de la Universidad Simón Bolívar (tecnología, siderúrgica, telecomunicaciones, entre otros). - - Luego "preparamos una carpeta con material que muestre los servicios que se adapten a los requerimientos de la empresa", es decir "si la empresa es siderúrgica es innecesario darle información de otras áreas, además esto es parte de una atención especializada"

- Las empresas pueden solicitar a FUNINDES la realización de un proyecto determinado. La unidad de vinculación busca en la base de datos que contiene la información de su recurso humano, y sus respectivas áreas de especialización, quiénes son los profesionales que pueden llevar a cabo la labor solicitada. Al finalizar un proyecto, se hace un seguimiento del cliente, se investiga "que le pareció y si está satisfecho con el trabajo". Mozzicato (2001)

Por otro lado, se encuentra CENDECO de la Universidad Metropolitana, en donde se estableció contacto con el Lic. Rafael Ramírez (ver anexo V) por ser el Gerente de Mercadeo de esta unidad. Al respecto, este señala que, para captar clientes y para propagar la labor de investigación que se realiza en dicha empresa universitaria se emplean los siguientes métodos:

- Información en la página Web (ver anexo W) de la Universidad Metropolitana.
- Ofrecen directamente servicio de capacitación y orientación comunicacional a las empresas, dirigidos al personal de cualquier nivel jerárquico.
- Reparten, a personas claves de las empresas, material informativo de CENDECO.
- Acercamiento de las empresas a CENDECO.
- Aplicación de planes comunicacionales internos y externos, que no fueron revelados por motivos estratégicos.

En cuanto a comunicación interna:

- Existe una base de datos de los especialistas en cada área,
- De acuerdo al tipo de demanda de las empresas se establece contacto con los especialistas en el área y se les entrega el proyecto.

En cuanto a las diferentes empresas que existen en la Universidad Central de Venezuela, se conoce que el contacto con el sector externo se da por las siguientes vías:

- A través de las relaciones de los investigadores con personas "claves" dentro de las empresas.
- Mediante publicaciones.

2. Objetivos de Negocios

Estos objetivos (al igual que la misión y visión) no están definidos claramente como tales. Sin embargo, se puede inferir en el decreto de formación de UCAB Servicios, y de acuerdo a las respuestas del Lic. Orlando Álvarez que estos son:

- Establecer una relación con empresas del sector público y privado nacional, con el fin de lograr un acercamiento entre investigación y realidad.

- Obtener fondos provenientes de la cancelación de investigaciones realizadas, para financiar nuevas investigaciones.
- Ofrecer precios competitivos al mercado, que permitan obtener suficientes ingresos para cubrir los gastos fijos y variables que generen las investigaciones.

3. Definición de Públicos Meta

3.1. Público interno:

- Directores e investigadores pertenecientes a la nómina de los Institutos y Centros de Investigación, así como aquellos investigadores invitados a realizar proyectos específicos.
- Empleados y estudiantes de la UCAB.

3.2. Público externo:

- Instituciones públicas y privadas, que sean susceptibles de solicitar los servicios de los Centros e Institutos de Investigación de la Universidad Católica Andrés Bello.

4. Definición de Mensajes Claves

- 4.1. Mensaje clave para el público interno:** UCAB Servicios es una unidad de apoyo administrativo al

servicio de los Institutos y Centros de Investigación de la Universidad Católica Andrés Bello, que se encarga de facilitar y propiciar la relación entre la investigación académica y los diferentes agentes de públicos y privados nacionales, con el fin de hacer posible la aplicabilidad del esfuerzo investigativo en la realidad.

4.2. Mensaje clave para público externo: Colaborar con los diferentes agentes que conforman el sector productivo nacional a través del desarrollo de proyectos de alta calidad que se traduzcan en beneficios para la sociedad, avalado por la Universidad Católica Andrés Bello.

5. Estrategia

5.1. Objetivo de la estrategia

Diseñar instrumentos comunicacionales que den paso a la constante fluidez de mensajes bidireccionales; esto es, desde la unidad de vinculación hacia sus públicos y viceversa.

5.2. Acciones de la estrategia

5.2.1. Público interno:

- En primer lugar, es necesario realizar un monitoreo de las experticias de cada unidad de investigación para

- Identificar, en primer lugar, el "mercado" potencial y su viabilidad. Esto es, investigar cuál es la verdadera situación en la que se encuentra la unidad de vinculación con el entorno; la pertinencia del tipo de

5.3. Público Externo:

- Establecer contacto con el periódico El Ucabista, para dar a conocer a los estudiantes y empleados de la Universidad Católica Andrés Bello la razón de ser de esta unidad así como sus logros.

- Por otra parte, es necesario dejar claro cuáles son los valores de la organización; tomando en cuenta que deberían estar fundamentados en los de la UCAB.

- Realizado lo anterior, se debe proceder a la elaboración de una Base de Datos que contenga el área de especialización de los investigadores de planta y de los que no pertenecen a la nómina que puedan participar en calidad de investigador invitado en la realización de proyectos específicos.

de Investigación.

de Investigadores e Investigadores de los Centros e Institutos encuestas y entrevistas con preguntas abiertas a los información en el período de acercamiento, son las cada una. Las herramientas idóneas para obtener esta concretar cuáles son las áreas de especialización de

proyectos que se realizan y de lo concerniente al precios del servicio.

- Elaborar una Base de Datos de las empresas que han solicitado servicios, especificando el tipo de actividad realizada, número de veces, etcétera. Agregar, además, aquellas empresas que sean susceptibles de solicitar los servicios que se ofertan, con nombres y teléfonos de personas claves dentro de ellas.
- Iniciar y mantener relaciones con agentes gubernamentales y privados.
- Recolectar información acerca de cuáles son las áreas específicas en la que las empresas podrían solicitar investigaciones en la UCAB, con el fin de elaborar un material donde se presenten ofertas basadas en lo anterior.
- Crear un *mailing list*, conformado por personas claves dentro de las empresas que han solicitado o que podrían solicitar servicios a los Institutos y Centros de investigación de la UCAB.
- Rediseñar el tríptico (ver anexo) de manera que contenga mayor información, y que las personas que lo tengan en su mano se sientan atraídos a leerlo, además de identificarlo con la Universidad Católica Andrés Bello.

- Rediseñar la página Web con los nuevos colores del tríptico para dar continuidad, sin convertirla en una reproducción del del mismo.
- Definir a través de que nombre será conocida la unidad, si por UCAB Servicios, o SEPA como señala el tríptico, o por una fusión de ambos.
- Respecto al punto anterior se sugiere que la unidad sea conocida por UCAB Servicios, porque este es un nombre que puede ser más "atractivo y cálido" para el público; pues especifica que pertenece a la Universidad Católica Andrés Bello y, la palabra "servicios", sugiere que el objetivo de este agente es brindar asistencia a quien lo solicite.
- Mantenerse al día con información legal de interés, con el fin de evitar problemas innecesarios al respecto.

