

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL PROCESO
DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA Y
JUVENTUD**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO
DE BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR: DANIELA CORTÉS MORA

PROFESOR TUTOR: MBA. JOHNNY POVEDA MORA

I SEMESTRE

CARTAGO, 2016

Dedicatoria

Primeramente deseo dedicar este trabajo a Dios que me ha permitido salir a delante en todas mis dificultades, el cual ha sido mi luz y fortaleza para llegar a donde estoy.

Le dedico este logro a mis padres, Carlos Cortés Arias y María Luz Mora Alfaro a quienes les debo todo en la vida, les agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindaron para culminar mi Carrera Profesional, por brindarme la posibilidad de estudiar, crecer como persona y ser el principal ejemplo de lucha constante, y a la vez son mi apoyo en el día a día, brindándome su mano y su amor sea cual sea la situación, a pesar de las dificultades siempre han estado a mi lado.

Agradecimiento

A Dios por guiar mis pasos y estar conmigo en todo momento, dándome la fuerza y esperanza necesaria para mantenerme perseverante durante en esta etapa.

Además, agradecer a mis padres y a mi hermana Carla Cortés Mora por su apoyo incondicional, siempre brindándome su amor y ayuda en cada etapa de mi vida.

Agradecimiento especial a Johnny Poveda Mora, un excelente profesor tutor durante mi periodo de práctica, por toda la orientación, paciencia y dedicación. Siempre disponible a contestar cualquier consulta. Muchas gracias, su apoyo fue indispensable para alcanzar este logro.

A Hannia Rodriguez Mora y su asistente Andrés Ricardo Balladares Rojas, por su dedicación y disponibilidad. Han realizado un excelente trabajo en cuanto a orientación, siempre pendientes a cualquier necesidad que se presentara.

También quiero agradecer a Gerardo Olmos y Elizabeth Acuña, funcionarios del Proceso Gestión del Desarrollo del Ministerio de Cultura y Juventud, por abrirme sus puertas, brindarme una excelente atención, permitirme conocer su Departamento y facilitarme toda la información necesaria para la realización del presente Trabajo Final de Graduación.

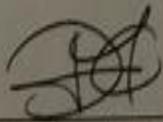
Finalmente quiero agradecer a todos los profesores que formaron parte de mi proceso de aprendizaje, al personal de Administración de Empresas que fue de gran ayuda en todo momento, y a todas esas personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo para seguir adelante para culminar esta etapa.

Señores
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Biblioteca José Figueres Ferrer

Yo Donido Cortés Mora carné 201233460 autorizo no autorizo a la

Biblioteca José Figueres del Instituto Tecnológico de Costa Rica disponer del Trabajo Final realizado por mi
persona, con el título Plan Estratégico de Comunicación para
el proceso de Capacitación del Ministerio de Cultura.

para ser ubicado en el Repositorio institucional y Catálogo SIBITEC para ser accesado a través de la red
Internet.



Firma de estudiante
Cédula

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TFG)**

Al ser las once horas del día viernes diez de junio de dos mil dieciséis, en el Salón Ejecutivo de la Escuela de Administración de Empresas, de la Sede Central del Tecnológico de Costa Rica, se procedió a la defensa pública y oral del Trabajo Final de Graduación (TFG) de la estudiante **CORTES MORA DANIELA** carné 201233460

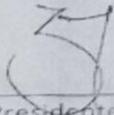
Título del TFG: **"PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD"**.

El jurado calificador está integrado por los profesores: Marco Martínez quien preside y Ivannia Brenes.

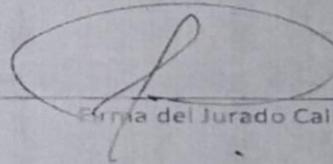
La estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que la estudiante:

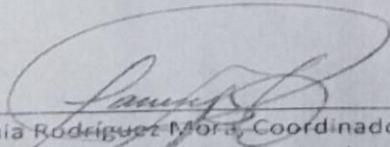
- () Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación
 () No aprobó su Trabajo Final de Graduación



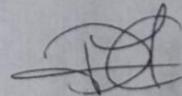
Firma del Presidente del Jurado Calificador



Firma del Jurado Calificador



Dra. Hannia Rodríguez Mora, Coordinadora Programa de Trabajos Finales de Graduación



Firma de la estudiante

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Índice de tablas	VIII
Índice de ilustraciones.....	VIII
Indice de Gráficos	VIII
Abreviaturas.....	X
Resumen.....	XI
Abstract.....	XII
Introducción	1
CAPITULO 1.....	3
GENERALIDADES	3
1.1 Antecedentes de la Institución	4
Historia.....	4
Misión	5
Visión.....	6
Objetivos Institucionales Permanentes	6
Políticas Institucionales.....	6
Despachos del Ministerio.....	7
Entidades del Ministerio	9
Programas del Ministerio.....	9
Adscritas al Ministerio	9
Leyes	10
Reglamentos	10
1.2 Justificación del problema	10
1.3 Planteo del problema.....	12
1.4 Objetivos del estudio	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
1.5 Alcances	13
1.6 Limitaciones del estudio	13

CAPITULO 2.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Administración de organizaciones.....	15
2.2 Administración de Recursos Humanos.....	15
2.2.1 Definición.....	15
2.2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	16
2.2.3 Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	16
2.3 Capacitación.....	18
2.3.1 Definición.....	18
2.3.2 Proceso de capacitación.....	18
2.3.3 Etapas del proceso de capacitación.....	18
2.3.4 Tipos de capacitación.....	19
2.3.5 Técnicas de capacitación.....	19
2.4 Planeación estratégica.....	20
2.4.1 Gestión.....	20
2.4.2 Estrategia.....	20
2.4.3 Planeación.....	20
2.5 Comunicación Organizacional.....	21
2.5.1 Definición.....	21
2.5.2 Ámbitos de la comunicación de la organización.....	21
2.5.3 Importancia de la gestión de la comunicación organizacional.....	21
2.5.4 La notoriedad y la imagen como los “para qué” de la gestión de la comunicación organizacional.....	22
2.6 Mercadeo.....	22
Grupo objetivo o mercado meta o público meta:.....	23
Tipos de mercado:.....	23
2.7 Plan Estratégico de Comunicación.....	23
2.7.1 Consideraciones para el uso de la metodología.....	23
2.7.2 Definición.....	24
2.7.3 Etapas de un Plan Estratégico de Comunicación.....	24
CAPITULO 3.....	28
METODOLOGÍA.....	28
3.1 Tipo de Investigación.....	29

