

1. Introducción

La **Estrategia de Comunicación Institucional para la UCR** es el resultado de un amplio trabajo de reflexión, investigación, diagnóstico e implementación de procesos para el ordenamiento de gestión de la comunicación institucional, tareas exigidas ya de larga data por la comunidad universitaria en general, la cual reconoce a la comunicación como un lugar estratégico en un contexto adverso para la institucionalidad pública nacional.

Como producto de ese proceso de análisis, se valora indispensable presentar simultáneamente una propuesta de organización que permita su gobernanza, sostenibilidad, así como la revisión y actualización de la visión estratégica y de largo plazo. Esa forma organizativa deberá convertirse en un nuevo reglamento de la comunicación institucional.

Se reconoce la importancia del reciente cambio en el marco normativo y operativo en el Reglamento de Acción Social que regula el quehacer institucional en materia de comunicación, el cual orienta la transformación de la Oficina de Divulgación e Información (ODI, que funcionó por más de 35 años) a la Oficina de Comunicación Institucional (OCI) (que nace con una perspectiva de carácter estratégico y con la tarea de liderar todo el quehacer institucional en esta materia).

2. Principales conclusiones del diagnóstico

Se efectúa un amplio proceso de diagnóstico que arroja los siguientes resultados:

- Existe una amplia base de personas comunicadoras institucionales que aportan a la muy vasta generación de contenidos con sello UCR. Sin embargo, toda su producción se encuentra desarticulada.
- Del total de profesionales en comunicación que trabajan para oficinas de la UCR, 17 (entre periodistas, productores y relacionistas públicas) trabajan en la OCI. Es decir, una cantidad mayor de personas comunicadores encargadas de la divulgación de contenidos no está vinculada a la OCI y no es coordinada por esta.
- La asignación de recursos económicos y humanos evidencian que la Universidad de Costa Rica ha considerado la comunicación como una actividad estratégica. No obstante, se trata de un crecimiento desarticulado con carencias de planificación y direccionamiento que limitan el alcance de los esfuerzos.
- Es necesario un proceso de reflexión acerca de las funciones y una redistribución que equilibre los recursos que la UCR invierte en comunicación. La mayoría de las personas comunicadoras institucionales apoya la gestión de prensa y, especialmente, desarrollan

productos de comunicación como páginas web, boletines, perfiles de Facebook, canales de YouTube, entre otros, un esfuerzo que sin duda democratiza esa producción, pero a la vez favorece una visión desintegrada de la Universidad.

3. Estrategia de comunicación institucional

3.1 Elementos clave del contexto

El país atraviesa un contexto de creciente desigualdad resultado de un modelo de desarrollo que concentra oportunidades y riqueza, pero que, simultáneamente, debilita la institucionalidad pública.

La institucionalidad pública es objeto de un ataque permanente y prolongado en el tiempo, el cual incluye, además de la educación, a la salud, el abandono de la infraestructura pública y la banca orientada al desarrollo.

En este contexto la Universidad de Costa Rica sigue siendo una de las instituciones que goza de mejor posición en la opinión pública nacional.

3.2 Pilares, objetivos estratégicos y operativos de la comunicación de la UCR

Esta estrategia presenta orientaciones generales que permiten brindar sentido a las acciones de comunicación que deberán adaptarse y ejecutarse en diversas instancias.

La estrategia se crea sobre la idea de cuatro pilares: **informativo, formativo, identitario y prospectivo**, que permiten brindar sentido y orientación acerca de cómo debe construirse la narrativa de lo que es y hace esta institución.

La definición de estos pilares de comunicación institucionales es el resultado de un análisis del quehacer de la OCI en las últimas dos décadas, así como de la inclusión de lo que plantea el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica en el quehacer de la comunicación. Cada uno está acompañado de objetivos estratégicos y objetivos operativos, derivados de dichos pilares.