6. Recursos en los que se debe invertir para la ejecución del Plan Estratégico Comunicacional.

6.1. Recursos Humanos:

- Lic. En Comunicación Social, especialista en Relaciones Corporativas.
- Inicialmente se podría contar con la colaboración de la secretaria de UCAB Servicios.

6.2. Recursos Materiales:

- Espacio físico que sirva como sede del departamento de Relaciones corporativas de UCAB Servicios.
- Mobiliario para la oficina
- Fax
- Una computadora con acceso a internet.
- Fotocopiadora

7. Sugerencia para la implantación de la estrategia.

Para la ejecución de esta estrategia, es importante no prescindir de un profesional en el área de comunicaciones; ya que estos, tienen conocimientos que han sido cultivados académicamente. Lo anterior, permite una metodización del proceso. Para ocupar un cargo en el área de comunicación corporativa, no es suficiente haber desarrollado notables habilidades para comunicarse con los demás; se necesita, insistimos, un especialista en el área.

8. Sugerencias para la evaluación de la estrategia.

8.1. Público interno:

- Barómetros de clima interno: Se sugiere aplicar una encuesta periódica a todos los investigadores de los Institutos y Centros, para evaluar como se percibe el desempeño de la unidad en diversas áreas. Esto servirá para conocer los puntos fuertes y así buscar

mecanismos para mantenerlos y mejorar aquellos aspectos donde se esté fallando.

- Auditoría de comunicación interna: Realizar entrevistas individuales, y *focus groups* con los Directores de los Institutos y Centros, en momentos claves de la organización, o en aquellos casos donde, más que datos cuantitativos, se requieren opiniones en las que es necesario profundizar cara a cara.

8.2. Público externo

- Entrevistas con las personas que estuvieron a cargo dentro de la empresa de la coordinación del proyecto, así como con personal de la empresa que haya estado involucrado en el mismo.

V. Recomendaciones

El Plan Estratégico Comunicacional diseñado en este trabajo, exige la presencia de las siguientes condiciones, que se convierten en las recomendaciones:

- Uno de los pasos que se deben realizar, es la definición de una visión y misión de la unidad de vinculación, además del establecimiento preciso de los objetivos de la empresa, para así tener un panorama más transparente con respecto hacia donde debe ir la unidad.
- Se requiere que quien ejerza el rol de Director de UCAB Servicios, esté involucrado con las actividades que se realizan en los Centros e Institutos de Investigación de la Universidad.
- Se detecta la necesidad de la presencia de un profesional de la Comunicación Social, preferiblemente un especialista en el área de Relaciones Corporativas, para la ejecución de las tareas del área.
- Un aspecto interesante, es que a través del contacto con las Escuelas, se seleccionen los trabajos de grado que puedan significar un aporte valioso por ofrecer soluciones para alguna limitación o necesidad de una empresa específica, o de la sociedad en general.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ARANDIA, J. (1999) La situación del proceso de comunicación descendente en la acción gerencial llevado en la sede central de la Universidad Nacional Abierta: Alternativas para un cambio estratégico. Tesis de Grado: UPEL. Escuela de Educación.
- ARVANITIS, R. (1996) La relación incierta. Caracas: Fondo Editorial Fintec.
- ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES (ADECEC) (1996). Barcelona: Ediciones Folio.
- AUSJAL - UCAB (1996) Desafíos de América Latina y propuesta educativa. Publicaciones UCAB, Caracas Venezuela.
- BALESTRINI, M. (1997). Cómo se elabora un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Consultores y Asociados.
- BARTOLI, A. (1992) Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Ediciones Paidós.
- BLACK, S. (1993) El ABC de las Relaciones Públicas. España: Ediciones Gestión 2000.
- CABRERA, J. (1997) Las Relaciones Públicas dentro de la empresa. Madrid: Editorial Acento.
- CASTELLANO, H. (1997) Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. Caracas: Vadell Hermanos Editores.

- CHAVES, N. (1988) La imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Gili Diseño.
- CORREDOR (1984) La planificación estratégica: perspectivas para su aplicación en Venezuela. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- COSTA, J. (1992) Identidad Corporativa. Barcelona: Ediciones CEAC, S.A.
- Cuadernos del CENDES (1993) Nro. 22. Universidad Central de Venezuela.
- DAVID, F. (1994) La gerencia estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis 8va. Edición.
- DUARTE, J. (1996) La cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo. Tesis de Grado UCAB. Escuela de Psicología.
- DUBUC, B. y MICHELENA R. (1996) Diagnóstico de los procesos de comunicación organizacional interna existentes en la Escuela de Comunicación Social de la UCAB. Tesis de Grado. Escuela de Comunicación Social.
- GARCÍA, C. (1996) Conocimiento educación superior y sociedad en América Latina. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- GOLDHABER, G. (1984) Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana.
- GONCALVES, G. y ZAPATA, A. (2000) Comunicando Aiesec: Diseño de una estrategia de comunicaciones internas para la organización internacional de estudiantes en su capítulo Venezuela, con el fin de transmitir su misión, utilizando el modelo propuesto de Max Römer. Tesis de grado UCAB. Escuela de Comunicación Social.

- GUTIERREZ, Valentina y GONZALEZ, A. (1996) Desarrollo de un programa de comunicaciones internas para una corporación al estilo Warner Lambert de Venezuela S.A. Tesis de Grado. Escuela de Comunicación Social.
- HERNÁNDEZ, R. y FERNÁNDEZ, C. (1985) Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw Hill.
- HOFER, CH. (1985) Planificación Estratégica. Colombia: Editorial Norma.
- INSTITUTO INTERNACIONAL PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (1999) Educación Superior y Sociedad. Volumen 10, Nro. 2. Caracas: Ediciones IESALC/UNESCO.
- JENINGS, M. Y CHURCHILL, D. (1998) Cómo gerenciar la comunicación corporativa. Pautas para la acción. Bogotá: Legis Editores.
- LEMASSON, J. Y CHIAPPE M. (1999) La investigación universitaria en América Latina. Caracas: Ediciones IESALC/UNESCO.
- LIBRETTI, V. (1999) Un modelo de unidad de vinculación. Caracas: Editor FUNINDES-USB.
- MARSTON, J. (1994) Relaciones Públicas Modernas. México: McGraw Hill.
- MAYORCA, A. (1999) La empresa virtual a la orden del día. Cómo lograr un cambio de actitud por parte de los empleados de una organización, respecto al uso de tecnologías, focalizando y posicionando mensajes claves sobre "e-business" a través del diseño de una estrategia comunicacional internas caso IBM de Venezuela. Tesis de Grado de la UCAB. Escuela de Comunicación Social.