3.2 Fuentes de información	30
3.2.1 Fuente Primaria.....	30
3.2.2 Fuente Secundaria	30
3.3 Sujetos de Estudio.....	31
3.4 Determinación de la Muestra	31
3.4.1 Fórmula para el cálculo de la muestra.....	32
3.5 Variables del Estudio.....	33
3.6 Método de recopilación de datos.....	34
3.7 Etapas de la Investigación.....	36
Etapas 1: Planeación de la Investigación.....	36
Etapas 2: Recopilación de Datos	37
Etapas 3: Tabulación de resultados.....	37
Etapas 4:	37
CAPITULO 4.....	42
ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
4.1 Gráficos y descripción de resultados de la encuesta aplicada.....	43
4.1.1 Perfil del funcionario.....	43
4.1.2 Nivel de eficacia del medio de comunicación actual empleado en aspectos relacionados con las capacitaciones.....	48
4.1.3 Percepción del funcionario acerca de las capacitaciones.....	51
4.1.4 Medio de comunicación eficaz para la difusión de capacitaciones	57
4.1.5 Otras estadísticas.....	59
CAPÍTULO 5.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
Conclusiones	62
Recomendaciones.....	62
Otras recomendaciones.....	63
CAPITULO 6 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	64
6.1 Plan Estratégico de Comunicación.....	65
6.1.1 Análisis de la situación	65
6.1.2 Definición de objetivos	68
6.1.3 Los públicos.....	71

6.1.4 Los mensajes	72
6.1.5 Presupuesto	74
6.1.6 Cronograma	74
6.1.7 Indicadores.....	74
6.1.8 Plan de acción	75
BIBLIOGRAFÍA	2
APÉNDICES	5
Apéndice #1. Listín de Funcionarios	6
Apéndice #2. Encuesta Comunicación de Capacitaciones en el Ministerio de Cultura y Juventud.....	7
Apéndice #3. Observación obtenida de la Prueba Piloto	10

Índice de tablas

Tabla 1: Datos para determinar la muestra	32
Tabla 2: Muestra de funcionarios dependientes del MCJ.....	33
Tabla 3: Correlación Objetivo TFG, Necesidad de información y Número de pregunta.....	35

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama MCJ	8
Ilustración 2: Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	17
Ilustración 3: Segmentación del Plan de Comunicación	27
Ilustración 4: Variables del estudio	33
Ilustración 5: Pasos de la Metodología empleada	41

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución porcentual de funcionarios	43
Gráfico 2: Distribución porcentual de funcionarios	45
Gráfico 3: Distribución porcentual de funcionarios	46
Gráfico 4: Distribución porcentual de funcionarios,	47
Gráfico 5: Distribución porcentual de funcionarios según el principal.....	48
Gráfico 6: Distribución porcentual de funcionarios según su descripción de la información acerca de las capacitaciones	49
Gráfico 7: Distribución porcentual de funcionarios según	50
Gráfico 8: Distribución porcentual de funcionarios	51

Gráfico 9: Distribución porcentual de funcionarios según su valoración, en términos de calidad hacia las capacitaciones	52
Gráfico 10: Distribución porcentual de funcionarios según	53
Gráfico 11: Distribución porcentual de funcionarios según la utilidad que le asignan a las capacitaciones	54
Gráfico 12: Distribución porcentual de funcionarios según su	55
Gráfico 13: Distribución porcentual de funcionarios según su conocimiento.....	56
Gráfico 14: Distribución porcentual de funcionarios	57

Abreviaturas

M CJ: Ministerio de Cultura y Juventud

T FG: Trabajo Final de Graduación

P GD: Proceso Gestión del Desarrollo.

Resumen

Toda capacitación es importante durante la vida laboral, ya que de esta depende el nivel de desempeño del trabajador en su función. La capacitación es clave para que haya un desarrollo exitoso.

Como parte de las funciones establecidas en el Servicio Civil, la Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud coordina capacitaciones para los funcionarios de las distintas entidades que lo conforman. Dichas capacitaciones solicitan al Proceso Gestión del Desarrollo tiempo, dinero y esfuerzo, ya que debe cumplir con una serie de requisitos para asegurar la calidad, sin embargo se evidencia poco interés, y por lo tanto, poca participación por parte de los funcionarios de las distintas entidades que tienen la oportunidad de capacitarse, es por esto que se decide realizar un estudio para determinar que causa la baja asistencia pero sobre todo cómo se está transmitiendo la información pues es importante definir la eficacia de la comunicación interna empleada para divulgar dichas capacitaciones.

Se pretende conocer las razones por las cuales el personal no se entera o no acude significativamente a las capacitaciones, ya que estas son totalmente gratuitas y en horario laboral, además analizar el cómo se le informa a los funcionarios sobre temas de capacitación y a partir de la evidencia recopilada proponer un Plan de Comunicación efectivo.

El tipo de investigación es exploratorio-descriptivo, mediante recopilación de información, por medio de encuestas. Los resultados obtenidos se presentan en tablas y gráficos los cuales contienen su puntual análisis.

Palabras clave: Capacitaciones, entidades, comunicación interna, plan de comunicación.

Abstract

All training is important during working life, as this depends on the level of worker performance in their role. Training is key to successful development.

As part of the tasks set out in the Servicio Civil, la Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud coordinates training for officials of the various entities that comprise it. These training requests time, money and effort from the Proceso Gestión del Desarrollo as they must meet a series of requirements to ensure quality, however little interest and low participation is evidenced by the officials of the various entities that have the opportunity to train, so determined to conduct a study to determine that cause of low attendance but especially how it is transmitted the information it is important to define the effectiveness of internal communication used to disseminate such training.

It is intended to ascertain the reasons why the staff does not know or does not go significantly to the training, since these are free and during working hours also analyze how the MCJ informs officials on issues of training and from the evidence collected cash to propose a Communication Plan.

The research is exploratory and descriptive, by gathering information through surveys. The results are presented in tables and graphs which contain the detailed analysis.

Key words: Training, entities, internal communication, communication plan.