Para operacionalizar la estrategia se propone el concepto de **nodo de comunicación**, el cual ofrece una estructura base de coordinación de los esfuerzos de comunicación en la Institución con la OCI. Los nodos son formas organizativas que optimizan la comunicación institucional articulando las labores de todas las personas comunicadoras o que realizan funciones de comunicación, por áreas de conocimiento, sedes o funciones administrativas.

3.2.1 PILAR INFORMATIVO:

Se refiere a las tareas de comunicación que acompañan los procesos universitarios, así como aquellas destinadas a facilitar información sobre los servicios o actividades que ofrece la Institución a los públicos de interés.

En el ámbito institucional que atiende la OCI, este pilar refiere a grandes procesos como el de **admisión o matrícula**. En los ámbitos más específicos de las unidades académicas y administrativas se desarrolla una gran cantidad de **actividades específicas, propias de su**

quehacer, que se ejecutan cíclicamente y que deben ser adecuadamente informadas a públicos de interés específicos.

Objetivo estratégico: Facilitar el acceso a las comunidades y grupos de interés a la información de los procesos, servicios y actividades que realiza la Universidad de Costa Rica.

Objetivo operativo: Ofrecer información clara, oportuna y pertinente sobre la gestión institucional a las personas estudiantes, docentes, administrativas y públicos de interés para la toma de decisiones, la articulación de los procesos de trabajo y acciones operativas.

3.2.2 PILAR FORMATIVO

Se refiere a las acciones de comunicación que buscan el desarrollo de la creatividad, la sensibilidad y la conciencia crítica de los grupos de interés para facilitar el acceso al conocimiento y la experiencia producida por la UCR.

En el ámbito institucional refiere a la creación de líneas de trabajo que permiten dar a conocer el **conocimiento científico generado, la experiencia de proyectos de vinculación con el entorno y la actividad artística.**

Cada uno de los nodos deberá reconocer las particularidades de su quehacer y priorizar de acuerdo con su ámbito de acción y públicos prioritarios.

Objetivo estratégico: Estimular la creatividad, la sensibilidad y la conciencia crítica de la comunidad y grupos de interés posibilitando el acceso al conocimiento producido por la UCR en todas las áreas del saber.

Objetivo operativo: Comunicar el conocimiento científico, la experiencia académica y la producción artística para potenciar las transformaciones sociales.

3.2.3 PILAR IDENTITARIO

Se refiere a la **comunicación que favorece la incorporación de los principios institucionales en la comunidad universitaria y sus egresados.** En los públicos externos, tal comunicación facilita el reconocimiento de esos valores en el quehacer institucional.

Objetivo estratégico: Propiciar entre las comunidades externas de la UCR el reconocimiento de los principios institucionales; y entre las comunidades internas, la incorporación de dichos principios a su quehacer.

Objetivo operativo: Fomentar la identificación con los principios institucionales en las comunidades internas y mostrarlos a través de los resultados de su quehacer.

3.2.4 PILAR PROSPECTIVO

Se refiere a la comunicación que ofrece una visión de futuro y que permite **orientar la discusión, el debate y la propuesta de análisis y de soluciones a los problemas nacionales** que se construye desde la UCR.

Objetivo estratégico: Orientar la discusión de carácter estratégico y con visión de futuro respecto al bienestar de la población a través de las acciones de comunicación de la UCR.

Objetivo operativo: Contribuir al debate, al análisis y las soluciones de los más importantes retos de la realidad nacional e internacional.

3.3 Procedimiento para la definición de públicos y responsables

Dada la complejidad del tipo de acciones que la Institución desarrolla, la definición de públicos debe hacerse desde los diferentes nodos de comunicación considerando, al menos, los siguientes criterios:

- a. los asuntos o problemas que son de interés para la UCR con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 3 del Estatuto Orgánico;
- b. los temas (de interés disciplinario o multidisciplinario) propios de cada instancia o unidad académica específica;
- c. los procesos universitarios que se requiere atender para que la Institución funcione en sus tres dimensiones sustantivas y en los relacionados con la administración central;
- d. aquellos vinculados con el cumplimiento de la normativa en el entorno nacional.