- MATUTE, G. y PADRÓN, A. (1998) Estrategia comunicacional para la creación de alianzas estratégicas en el sector social. Caso Fundación Atenea y Asociación de Vecinos. Tesis de Grado de la UCAB. Escuela de Comunicación Social.
- MERCADO, A. (1998) Investigación y desarrollo tecnológico en la vinculación universidad-empresa: el dilema entre aspiración y realización en países de América Latina en cuadernos del CENDES Año 15 Nro.37 Universidad Central de Venezuela.
- MINTZBERG, H (1993) Es proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- OMAÑA, V. (2000) Banca ¿De qué manera mantener informado al cliente? Diseño de un plan de Comunicación, para informar a los clientes de un banco comercial, caso de estudio sobre la utilización del servicio de PC e Internet Banking. Tesis de Grado UCAB. Escuela de Comunicación Social.
- OPORTUNIDADES DE ESTUDIO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE VENEZUELA (2001) Caracas.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (1994) Escuelas & Empresas. Caracas: Editorial Galac.
- PNUD-UNESCO-CINDA ... (1979) Universidad y Sector Productivo. Políticas y mecanismos de vinculación. Santiago de Chile: Alfabetas Impresores.
- PÉREZ, C. (2000) La Reforma Educativa. Caracas: Publicaciones Eureka y UCAB.

- PIRELA, A. (1995) Conducta Empresarial. Caracas: Cendes Ediciones.
- POTTER, L. (1999) The communication plan: The heart of the strategic communication. New York: International Association of businnes comunicators.
- Reunión de la Junta de Directores de la Asociación de Universidades e Institutos de Investigaciones del Caribe (UNICA) (1983) Universidad Sector Productivo. Algunas consideraciones, Cirección de Plano y Promoción, caso Universidad de Carabobo.
- RÖMER, M. (1994) Comunicación Global: El reto gerencial. Caracas: Colección Ayauca Nro 7.
- SABINO, C. (1992) El Proceso de investigación. Caracas: Editorial PANAPO.
- SAMPIERI, R. y otros (1996) Metodología de Investigación. México: McGraw Hill.
- SÁNCHEZ, B. (1979) Métodos de Investigación. Caracas: Ediciones ENEVA.
- SCHEINSOHN, D. (1997) Más allá de la imagen corporativa. Buenos Aires: Ediciones Machi.
- SENGE, P. (1998) La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización al aprendizaje. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- SERNA, H. (1991) Imagen Corporativa. Cómo crearla y proyectarla. Bogotá: Legis Fondo Editorial.
- STONER, J. Y otros (1996) Administración 6ta edición. Prentice Hall Hispanoamericana.

- TAYLOR, S. Y BOGDAN, R. (1992) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Ediciones Paidós.
- VALARINO, E. (2000) Tesis a tiempo. Caracas: Grupo Editorial Carnero, C.A.
- VALLADARES, L. (1993) Tesis de Grado. Caracas: Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- VESSURI, H. (1995) La academia va al mercado. Caracas: Editorial FINTEC.
- VESSURI, H (1998) Investigación y Desarrollo. Caracas: Editorial FINTEC.
- VIELMA, M. (1992) Diagnóstico de las estrategias comunicacionales de los nuevos movimientos sociales de Caracas. Tesis de Grado UCAB. Escuela de Comunicación Social.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

- <http://www.ucab.edu.ve>
- <http://www.unimet.edu.ve>
- <http://www.ucat.edu.ve>
- <http://www.usb.ve/funindex.html>
- <http://www.iesa.edu.ve/cgec/>
- <http://corazones.org/santos/ignacio.htm>
- <http://www.ausjal.org>
- <http://www.usb.ve>
- <http://www.cnu.gov.ve>
- <http://www.ucv.ve>
- <http://www.bnv.bib.ve>

- <http://www.ucab.edu.ve/investigacion/cicomportamiento/index/htm>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/cic/index/htm>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/cddhh>
- <http://ucab.edu.ve/ingenieria/cidi>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/iies/index.htm>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/cef/index.htm>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/iih/index.htm>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/cij/index.htm>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/cill/index.htm>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/cer/index.htm>
- <http://ucab.edu.ve/investigacion/cdch>
- <http://funindes.usb.ve>
- <http://www.conicit.gov.ve>
- <http://unimet.edu.ve/cendeco/cendeco.htm>
- <http://www.ucat.edu.ve/dep.ci-6.htm>

FUENTES VIVAS

- Entrevista a Paula Mozzicato Coordinadora del Departamento de Mercadeo y Promoción de FUNINDES el 07 de diciembre de 2000.
- Entrevista a Paula Mozzicato Coordinadora del Departamento de Mercadeo y Promoción de FUNINDES el 16 de enero 2001.
- Entrevista a Rafael Ramírez Director del Departamento de Mercadeo de CENDECO el 14 de febrero de 2001.
- Entrevista a Rafael Ramírez Director del Departamento de Mercadeo de CENDECO el 11 de marzo de 2001.

- Entrevista a Max Römer Director de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB el 25 de mayo de 2001.
- Entrevista a Max Römer Director de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB el 22 de junio 2001.
- Entrevista a Ramón Chávez Profesor de la cátedra de Comunicación Institucional en la UCAB el 22 de mayo de 2001.
- Entrevista a Hebe Vessuri Jefa del Departamento de Estudio de la Ciencia en el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC) el 9 de mayo de 2001.
- Entrevista a Orlando Álvarez Director Ejecutivo de UCAB-Servicios el 25 de octubre de 2000.
- Entrevista a Orlando Álvarez Director Ejecutivo de UCAB-Servicios el 23 de febrero de 2001.
- Entrevista a Orlando Álvarez Director Ejecutivo de UCAB-Servicios el 2 de mayo de 2001.

GLOSARIO

- **AUSJAL:** Asociación de las Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina.
- **CDE:** Centro de Desarrollo Empresarial.
- **CENDECO:** Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultora Organizacional.
- **CENDES:** Centros de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela.
- **CINDA:** Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- **CORDIPLAN:** Ministerio De Planificación y Desarrollo.
- **CNU:** Consejo Nacional de Universidades.
- **FUNINDES:** Fundación de Investigaciones y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar.
- **IESALC:** Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- **IVIC:** Instituto Venezolano de Investigación Científica.
- **PDVSA:** Petróleos de Venezuela.
- **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- **SEPA:** Servicios, Estudios, Planificación y Asesorías.
- **UAPIT:** Unidad Asesora de Proyectos de Innovación Tecnológica.
- **UCAB:** Universidad Católica Andrés Bello.
- **UCAT:** Universidad Católica del Táchira.
- **UCV:** Universidad Central de Venezuela.
- **ULA:** Universidad de los Andes.

- **UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura.
- **UNICA:** Reunión de Junta de directores de la Asociación de Universidades e Institutos de Investigación del Caribe.
- **UNIMET:** Universidad Metropolitana.
- **USB:** Universidad Simón Bolívar.

ANEXOS

Anexo A

Lic. Orlando Álvarez

Resumen Curricular

Orlando Álvarez es Licenciado en Educación, Mención Ciencias Pedagógicas en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Posee un Magister Scientiarum en Educación, mención Educación Superior de la Universidad Central de Venezuela (U.C.V.) en el año de 1985. Ha sido especialista en Dirección de Centros Educativos y en Ideologías Contemporáneas y Educación Familiar en la Universidad de Navarra, España.