Introducción

Las personas son el principal recurso de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones se ha convertido en un asunto vital para su éxito. Es necesario que las organizaciones cuenten con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. La capacitación es una herramienta imprescindible para conseguir esto.

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. (Chiavenato, 2009)

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Dichos procesos Chiavenato (2009) los divide en seis diferentes categorías. Las cuales son: Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de personas y Monitoreo de personas.

La Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud en efecto cumple con cada una de estas seis categorías. En el MCJ, dentro de la categoría denominada “Procesos para desarrollar a las personas”, se ubican capacitaciones que cumplen con una serie de lineamientos o requisitos establecidos para asegurar su calidad. Sin embargo se registran poca inscripción por parte de los funcionarios. Por lo cual la Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud asegura que no es un problema de las capacitaciones en sí, sino de una ineficaz comunicación. Dicha afirmación fue realizada por Gerardo Olmos Campos, profesional y miembro del Proceso Gestión del Desarrollo.

A la hora de programar una capacitación interna es común dar importancia a sus objetivos, contenido, método, capacitador, lugar, fecha, entre otros pero se subestiman los aspectos comprendidos en la comunicación o difusión de la capacitación a los funcionarios. El nivel de valor que le den a la capacitación y la motivación que sientan hacia ella, va a depender en un gran porcentaje del tipo de comunicación interna empleada. Debido a todo esto nace la importancia de realizar un Plan de Comunicación para difundir y comunicar capacitaciones o bien para cualquier actividad desarrollada en la entidad que requiera de la labor de comunicación.

Para la elaboración de un Plan de Comunicación es necesario determinar la implicación y apoyo del equipo directivo. Además determinar el medio, tiempo y recursos necesarios para su implementación. La información para la elaboración del Plan de Comunicación proviene de la observación, conversaciones con los líderes de la Gestión Institucional de Recursos Humanos y encuestas aplicadas a los funcionarios del Ministerio.

Como podrá advertir el lector el presente estudio abarca dos áreas importantes del conocimiento de la Administración, como lo son la Administración de los Recursos Humanos en las tareas de capacitación y adiestramiento y la Mercadotecnia con los planes de comunicación.

La escritura del presente informe de Trabajo Final de Graduación cumple con nueve secciones, las cuales corresponden a: Sección preliminar donde se desarrolla una síntesis de lo que trata el estudio, Generalidades del estudio que incluye los antecedentes de la organización y aspectos básicos del TFG, Marco Teórico en el que se le permite al lector familiarizarse con los términos empleados, Marco Metodológico en el cual se explican las diferentes maneras por las que se obtuvo la información, Análisis de la situación actual, Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía y por último Apéndices, Anexos y Glosario.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la Institución

El Ministerio de Cultura y Juventud es la institución costarricense a cargo de la coordinación de la vida cultural en el país.

Historia

Historia Institucional:

El primer proyecto de creación de una entidad cultural de Costa Rica surgió en el año 1948 cuando Isaac Felipe Azofeifa Bolaños, Daniel Oduber Quirós y Carlos Monge Alfaro, presentaron una propuesta a la Junta Fundadora de la Segunda República, para crear un Instituto de Bellas Artes. Sin embargo, esta iniciativa fracasó porque el interés político estaba enfocado en la nueva Constitución Política.

En el año 1963, Alberto Cañas Escalante promovió la creación de una Dirección General de Artes y Letras, adscrita al Ministerio de Educación Pública. A raíz del éxito que obtuvo esta propuesta, nacieron varias direcciones y departamentos encargados de atender, por primera vez, las necesidades de aprendizaje y desarrollo cultural del país hasta 1970, año en que el señor Cañas presentó el proyecto de creación del Ministerio de Cultura.

En febrero de 1970, la Asamblea Legislativa rechazó el citado proyecto. Por esta circunstancia Alberto Cañas Escalante, con la ayuda de Fernando Volio Jiménez y el apoyo de José Figueres Ferrer redactó un nuevo proyecto para la creación del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes.

El 5 de julio de 1971, mediante la Ley N° 4788 se creó el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes. Esta ley legalizó el traspaso de todas las responsabilidades, competencias y funciones de oficinas que estaban a cargo del Ministerio de Educación Pública, tales como la Dirección General de Artes y Letras, Dirección General de Educación Física y Deportes, Editorial Costa Rica, Museo Nacional, Orquesta Sinfónica Nacional, Premios Nacionales Magón, Aquileo J. Echeverría y Joaquín García Monge y su Comisión establecida por Ley N°3535 de 3 de agosto de 1965. También, le fueron traspasadas las funciones del Movimiento Nacional de Juventudes que estaban a cargo de la Presidencia de la República.

No obstante, el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes había iniciado funciones de manera extraoficial, el 1 octubre del año 1970, luego de que fuera rechazado el proyecto. Mediante una

modificación incorporada al Presupuesto General del año 1971, Alberto Cañas Escalante aseguró el sustento económico, dejándolo distribuido estratégicamente en varias instituciones. Así, el lunes 4 de enero de 1971, quedó establecido formalmente el nuevo ministerio, previo a la ley de creación.

La primera estructura orgánica estuvo conformada por las siguientes unidades administrativas: Ministro, Viceministro, Oficialía Mayor, Oficina de Presupuesto y Proveduría, Departamento de Radio, Departamento de Publicaciones, Dirección General de Juventud, Departamento de Actividades Generales, Compañía Nacional de Teatro, Teatro Nacional, Biblioteca Nacional, Dirección General de Deportes, Departamento de Investigación del Folklore, Departamento de Defensa del Patrimonio Artístico y Cultural, Departamento de Música y Departamento de Personal.

Al ministerio le compete establecer directrices generales en materia de Cultura, Juventud y Deportes, fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural, facilitar la participación de todos los sectores sociales, en los procesos de desarrollo cultural, artístico, recreativo, sin distingos de sexo, grupo étnico y ubicación geográfica. Propicia espacios y oportunidades para la revitalización de las tradiciones culturales, el disfrute de los bienes y servicios culturales, así como la creación y apreciación artística en sus diversas manifestaciones.