En el proceso de definición de los públicos se establece si estos son internos o externos a la Institución. Los públicos externos se clasifican según los tres grandes sectores sociales, a saber: sector público, sector privado y tercer sector, para luego identificar los actores específicos.

Una vez hecha esta segmentación se debe definir el pilar discursivo prioritario para cada público, lo cual aporta la guía necesaria para construir el tipo de comunicación que se establecerá con dicho público.

Se propone la siguiente división orientadora de los públicos y el tipo de tareas que deben asumir la OCI y los nodos de comunicación instalados en sedes, unidades académicas y administrativas:

PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL SEGÚN LA INSTANCIA DE COMUNICACIÓN		
Instancia	Público	Tipo de información
OCI	Internos (docentes y administrativos y estudiantes)	- Información de procesos de gestión. - Identidad institucional.
	Medios de comunicación	- Gestión de prensa.
	Personas egresadas	- Identidad institucional. - Oferta institucional.
	Población nacional	- Comunicación de conocimiento científico y de procesos de apoyo a sectores sociales y productivos. - Posicionamiento sobre temas y problemas nacionales (en coordinación con nodos).

	Estratégicos institucionales (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, sectores sociales, sectores económicos)	- Posicionamiento político.
Nodos	Internos (docentes, administrativos y estudiantes)	- Información específica para gestión.
	Personas egresadas	- Actividades específicas, fortalecimiento de relaciones, actualización profesional.
	Estratégicos específicos (cámaras, asociaciones, colegios profesionales)	- Comunicación de conocimiento científico disciplinar. - Posicionamiento político en temas vinculados al área disciplinar (en coordinación con la OCI).

3.4 Organización del trabajo en comunicación

3.4.1 Oficina de Comunicación Institucional y la creación de los nodos

De forma indispensable, cada nodo debe contar al menos con una persona profesional en un área de la comunicación o afín que sea funcionaria a tiempo completo de la Universidad de Costa Rica y una persona profesional de la OCI.

La propuesta es trabajar de forma permanente con **19 nodos**:

- Oficinas coadyuvantes de la Rectoría
- Vicerrectoría de Docencia y dependencias
- Vicerrectoría de Investigación y dependencias
- Sistema de Estudios de Posgrado
- Vicerrectoría de Acción Social y dependencias
- Vicerrectoría de Vida Estudiantil y dependencias
- Vicerrectoría de Administración y dependencias
- Sede de Occidente y recintos
- Sede Caribe y recintos
- Sede del Atlántico y recintos
- Sede de Guanacaste y recintos
- Sede del Pacífico y recintos
- Sede del Sur y recintos
- Artes y Letras
- Ciencias Agroalimentarias
- Ciencias Básicas
- Ciencias Sociales
- Ingenierías
- Ciencias de la Salud

3.4.2 La Pirámide Invertida de la Narrativa Universitaria

Para ofrecer una guía a los comunicadores institucionales se creó la “Pirámide de prioridades la narrativa universitaria”. Esta herramienta otorga relevancia a los esfuerzos por atender comunicativamente los **impactos y efectos de la acción universitaria**, lo anterior supondría un esfuerzo que tiende a dar relevancia al **pilar prospectivo** de la estrategia de comunicación.

De seguido se atendería lo referido a **logros, resultados y procesos**. Este nivel también se podría enmarcar en el pilar prospectivo, pero tendería más al pilar formativo, que es más natural a procesos de comunicación científica y la comunicación de experiencias.

En un nivel de menor atención estaría lo relacionado con **proyectos** y, por último, lo relativo a **actividades**, que en ambos casos responderían más al pilar informativo.

Esta estructura ofrece una priorización para la toma de decisiones periodísticas y una guía para la asignación de los siempre escasos recursos disponibles.