Respecto a sus experiencias laborales, fue Decano de la Facultad de Humanidades y Educación, Profesor Universitario desde 1979 en la Universidad Católica Andrés Bello en cursos de pre y post grado, escalafón de Agregado, y actualmente es el Director Ejecutivo de UCAB-Servicios desde septiembre de 1999.

Ha dictado cursos importantes entre ellos "Evaluación de los Aprendizajes en la Educación Superior y Planificación Educativa y Evaluación de Programas a nivel de Educación Superior; así como también ha publicado libros llamados "Propuestas Educativas" y "La sociedad que subestima a la Educación"

Anexo B

Lic. Ramón Chávez Rosas

Resumen Curricular

Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. Entre sus experiencias laborales se puede enumerar que ha sido Analista de Medios de las Empresas IBC y Coordinador de Publicidad y de Comunicaciones Internas de dicha empresa.

Actualmente es profesor de las cátedras de Comunicación Institucional y de Generos Periodísticos de la Universidad Católica Andrés Bello. Ha trabajado en diarios prestigiosos del país tales como El Diario de Caracas, El Mundo y El Nacional.

Se desempeña actualmente desde el año 2000 como Jefe de Relaciones Públicas en la empresa IBM para Latinoamérica.

Anexo C

Dr. Max Römer

Resumen Curricular

El profesor Max Römer Pieretti es Doctor en Ciencias de la Información (1993) en la especialidad "Identidades Culturales e Informativas, rama periodismo", grado que obtuvo con las máximas calificaciones académicas en la Universidad de La Laguna (Tenerife-España)

Es el Director Fundador del Programa de Postgrado en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, así como Director de la Escuela de Comunicación Social de la misma universidad. Se desempeñó como Director del área de Postgrado en Humanidades y Educación desde junio de 1996 hasta abril de 1997.

Su experiencia como profesional está fundamentada en la creación, producción y dirección de documentales institucionales, disciplina ésta con la que ha obtenido algunos premios nacionales e internacionales como el Premio Municipal de Periodismo "Cecilio Acosta", otorgado por la Alcaldía de Municipio Sucre (1993) en su mención "Investigación y Docencia". A la vez, su experiencia como asesor en comunicaciones de empresas muy importantes tales como PDVSA, Ford, Banco del Libro, Grupo Zuliano, Heinz, Banco Central de Venezuela, entre otros, le ha llevado a estar en la palestra de importantes acontecimientos del mundo venezolano. Además de escribir el libro "Comunicación Global: el reto gerencial" una síntesis de su tesis doctoral, en el año de 1994.

Anexo D

Dra. Hebe Vessuri

Resumen curricular

Hebe Vessuri es venezolana, pero nacida en Buenos Aires, Argentina. Es antropóloga y obtuvo el doctorado (D. Phil.) de la Universidad de Oxford. Ha sido educadora e investigadora en universidades de Canadá, Argentina, Brasil y Venezuela. En la actualidad, es investigadora y Jefa del Departamento de Estudio de la Ciencia en el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), Caracas.

Sus intereses incluyen la sociología y la historia reciente de la ciencia en América Latina; la relación entre investigación científica y educación superior; la sociología de la tecnología y la antropología social de las poblaciones rurales. Es miembro del Consejo Directivo del Instituto de Nuevas Tecnologías de la Universidad de Naciones Unidas y ha servido en los cuerpos científicos y como consultora de diversos organismos internacionales. Ha publicado más de 300 trabajos.

Anexo E

Guía de Entrevista

Lic. Orlando Álvarez

(Director General de UCAB Servicios)

- ¿ Qué es UCAB Servicios?
- ¿ Quiénes conforman esta unidad?
- ¿ Qué se busca con esta unidad de vinculación?
- ¿Cuál es la labor que desempeña UCAB Servicios dentro de la Universidad Católica Andrés Bello?
- Relación de UCAB Servicios con los centros de investigación de la Universidad.
- ¿Cómo es la relación con el sector externo? ¿Cómo es la relación con el sector externo? ¿qué tipo de empresas solicitan sus servicios?
- ¿Buscan asesorías de otras universidades donde existen unidades de vinculación?
- ¿ De qué forma UCAB Servicios se da a conocer a las empresas del sector externo?
- ¿De qué manera se promocionan?, ¿tienen material o alguna presentación, página web, boletines, trípticos, periódicos de circulación interna, entre otros?
- Dicho material (de existir) ¿quién lo elabora? ¿quién es el encargado de su difusión?

Anexo F

Guía de Entrevista (Empresas universitarias)

FUNINDES (Fundación de Investigación y Desarrollo) USB

Lic. Paola Mozzicatto

CENDECO (Centro de Extensión y Desarrollo Ejecutivo y
Consultoría Organizacional) UNIMET

Lic. Rafael Ramírez

- ¿Qué es (la empresa a entrevistar)?
- ¿Quiénes la conforman?
- Funciones que desempeña la empresa.
- ¿Cuál es la labor que desarrolla la unidad dentro de la Universidad?
- ¿Cómo es la comunicación de la empresa con los centros de investigación dentro de la universidad?
- ¿De qué manera se relacionan con el sector externo?
- ¿Existe un departamento encargado específicamente de la comunicación con el sector?
- ¿Tienen algunos métodos para mejorar esa comunicación?
- Herramientas que utilizan para fortalecer esa relación con el sector productivo nacional?
- ¿Qué tipos de clientes manejan y cuál es el sector más demandado?
- ¿Algunas promociones en especial para el conocimiento por parte de las empresas que conforman el sector externo de la labor que desempeña su empresa universitaria? ¿algunos boletines, trípticos, páginas web, libros, periódicos de circulación interna?

Anexo G

Guía de Entrevista (Área Comunicacional)

Dr. Max Römer

Lic. Ramón Chávez

- ¿Qué es un plan de comunicaciones?
- ¿Qué es una estrategia comunicacional?
- ¿Es un error decir que son lo mismo?
- En términos generales ¿Cuál sería la labor que usted desempeñaría en una unidad de vinculación entre la universidad y el sector externo?
- ¿Qué haría usted en el desarrollo de un plan de comunicaciones para esa unidad?
- ¿Cuál estrategia adoptaría?
- ¿Cómo haría para evaluar los resultados de los planes y de la estrategia tanto en el área interna como en la externa?
- ¿Qué es ser líder?
- Cuáles son las características que debe poseer un buen líder?

Anexo H

GUÍA DE ENTREVISTA
(Sector Productivo)

Hebe Vessuri

Jefa del Departamento de Estudio de la Ciencia en el
Instituto Venezolano de Invevestigaciones Científicas. (IVIC)

1. ¿Por qué se considera necesaria la vinculación de las universidades con el sector productivo?
2. ¿Cómo ha sido el desempeño de las universidades privadas en el marco de la vinculación con el Sector Productivo?
3. ¿A que se debe que sea mal visto la aplicación del fruto de las investigaciones dentro de los recintos universitarios con fines de lucro?
4. ¿Generalmente como se da la vinculación universidad - sector externo?