Historia Archivística:

En el año 1992, el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes solicitó al Archivo Nacional el préstamo de un depósito para guardar provisionalmente los documentos del Archivo Central. Lo anterior, con motivo del deterioro de la estantería, ocasionado por el terremoto de 1991 y porque no tenía espacio, ante el cambio de sede a la antigua Fábrica Nacional de Licores. Esa circunstancia hizo que los documentos quedaran custodiados en el Archivo Nacional, sin organización y sin lista de remisión. En el año 1993, parte de los documentos fueron organizados durante un Taller Archivístico, dirigido por el Archivo Nacional a becarios de la OEA. Posteriormente, el Departamento Servicios Archivísticos Externos describió otra parte y la transfirió al Departamento Archivo Histórico. Finalmente, este departamento concluyó con el tratamiento archivístico de los citados documentos.

Misión

El Ministerio de Cultura y Juventud es el ente rector de las políticas nacionales en dichas áreas. Le corresponde fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural, y facilitar la participación de todos los sectores sociales, en los procesos de desarrollo cultural y artístico, sin distingos de género,

grupo étnico y ubicación geográfica; mediante la apertura de espacios y oportunidades que propicien la revitalización de las tradiciones y manifestaciones culturales, el disfrute de los bienes y servicios culturales, así como la creación y apreciación artística en sus diversas manifestaciones.

Visión

Ser una institución con visión y perspectiva de futuro y con un rol preponderante en la búsqueda de procesos que fomenten el desarrollo creativo del ser humano visto como un ser integral, con la participación de diferentes actores locales, nacionales e internacionales, que de una manera integral y estratégica, propicien una mayor calidad de vida a los individuos y comunidades, mediante una adecuada gestión y coordinación de acciones que promuevan la cultura y los valores de la sociedad costarricense.

Objetivos Institucionales Permanentes

- Promover e incentivar la producción y difusión cultural y artística en sus diversas manifestaciones a nivel nacional, regional y comunal con la finalidad de estimular y apoyar a los creadores, grupos artísticos, organizaciones culturales y comunidad en general.
- Rescatar, conservar, proteger y divulgar el respeto por nuestro patrimonio arquitectónico, documental, bibliográfico, arqueológico, natural e intangible.
- Crear espacios y oportunidades que incrementen la participación de la juventud, sin distingos de género, en todos los ámbitos de la vida nacional.

Políticas Institucionales

- Redefinición de la estructura organizativa que facilite la gestión administrativa y presupuestaria de acuerdo con la dinámica de los tiempos actuales.
- Igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios que ofrece el sector cultura.
- Fomento y difusión de las diferentes expresiones artístico culturales, tomando en cuenta la diversidad cultural.
- Rescate del patrimonio histórico cultural, conservándolo como legado para las futuras generaciones.
- Difusión de obras artísticas nacionales en sus distintas manifestaciones, brindando oportunidades a los nuevos valores, en condiciones de equidad entre los géneros.

- Trabajar activamente con los grupos, organizaciones comunales y entes gubernamentales en el planeamiento y ejecución de actividades culturales, artísticas deportivas y recreativas, que permitan mejorar la calidad de vida de todos los sectores de la población.

Despachos del Ministerio

- Ministro:
 - Auditoría Interna
 - Cooperación Internacional
 - Contraloría de Servicios
 - Asesoría Jurídica
 - Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial
- Viceministerio de Cultura.
- Viceministerio de Juventud.
- Viceministerio Administrativo:
 - Departamento de Informática
 - Departamento de Servicios Generales
 - Departamento Financiero Contable
 - Departamento Proveeduría Institucional
 - Departamento Gestión Institucional de Recursos Humanos

ORGANIGRAMA

ASESORIA PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL, DICIEMBRE 2012



MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD

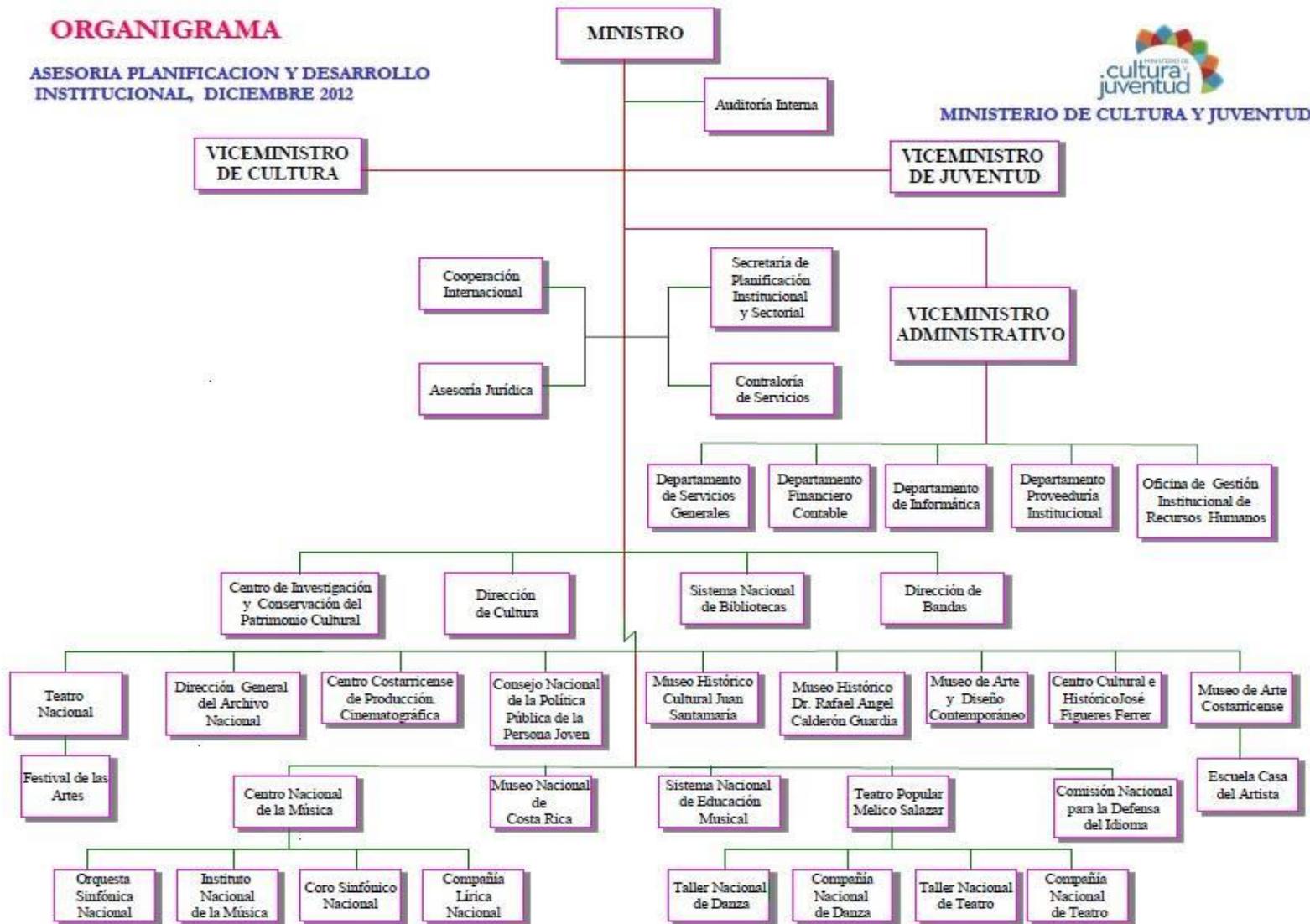


Ilustración 1: Organigrama MCJ

Fuente: Gestión del Desarrollo del Ministerio de Cultura y Juventud

Entidades del Ministerio

- Centro Costarricense de producción cinematográfica
- Centro Cultural e Historia José Figueres Ferrer
- Centro de Investigación y Conservación del patrimonio cultural
- Centro Nacional de la música
- Consejo Nacional de la Política de la persona joven
- Dirección General de Bandas
- Dirección General de Cultura
- Dirección General del Archivo Nacional
- Museo de Arte Costarricense
- Museo de Arte y Diseño Contemporáneo
- Museo Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia
- Museo Histórico Cultural Juan Santamaría
- Museo Nacional de Costa Rica
- Sistema Nacional de Bibliotecas
- Sistema Nacional de Educación Musical
- Teatro Nacional
- Teatro Popular Melico Salazar

Programas del Ministerio

- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural
- Dirección de Cultura
- Dirección de Bandas
- Sistema Nacional de Bibliotecas

Adscritas al Ministerio

- Centros
- Direcciones - Escuelas
- Festivales – Institutos
- Museos

- Orquestas
- Música - Danza - Teatro

Leyes

El Ministerio de cultura y juventud cuenta con 51 documentos en materia de ley, algunos de los títulos que se pueden encontrar son:

- ✓ Acuerdo por el que se establece la Organización iberoamericana de juventud .
- ✓ Acuerdo sobre la aplicación de las disposiciones de la convención.
- ✓ Constitución de la Compañía nacional de danza como programa del teatro popular Melico Salazar.
- ✓ Constitución de la Escuela Casa del Artista como programa del museo de arte costarricense.
- ✓ Constitución del Taller nacional de danza como Programa del teatro popular Melico Salazar.
- ✓ Creación del teatro popular Melico Salazar como ente adscrito al Ministerio de cultura.
- ✓ Decreto ejecutivo n°. 22073-MEP – Academia Costarricense de la lengua española.
- ✓ Decreto ejecutivo n°. 24273 – Creación del premio nacional de música.
- ✓ Decreto ejecutivo no 24023 – Reglamento a la del sistema nacional de archivos.
- ✓ Decreto ejecutivo n°. 11496-c – Reglamento del Museo Nacional de Costa Rica.
- ✓ Decreto ejecutivo n°. 21131-c – Premio nacional de danza.
- ✓ Decreto ejecutivo n°. 23382-c – Sistema nacional de bibliotecas.
- ✓ Decreto ejecutivo n°. 24359-c – Festivales culturales regionales.
- ✓ Decreto ejecutivo n°. 28322-c – Premio nacional de cultura popular tradicional.

Reglamentos

- ✓ Evaluación talleres Ministerio de Cultura y Juventud
- ✓ Reglamento de mantenimiento de vehículos

1.2 Justificación del problema

La Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud coordina capacitaciones orientadas a lograr entre otras cosas: El mejoramiento de sus actividades, contribuir a la calidad de vida de sus funcionarios, crear un clima organizacional óptimo, mejoramiento de la calidad de vida con capacitaciones en temas de salud en general, entre otros. Algunas capacitaciones son destinadas a todos los funcionarios de las entidades dependientes con el Ministerio de Cultura y

Juventud, otras capacitaciones son únicamente para una o varias profesiones en específico y otras capacitaciones son dedicadas a entidades en específico.

Sin embargo las capacitaciones no son debidamente aprovechadas, ya que se registra un porcentaje muy bajo de asistencia.

Las capacitaciones cuentan con altos estándares de calidad, son impartidas por expertos en el área a tratar, con sus materiales didácticos necesarios y meriendas, por lo que conllevan inversión importante en dinero y de tiempo, esfuerzo y dinero aparte de la Gestión Institucional de Recursos Humanos. Para la elección de los temas impartidos en las capacitaciones, se realiza cada año, un proceso llamado “Detección de necesidades de capacitación”, el cual es aplicado a los mandos medios y demás funcionarios, con el fin de determinar los principales problemas y necesidades del Ministerio, entidad, departamento u profesión. Luego de este proceso se procede a la elaboración del Plan Institucional de Capacitación anual para ser aprobado por el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) del Régimen del Servicio Civil. Los temas siempre son actuales apegados al Plan Nacional de Desarrollo y dichas capacitaciones se imparten en horarios de trabajo.

El procedimiento actual empleado para invitar a los funcionarios a las capacitaciones es por vía correo electrónico, mensaje escrito en prosa y se remite únicamente a jefaturas y mandos medios para que estos divulguen la información a los demás funcionarios.

La planeación de la capacitación es elaborada y existe un equipo de trabajo que con meses de antelación estudia y trabaja los distintos temas a tratar, se sugiere que la calidad de las capacitaciones en sí no es la problemática, y se detecta un problema de ineficacia en el método y la estrategia de comunicación que se practica, así lo mencionan las autoridades del MCJ.