Anexo I

Encuesta

- ❖ ¿Cuál es el principal objetivo de este centro de investigación?
- ❖ ¿Cuántos investigadores conforman el centro de investigación?
- ❖ ¿Todos sus investigadores son de planta o tienen investigadores externos?
- ❖ ¿Qué métodos utilizan para ofrecer sus servicios al Sector Externo?
- ❖ ¿Cuál es su capacidad de respuesta con respecto a las exigencias del Sector Productivo?
- ❖ ¿Qué unidad de la UCAB es la encargada de la vinculación con el Sector Externo?
- ❖ ¿Cuáles son los aspectos positivos que usted considera respecto a cómo es el funcionamiento de dicha unidad?
- ❖ ¿Cuáles son los aspectos negativos que usted considera respecto a cómo es el funcionamiento de la unidad?
- ❖ ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre su instituto y la unidad de vinculación?
- ❖ ¿Qué mecanismos son utilizados por los investigadores de este centro para colocar los resultados de sus investigaciones en el Sector Externo?
- ❖ ¿La Universidad es la encargada de ofrecer sus servicios al Sector Externo o la empresa es quien los solicita?
- ❖ En su opinión ¿Cuál herramienta comunicacional fuese más eficaz entre la unidad de vinculación y ustedes?
- ❖ ¿Cuál es la herramienta comunicacional usted consideraría más eficaz entre la unidad y el Sector Externo?

Anexo J

Resultados de las Encuestas Aplicadas a los Directores de los Institutos y Centros de Investigación.

La encuesta que se presenta a continuación fue respondida por el 54,54% de los Directores de los Centros e Institutos de Investigación. Para el procesamiento de las mismas, se agruparon las respuestas dadas a cada pregunta y se calculó el porcentaje que les correspondía.

Encuesta

- **¿Cuántos investigadores conforman el centro de investigación?**

Respuesta	Porcentaje
3	50%
4	16.66%
6	16.66%
12	16.66%

- **¿Todos sus investigadores son de planta o tienen investigadores externos?**

Respuesta	Porcentaje
Contratan investigadores externos para proyectos específicos	100%
4	16.66%

- **¿Qué métodos utilizan para ofrecer sus servicios al Sector Externo?**

Respuesta	Porcentaje
Todos son de planta	16.6%
Además de los investigadores de planta, contratan investigadores externos para proyectos específicos	83.4%

- **¿Cuál es su capacidad de respuesta con respecto a las exigencias del Sector Productivo?**

Respuesta	Porcentaje
Satisfactoria	66.66%
No aplica	33.44%

Anexo K

- **¿Qué unidad de la UCAB es la encargada de la vinculación con el Sector Externo?**

Respuesta	Porcentaje
UCAB Servicios	100%

- **¿Cuáles son los aspectos positivos que usted considera respecto a cómo es el funcionamiento de dicha unidad?**

Respuesta	Porcentaje
Libera de la carga administrativa y contable de los proyectos	50%
Está aprendiendo el significado de la palabra servicio	16.6%
No aplica	33.3%

- **¿Cuáles son los aspectos negativos que usted considera respecto a cómo es el funcionamiento de la unidad?**

Respuesta	Porcentaje
Desvinculación de los Centros e Institutos de investigación	33.3%
Intento de control en aspectos que no le corresponden	16.6%
Asume a los Institutos y Centros como subordinados y no como clientes	16.6%
No aplica	33.3%

- **¿Cómo considera usted que es la comunicación entre su Instituto o Centro y la unidad de vinculación?**

Respuesta	Porcentaje
Envío de canales unilaterales desde UCAB Servicios hacia los Centros o Institutos	33.33%
Respuesta positiva y buena atención	16.6%
Mejorando aunque no excelente	16.6%
No aplica	33.33%

Anexo L

- **¿Qué mecanismos son utilizados por los investigadores de este centro, para colocar los resultados de sus investigaciones en el Sector Externo?**

Respuesta	Porcentaje
Contactos personales, reuniones con públicos de interés, envío de publicaciones, invitaciones a eventos	66.6%
Entrega de informes a personas claves	16.6%
Página Web	16.6%

- **¿La Universidad es la encargada de ofrecer sus servicios al Sector Externo o la empresa es quien los solicita?**

Respuesta	Porcentaje
La empresa lo solicita	66.6%
El Centro o Instituto lo ofrece	16.6%
No aplica	16.6%

- **En su opinión ¿Cuál herramienta comunicacional fuese más eficaz entre la unidad de vinculación y su Centro o Instituto de Investigación?**

Respuesta	Porcentaje
Contacto personal	33.3%
Lista de discusión y emisión de boletín sobre temas de interés	50%
No aplica	16.6%

- **¿Cuál es la herramienta comunicacional usted consideraría más eficaz entre la unidad y el Sector Externo?**

Respuesta	Porcentaje
Contacto Personal	33.3%
Comunicación electrónica	33.3%
Material informativo actualizado	33.3%

Anexo M

Luis Pedro España

Resumen Curricular

Luis Pedro España es Sociólogo del año 1987, además de tener un Magister en Ciencias pPolíticas. Actualmente es Jefe del Departamento de Investigaciones Sociopolíticas del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB, así como también es profesor de Pregrado en las Cátedras de Estado y Gestión Pública y Teorías Contemporáneas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCAB y profesor de Postgrado en Educación y Sociedad y Desarrollo.

Ha brindado asesorías a empresas importantes, tales como: MARAVEN S.A., Banco Mundial-Ministerio de la Familia, la UNICEF-Fundación del Niño, y también asesor de la Ministra de la Familia, Mercedes Pulido en el año de 1995-96.

Entre sus publicaciones recientes (1993-96) tenemos: "Visión y Acción delos Organismos Públicos en Venezuela", Estrategias para Superar la Pobreza, Konrad Adenauer, Caracas, 1996, "La Violencia en Venezuela" del año 1994, "La Crisis que nos falta por recorrer" de 1994 y ¿Qué pasó por la Democracia venezolana? Del año 1993.

Anexo N

Dr. Andrés Miñarro

Resumen Curricular

Licenciado en Psicología en la Universidad Católica Andrés Bello en el año de 1969, especialista en Orientación también de la UCAB en el año de 1967 y es Doctor de la misma universidad en el año 1987.

Ha sido Director de la Escuela de Psicología y Decano de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello y desde el año 1991 es el Director del Centro de Investigaciones del Comportamiento de la UCAB. También ha sido profesor de las cátedras de Psicología General I, Orientación Psicológica y Psicología de la Personalidad. Entre sus experiencias de Postgrados tenemos Seminario Teorías de la Personalidad en la UCAB, Teorías Cognitivas en la UCAB, Motivación en la Universidad Simón Bolívar, Investigación de Mercados: Teoría y Práctica en la Universidad del Zulia, entre otros.