La modalidad del presente trabajo es: Proyecto de Graduación. El método específico a implementar es un estudio de mercado basado en encuestas aplicadas a fuentes primarias representadas por funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud. Se espera detectar las principales causas de la desinformación de los funcionarios sobre las capacitaciones convocadas por la Gestión Institucional de Recursos Humanos; con base en el análisis de la información recaudada se espera formular una propuesta efectiva y fácil de implementar, mediante un Plan de Comunicación que optimice el flujo de información entre los funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud y el departamento de Gestión del Talento Humano sobre temas de capacitación.

Es claro que el éxito y el impacto de las capacitaciones dependen en gran medida de las actividades de comunicación y difusión.

Es importante elaborar y poner a disposición de la Gestión Institucional de Recursos Humanos un Plan de Comunicación porque:

- Confiere poder para transformar una institución en términos de unidad.
- Ayuda a conseguir las metas y objetivos planteados.
- Provee un sentido de orden y control.
- Garantiza una planificación estratégica y una gestión competente de las actividades y herramientas de comunicación.

1.3 Planteo del problema

El presente trabajo pretende responder y aportar información a los funcionarios responsables de coordinar capacitaciones en el Ministerio de Cultura y Juventud, en relación a la siguiente pregunta:

¿Cómo mejorar la comunicación y promoción de las capacitaciones ofrecidas por el departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos para los funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud?

1.4 Objetivos del estudio

Objetivo general

Diseñar un Plan de comunicación, durante el I semestre del 2016, con el fin de mejorar la comunicación y promoción de las capacitaciones ofrecidas por el departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos para los funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud.

Objetivos específicos

- Conocer los métodos de promoción y el grado de efectividad de la comunicación sobre temas de capacitaciones entre el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud y funcionarios de sus entidades dependientes.

- Determinar el porcentaje de participación de los funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud en los programas de capacitaciones.
- Conocer la opinión de los funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud acerca de las capacitaciones.
- Analizar la información recopilada y proponer un Plan de Comunicación eficaz que dé a conocer las capacitaciones internas del Ministerio de Cultura y Juventud.

1.5 Alcances

Ya que se busca describir causas de un evento, suceso o fenómeno estudiado, explicando las condiciones en las que se manifiesta.

- El presente estudio investigará los funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud, con el fin de mejorar el aprovechamiento de las capacitaciones internas.
- Este estudio es destinado al Proceso Gestión del Desarrollo de la Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud.
- La investigación abarca únicamente las entidades dependientes de la Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud, ya que existe un gran número de entidades que son parte del Ministerio pero poseen independencia parcial.

1.6 Limitaciones del estudio

A continuación se presenta parte de las limitaciones que se identifican a la hora de realizar el estudio de mercado solicitado por el área de recursos humanos del Ministerio de cultura y juventud.

- El Ministerio de Cultura y Juventud no cuenta con presupuesto para realización del estudio.
- Las necesidades económicas para la realización del estudio son aportadas por la investigadora.
- Disponibilidad de tiempo limitado por parte de los funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud a cargo supervisar la investigación.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2. Marco Teórico

A continuación se desarrolla la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Trata sobre los resultados de la revisión de literatura sobre temas relacionados con Administración de organizaciones, Administración de Recurso Humano, Capacitaciones, Planeación estratégica, Comunicación Organizacional y Plan de comunicación.

2.1 Administración de organizaciones

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Logran el éxito cuando tienden a crecer, o al menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones; por otra parte provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas se convierten en el diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización, por lo que se convierten en la competencia básica de ésta. Los departamentos más comunes en las organizaciones son: Dirección y Gerencia, Recursos Humanos, Finanzas, Compras, Mercadeo, Producción y Comercial/Ventas. (Chiavenato, 2008)

2.2 Administración de Recursos Humanos

2.2.1 Definición

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí, la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento cada uno de sus unidades, principalmente en los empleados. (Chiavenato, 2008)

2.2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son múltiples, entre ellos están: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y alcanzar su misión, proporcionar competitividad a la organización, proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas, aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar e impulsar el cambio, mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsable y Construir la mejor institución y el mejor equipo. (Chiavenato, 2008)

2.2.3 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato (2008) la Administración de Recursos Humanos se refiere a las siguientes políticas y prácticas necesarias para administrar en el trabajo de las personas:

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunicación en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la Administración de Recursos Humanos.

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen como objeto crear un producto/servicio específico para un “cliente” en específico. (Chiavenato, 2008)

Según Chiavenato (2008) la Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos son:

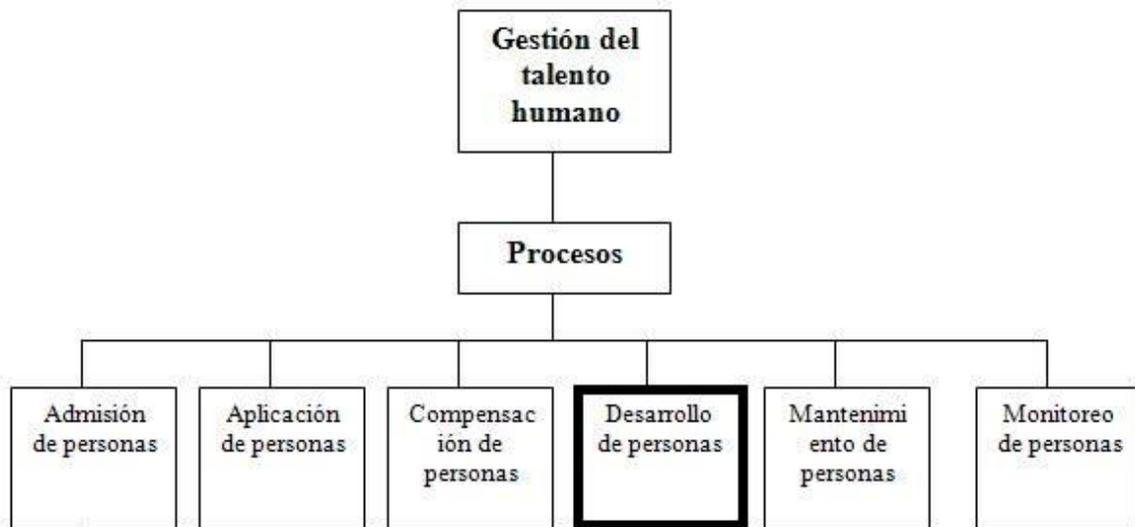


Ilustración 2: Procesos de la Gestión del Talento Humano

Fuente: Chiavenato, 2008

El proceso para desarrollar personas se refiere a las acciones que tiene fin de capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios, y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad. (Chiavenato, 2008)

Según Chiavenato (2008) los procesos de desarrollo incluyen estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. La capacitación y el desarrollo de las personas tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan.