Entre algunas de sus publicaciones están: "Fortalezas y Debilidades de la Psicología Skinneriana" Analogía del Comportamiento, 1994, "Acerca de la Naturaleza de la Naturaleza Humana" del año 1994, "Pruebas Estadísticas de Mercados: Guía para la Aplicación" Publicaciones UCAB, 1998 y "Un enfoque Evolutivo del Desarrollo de la Personalidad", publicación de prensa. Ha sido condecorado con las órdenes Francisco de Miranda, 2ª. clase en 1978, Orden Andrés Bello 1ra. Clase en 1988 y Condecoración Honor al Mérito por la Federación Venezolana de Psicólogos en el año de 1987.

Anexo Ñ

Resumen Curricular

Mireya Vásquez Tortolero

Mireya M. Vázquez Tortolero, Licenciada en Letras por la UCAB. Estudios de Maestría en Literatura Latinoamericana (USB) y de Literatura Venezolana (UCV). Se ha dedicado a la docencia universitaria y ha sido directora de la Escuela de Letras de la UCAB. Profesora Asociada; en la actualidad se desempeña como Directora del Centro de Investigaciones Lingüísticas y Literarias de la Escuela de Letras.

Es colaboradora del "Suplemento Cultural de Últimas Noticias", "Revista Nacional de Cultura", "Cifra Nueva", "Boletín Universitario de Letras" (BUL) y "Actual". Ha representado a la Universidad Católica en diferentes encuentros literarios. Entre sus publicaciones cuenta con el libro de texto "Técnicas de Redacción e Investigación Documental" (coautora).

Anexo O

Resumen Curricular

María G. Morais

Abogada. Especialización: Ciencias Penales y Criminológicas.
Profesora de Pre y Postgrado de la Universidad Católica
Andrés Bello. Directora del Centro de Investigaciones
Jurídicas Directora de los Postgrados del Área de Derecho.

Anexo P

Caroline de Oteyza Resumen Curricular

Maestría en Historia Universal de París VII Jussieu. Cursa el Post Grado en Gerencia de Proyectos en la UCAB. Desarrolla investigaciones en el área Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación y memoria colectiva. Directora del CIC-UCAB y profesora de las asignaturas de "Investigación de Prensa" y "Metodología" en la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

Jefe de Cátedra de "Métodos de Investigación" en la misma escuela. Secretaria del Núcleo de Directores de Institutos y Centros de Investigación d (NUDICI) de la UCAB.

Anexo Q

Ligia Bolívar Osuna

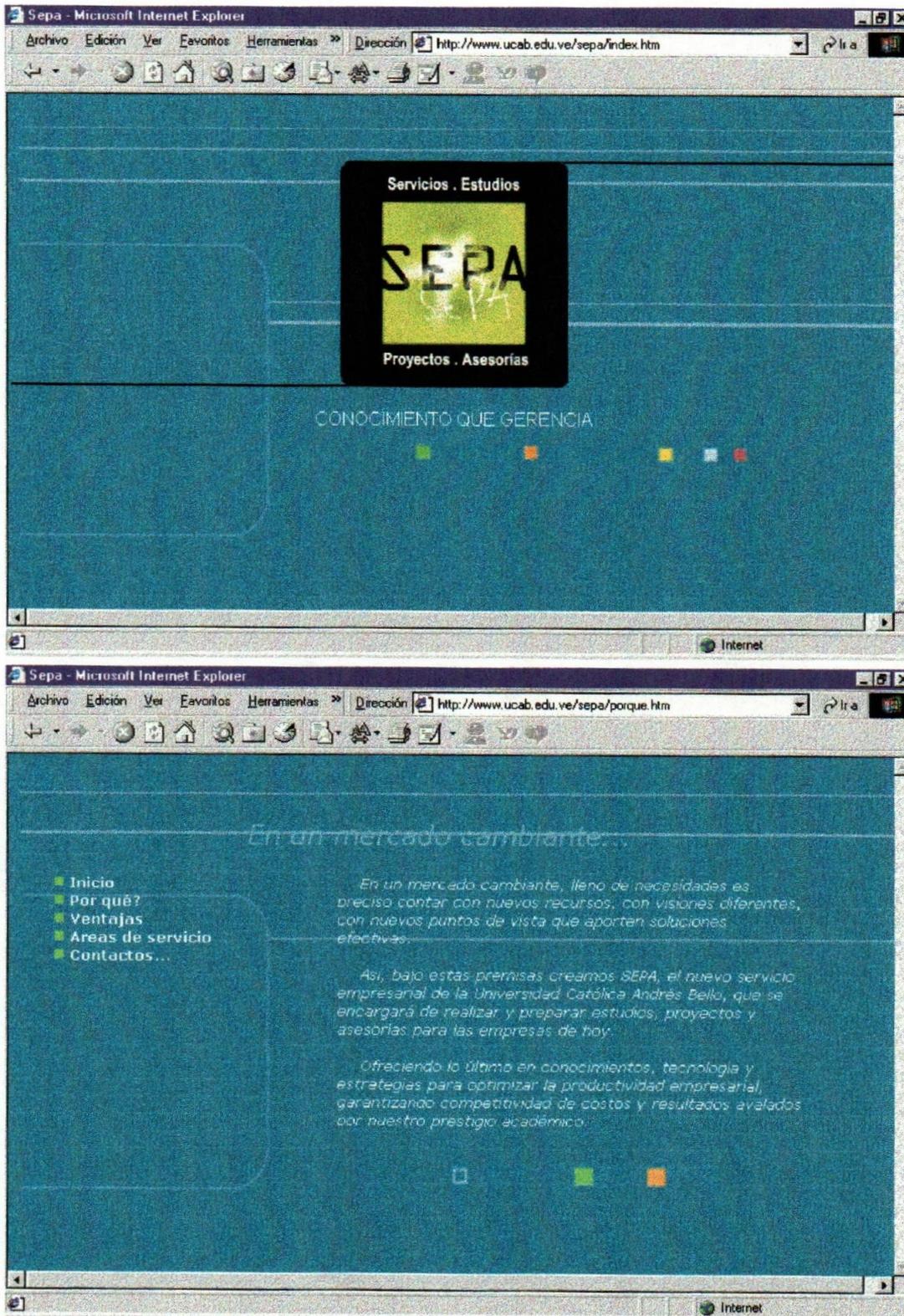
Resumen curricular

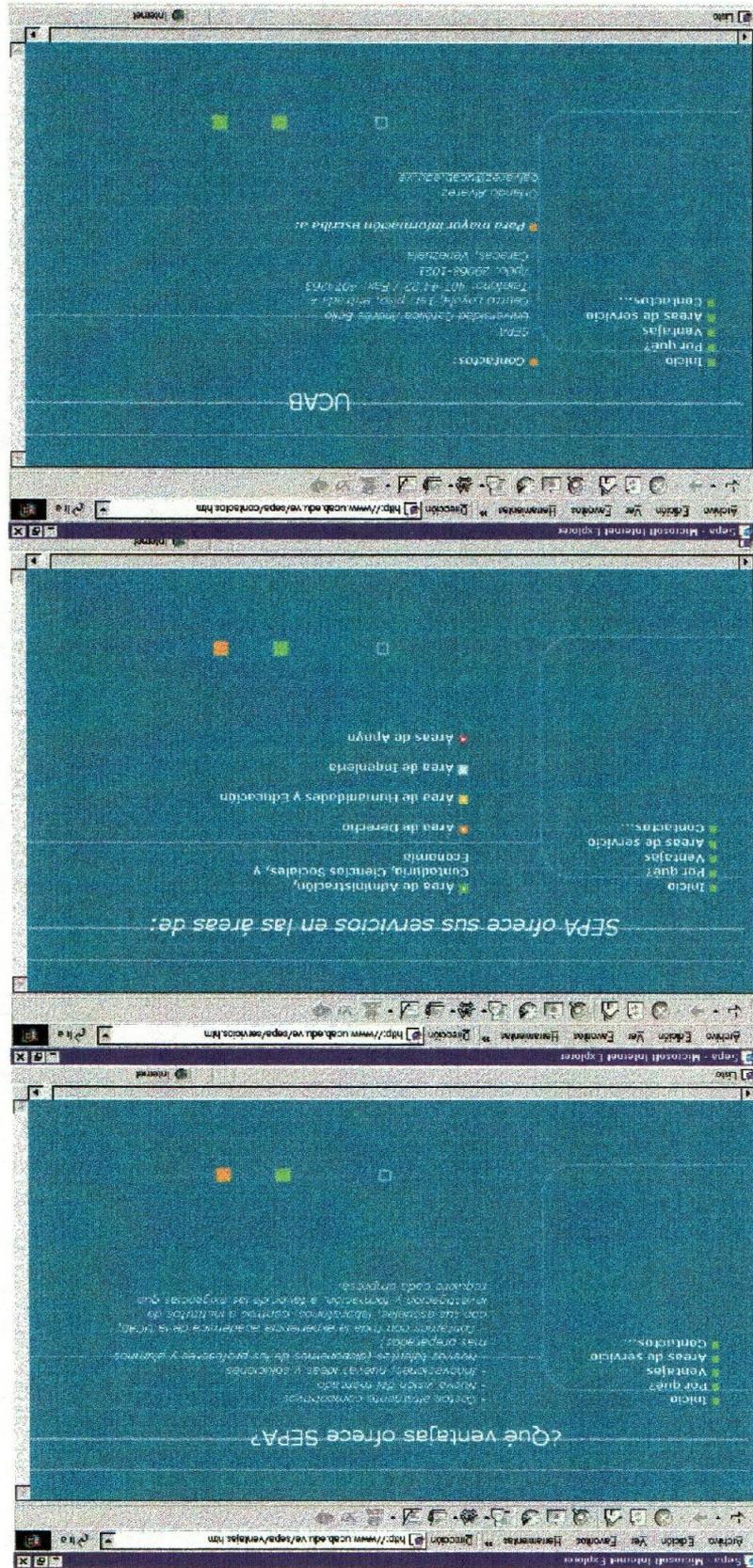
Lic. en Sociología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 1980. Especialización en Derechos Humanos, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad Central de Venezuela, Caracas 1995 - 1999 (Trabajo final pendiente)

Miembro de Amnistía Internacional, desde 1979; Miembro de Penal Reform International (Londres) desde 1990; Vicepresidenta 1997 - 1998; actualmente miembro del Consejo Directivo; Miembro del Directorio del Fondo Europeo de Derechos Humanos, Comisión de la Comunidad Europea (Bruselas) desde 1995; Miembro del equipo asesor del proyecto conjunto de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia (Washington, D.C.) y Huridocs (Ginebra) sobre derechos económicos, sociales y culturales 1996-1998; consultora internacional en derechos humanos en proyectos en diversos países de América Latina, el Caribe, Norteamérica, Asia y Medio Oriente.

Autora de varios estudios, artículos y ensayos en el campo de la educación en derechos humanos, análisis sobre aspectos organizativos de los organismos de derechos humanos en América Latina, derechos económicos, sociales y culturales y reforma judicial. Galardonada con el Premio de Derechos Humanos "Monseñor Leonidas Proaño" otorgado por la Asociación Latinoamericana de Derechos Humanos (ALDHU), Quito, 1992 Galardonada con reconocimiento especial del Comité de Abogados por los Derechos Humanos, Nueva York, 1996.

Anexo R





Anexo S

Anexo T

Paula Mozzicato Resumen Curricular

Estudios Realizados

Especialista en Gerencia de la Empresa. Mención Mercadeo

Universidad Simón Bolívar; Mayo 2001

Ingeniero Químico

Universidad Simón Bolívar, Mayo 1989

Cursos Realizados

-Servicio al Cliente

Instituto Financiero para Ejecutivos

16 horas, Octubre 1992

-Técnicas de Ventas

Instituto Financiero para Ejecutivos

16 horas, Noviembre 1992

-Curso de Inglés

Instituto Berlitz

Julio 1993 - Febrero 1994

-Curso Básico de Word, Excel, Paquete administrativo

Sigma Plus 2000

Mayo 1992

Experiencia Laboral

Marzo 1996- Actual

FUNINDES-USB

1996-1999 Coordinadora de Oferta y

Contratación

1999-Coordinadora de Promoción y

Mercadeo

Anexo U

FUNINDES-USB - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Dirección http://funindes.usb.ve/

Principal
Historia
Actividades
Educación Continua
Unidades de Gestión
Boletín

FUNINDES
USB

Funindes

Fundación de Investigación y Desarrollo de la U.S.B.

Universidad Simón Bolívar

Funindes al día

Cursos Ofertados:
Junio-Julio 2001

- Introducción al ATP 2000-1
- Simulación de controladoras electrónicas mediante el uso del ATP
- CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN PERIODISMO DEPORTIVO
- Funindes y el proceso de reconstrucción del NUL

La globalización de los mercados internacionales impone a las organizaciones un nuevo escenario donde la competitividad es el rasgo fundamental. Las empresas deben dar respuesta al entorno cambiante y mejorar sus productos y servicios, mediante la innovación constante de los procesos, apoyándose en los avances científicos y tecnológicos.

FUNINDES-USB, consciente de esta realidad, ofrece un conjunto de soluciones y propuestas dirigidas al sector productivo y de servicios, para la consecución de sus metas y el mejoramiento de su desempeño.

Esta Fundación es un organismo creado para promover las capacidades científicas y tecnológicas de la Universidad Simón Bolívar e integrarlas con las necesidades de desarrollo y tecnológico de los sectores industriales y de servicio, con el fin de contribuir al progreso nacional.

DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR - FUNINDES U.S.B. | FUNDACIÓN DE I | Internet

Anexo V

Lic. Rafael Ramírez

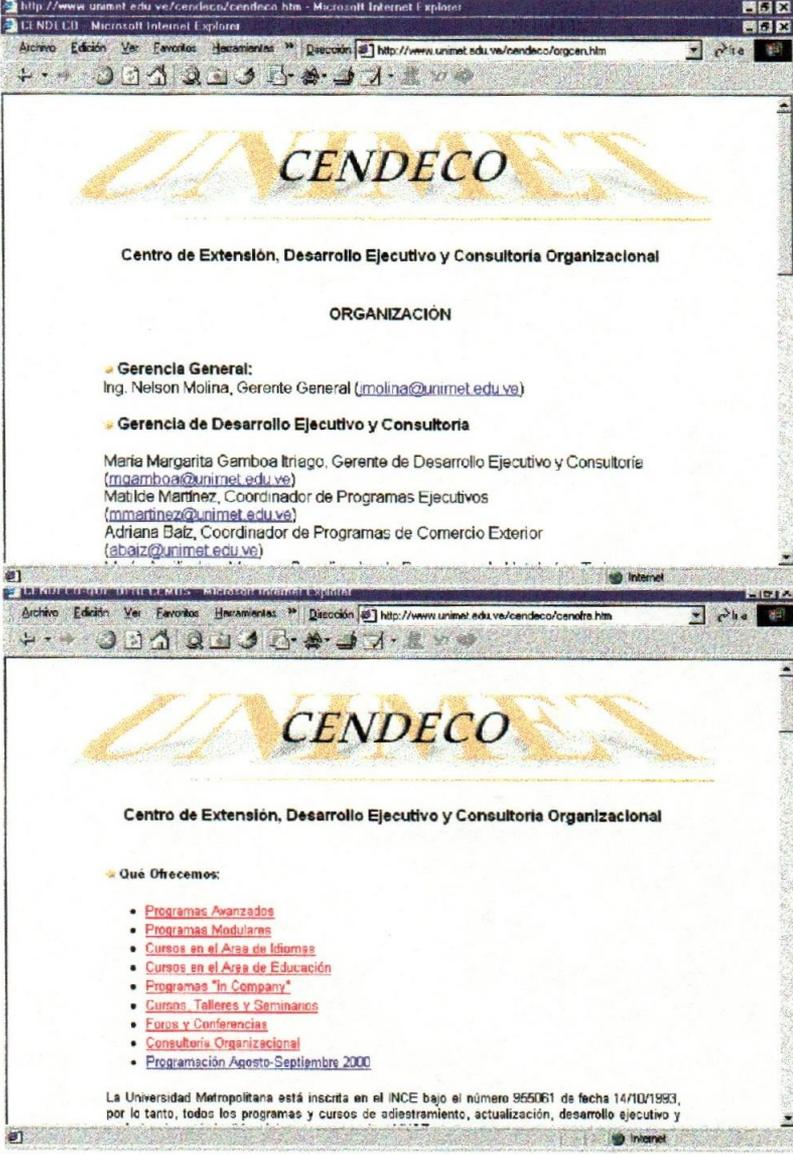
Resumen Curricular

Rafael Ramírez es Licenciado en Educación, Mención Tecnología Educativa en la Universidad Central de Venezuela. Tiene un Master of Bussines Administration, Concentración en "Computer and Information Science", University of New Haven, Connecticut; y un Programa Avanzado en "Gerencia Integral de Mercadeo", Universidad Metropolitana, 1999-2000.

Ha sido profesor en las áreas de Matemática, Estadística y Física en Institutos importantes tales como la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Universidad Experimental Politécnica, Antonio José de Sucre y el Liceo Américo Vespucio. Fue el Gerente de la Extensión Universitaria y Desarrollo Profesional, del Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional (CENDECO), unidad de vinculación con el sector productivo nacional de la Universidad Metropolitana, hasta el año de 1999; y ahora es el Gerente de Mercadeo de dicha unidad.

Por otra parte ha realizado varias actividades en el área de post-grado, entre las más importantes tenemos "Probabilidades y su Aplicación en la Estadística", "Gerencia por Obejetivos", "Control de Proyectos", todos realizados en la Universidad Metropolitana.

Anexo W



http://www.unimet.edu.ve/cendeco/orgcoer.htm - Microsoft Internet Explorer

Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Dirección http://www.unimet.edu.ve/cendeco/orgcoer.htm

CENDECO

Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional

ORGANIZACIÓN

• **Gerencia General:**
Ing. Nelson Molina, Gerente General (nmolina@unimet.edu.ve)

• **Gerencia de Desarrollo Ejecutivo y Consultoría**

María Margarita Gamboa Itriago, Gerente de Desarrollo Ejecutivo y Consultoría
(mgamboa@unimet.edu.ve)
Matilde Martínez, Coordinador de Programas Ejecutivos
(mmartinez@unimet.edu.ve)
Adriana Balz, Coordinador de Programas de Comercio Exterior
(abalz@unimet.edu.ve)

Internet

http://www.unimet.edu.ve/cendeco/cendofra.htm - Microsoft Internet Explorer

Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Dirección http://www.unimet.edu.ve/cendeco/cendofra.htm

CENDECO

Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional

• **Que Ofrecemos:**

- [Programas Avanzados](#)
- [Programas Modulares](#)
- [Cursos en el Área de Idiomas](#)
- [Cursos en el Área de Educación](#)
- [Programas "In Company"](#)
- [Cursos, Talleres y Seminarios](#)
- [Foros y Conferencias](#)
- [Consultoría Organizacional](#)
- [Programación Agosto-Septiembre 2000](#)

La Universidad Metropolitana está inscrita en el INCE bajo el número 955061 de fecha 14/10/1993, por lo tanto, todos los programas y cursos de adiestramiento, actualización, desarrollo ejecutivo y

Internet

Fe de Erratas

Página	Línea	"Dice"	"Debe decir"
7	12	"de las mismas"	"del mismo"
8	3	"el alcanzar"	"alcanzar"
15	21	"Andrés Bello"	"Andrés Bello"
16	6	"Labrores"	"Labores"
16	16	"Andés Bello"	"Andrés Bello"
16	26	"Compañia"	"Compañía"
20	10	"con contar"	"de contar"
26	16	"Crisis"	"crisis"
27	7	"que"	"qué"
27	7	"que"	"qué"
27	8	"que"	"qué"
29	4	"orientarla"	"orientarlas"
39	14	"tiene"	"tienen"

Página	Línea	"Dice"	"Debe decir"
47	7	"se existen"	"existen"
49	12	"sevicios"	"servicios"
49	22	"utlizan"	"utilizan"
62	14	"cuales"	"cuáles"
62	20	"institución"	"Institución."
63	6	"de a la"	"de la"
66	23	"de comunicacional"	"comunicacional"
85	12	"este"	"éste"
91	13	"del del"	"del"
91	8	"este"	"éste"