El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación. Los procesos de desarrollo deben tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten a un modelo planificado, un esquema intencional, a una actitud proactiva, a una visión a largo plazo con base en el consenso, a

una condición de inestabilidad, cambio, innovación y creatividad con la vista puesta en lo provisional y cambiante. (Chiavenato, 2008)

2.3 Capacitación

2.3.1 Definición

La capacitación es el conjunto de actividades a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. El “desarrollo” es un concepto muy relacionado con la capacitación, este término derivado de “rollo”, indica el proceso de desplegar algo que está enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud. Expresa muy bien cómo la capacitación se basa en la potencialidad de los sujetos más que en los propósitos de los instructores para inculcar y transmitir tales o cuales contenidos. (Estrada Mauro & Ramírez Patricia, 2010)

2.3.2 Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar o dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (Chiavenato, 2008)

2.3.3 Etapas del proceso de capacitación

Según Chiavenato (2008), la capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro cambios:

- Transmisión de información. Consiste en aumentar el conocimiento de las personas.
- Desarrollar habilidades. Busca mejorar las habilidades y destrezas, con el fin de preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.

- Desarrollar actitudes. Radica en desarrollar o modificar comportamientos, por medio del cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de concienciación, y sensibilización de las personas, los clientes internos y externos.
- Desarrollar conceptos. Consiste en elevar el nivel de abstracción mediante el desarrollo de ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

2.3.4 Tipos de capacitación

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora, o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- *Capacitación en el puesto* es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta la apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
- *Las técnicas de clase* utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto. Las habilidades pueden variar desde técnicas hasta interpersonales. Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización. (Chiavenato, 2008)

2.3.5 Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación:

- **Lecturas.**
Es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación.
- **Instrucción programada.**
Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano.
- **Capacitación en clase.**

Es el entrenamiento fuera del local de trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuenta con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación.

- Capacitación por computadora.

Con ayuda de la tecnología de la información se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia.

- E-learning

Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. (Chiavenato, 2008)

2.4 Planeación estratégica

2.4.1 Gestión

De acuerdo con Aljure (2015), gestión es el conjunto de actividades coordinadas que se realizan para dirigir, controlar a una organización. Todo modelo de gestión, busca siempre, en primer lugar, definir apropiadamente los objetivos y, en segundo lugar, lograrlos de manera eficiente y eficaz. Ya sea en una organización privada, pública, mixta u ONG. Dicho proceso de gestión de la organización implica el desarrollo de los siguientes subprocesos:

- Planeación.
- Organización.
- Ejecución.
- Control.

2.4.2 Estrategia

La estrategia es el camino para posicionar un concepto, sugiere el conjunto de acciones organizadas y de un trabajo del intelecto creativo. La estrategia requiere de la formulación de una idea inicial. Esta idea debe caracterizarse por una cualidad inapelable, la innovación. (Ocampo, 2014)

2.4.3 Planeación

Según Aljure (2015), planeación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

La planeación consiste en establecer:

- ✓ Los objetivos.
- ✓ Los procesos o actividades necesarios para lograr los objetivos.
- ✓ Los recursos
- ✓ Los proveedores de los recursos
- ✓ Las formas en las que se mide el uso eficiente de los recursos y el logro eficaz de los objetivos.

2.5 Comunicación Organizacional

2.5.1 Definición

La organización es un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles. Como ente social que es la organización, sin importar su naturaleza, su gestión en el día a día, para el corto, medio o largo plazo, implica una interacción entre personas o grupos de personas denominadas “públicos” ya sean internos o externos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada “gestión de la comunicación de la organización” o “comunicación organizacional”. (Aljure, 2015).

2.5.2 Ámbitos de la comunicación de la organización

La comunicación organizacional o comunicación organizacional puede ser clasificada de muchas maneras según el criterio que se requiera. Si el criterio es el público al que va dirigida, se puede clasificar como comunicación interna o externa. Si el criterio es el actor que interviene, se puede clasificar como comunicación interpersonal, colectiva o pública. (Aljure, 2015)

2.5.3 Importancia de la gestión de la comunicación organizacional

Se realiza gestión de comunicación organizacional para generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de:

- Conocimiento
- Entendimiento
- Notoriedad

- Imagen

Esto significa que las acciones de la gestión de la comunicación organizacional, antes de llegar a facilitar el logro de los objetivos de la organización, como de hecho lo hacen, pasan primero por suplir unos “para qué” propios y exclusivos de su misión: generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen. (Aljure, 2015)

2.5.4 La notoriedad y la imagen como los “para qué” de la gestión de la comunicación organizacional.

Notoriedad: Es el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de la organización.

La imagen: La notoriedad es la “puerta de entrada” para ser concebido como alternativa en cualquier decisión, una alta notoriedad no es sinónimo de una imagen favorable. La imagen de un determinado público o conjunto de públicos es la percepción que este o estos tienen sobre la organización. Cuando se habla de imagen se habla de percepciones de públicos que puede, o no, tener conocimiento de los que opinan o califican, mientras que cuando se habla de reputación se habla de percepción de públicos que si conocen de lo que opinan o evalúan, es decir, del cumplimiento de unos compromisos o expectativas. (Aljure, 2015)

2.6 Mercadeo

Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización. (Romero, 2004)

Toda organización funciona en un escenario con condiciones internas y externas, comúnmente conocido en mercadeo como micro o macro-entorno. El entorno está conformado por cinco factores: ambiente demográfico, económico, político y legal, tecnológico, social y cultural. (Romero, 2004)

Los diferentes grupos que intervienen en los programas de mercadeo provienen del micro-entorno; con ellos se puede construir un frente común para luchar en contra de alguna problemática en la que esté implicada la sociedad en general. (Romero, 2004)

Grupo objetivo o mercado meta o público meta:

Es el grupo de personas a las que se dirige el programa social. En marketing se le conoce como mercado meta y se puede medir su nivel de penetración, el tiempo de aceptación gradual de la idea, las creencias, los valores y la parte cognitiva, afectiva y conductual de la actitud del individuo o de las masas o de los grupos de individuos. Es esencial dividir o subdividir a la población para poder tener un conocimiento y acercamiento mayor de cada uno de los segmentos que lo conformen. El grupo objetivo es la razón de ser de todo mercadeo, por lo que se debe conocer la necesidad social, la problemática, y los mecanismos para solucionar el problema. (Romero, 2004)

Tipos de mercado:

En economía, se denomina mercado cautivo a aquel en el cual existen una serie de barreras de entrada que impiden la competencia, y convierten al mercado en un monopolio u oligopolio. Es el contrario al libre mercado. (Romero, 2004)

2.7 Plan Estratégico de Comunicación

2.7.1 Consideraciones para el uso de la metodología

1. Validez de la metodología propuesta. Existen muchas metodologías recomendadas por diferentes libros, lo mejor es elegir una que sea sencilla, pragmática, útil y sobre todo legitimada por clientes y organizaciones que pagan servicios de asesoría en los que se use, superando así la baja o nula aplicabilidad que caracteriza a muchos modelos o métodos académicos. Se puede utilizar la metodología tal cual se plantea, pero también podría adaptarla a conveniencia según las necesidades y circunstancias, ya sea desglosando o profundizando uno o más de sus pasos o incluso agregando otros.
2. Etapas básicas para elaborar un Plan de Comunicación.
3. Identificar si primero se realiza el análisis de la situación o identificación del problema.
4. Consideraciones para aplicar apropiadamente la metodología para elaborar un Plan de Comunicación.
 - Verificar la existencia de un Plan de comunicación en marcha.
 - Realizar un apropiado proceso de briefing y contrabriefing.
 - Asegurar que las causas del problema o situación que se requiere resolver o mejorar son de naturaleza comunicativa total o parcialmente.
 - Alinear el Plan de comunicación a la estrategia organizacional.

- Basar su análisis en datos y hechos, en una correcta interpretación de los mismos. No basada en suposiciones.
- Definir objetivos propios del alcance de la gestión de comunicación y definirlos correctamente.
- Usar la Ley de Pareto para definir objetivos. Encontrar el verdadero foco y aspectos relevantes del problema y plantear los objetivos en coherencia.
- Comunicar en relación con lo que se tiene u lo que se es. Evitar definir mensajes que generen expectativas que no se puedan cumplir.
- Definir acciones y tácticas teniendo claro por qué y para qué, en coherencia con el presupuesto y los recursos disponibles.
- Plantear indicadores que permitan verdadero control y valoración de su trabajo. (Aljure, 2015)

2.7.2 Definición

Según Aljure (2015), la planificación de la comunicación es un proceso por el cual se busca dar respuesta a la pregunta sobre qué contar y cómo contarlo. Define en esencia cómo se intenta comunicar los mensajes correctos a las personas correctas y en el momento correcto. El plan de comunicación se configura como una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la institución y se enmarca en la planificación de esta. Debe establecerse por un periodo de tiempo y tener existencia formal y definición por escrito. El plan de comunicación en la Administración pública es un documento marcado por los objetivos de la institución para un periodo de tiempo. Su diseño está basado en el desarrollo de las actuaciones del gobierno, la agenda, ruta o programa de actividades que la institución defina. Debe centrarse más en lo institucional y menos en lo político.

2.7.3 Etapas de un Plan Estratégico de Comunicación

El plan estratégico de comunicación es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato específica:

- Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación.
- Objetivos de comunicación.
- Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.

- Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.
- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
- Cronogramas, presupuestos e indicadores. (Aljure, 2015)

Análisis de la situación

Para iniciar a construir cualquier plan es necesario saber dónde estamos, es decir, y esto se conoce gracias a la elaboración de un análisis de la situación de la organización en el ámbito interno y externo. Este análisis se hace con el fin de identificar a través de un ejercicio de diagnóstico y síntesis, los factores clave de intervención, traducidos en forma de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA) y de objetivos. (Aljure, 2015)

El análisis FODA busca identificar los aspectos clave que se han de considerar para definir los objetivos, potenciando las fortalezas y oportunidades y buscando minimizar el riesgo asociado a las debilidades y amenazas, todo con base a la recopilación de información adecuada previamente en el análisis de la situación. (Aljure, 2015)

- Debilidad y Fortaleza

Factor interno propio de la empresa y por ende controlable, que perjudica o puede perjudicar el logro de los objetivos. En contraposición, una fortaleza es un factor interno que favorece o puede favorecer el logro de los objetivos. Tanto la debilidad como la fortaleza se obtienen de la síntesis del análisis interno de la organización. (Aljure, 2015)

- Oportunidad y Amenaza

Factor externo a la propia empresa que favorece o puede favorecer al cumplimiento de los objetivos. De manera contraria, una amenaza es un factor externo a la propia empresa que perjudica o puede perjudicar el logro de los objetivos. (Aljure, 2015)

Objetivos estratégicos de comunicación

La definición de los objetivos de comunicación está sujeta a la obtención de la información de la situación actual y el análisis FODA, particularmente a la clara identificación de situaciones,

problemas, retos u objetivos organizacionales que puedan ser intervenidos o logrados a través de la gestión de comunicación. Los objetivos se pueden interpretar como promesas con grandes implicaciones, porque además de acordar el cumplimiento o la entrega de un resultado, de este depende la obtención de otros resultados que finalmente nos llevan a un beneficio colectivo en la organización, si se cumplen efectivamente. (Aljure, 2015)

Públicos

Individuos o grupos a los cuales se destina el Plan Estratégico de Comunicación. Son definidos según los hallazgos del análisis FODA, como consecuencia de la realización del análisis de la situación. (Aljure, 2015)

Mensaje

Información que se quiere o requiere transmitir para lograr así los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de Comunicación. (Aljure, 2015)

Canal de comunicación

Medio de transmisión por que viajan las señales portadoras de información emisor, y receptor. (Aljure, 2015)

Cronograma

Descripción específica de las actividades y del tiempo que se va a emplear para la ejecución de un proyecto. (Aljure, 2015)

Presupuesto

Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. (Aljure, 2015)

Indicadores

- Indicadores de gestión

Permiten verificar si se están usando los recursos según el plan, y a la vez, eficientemente. (Aljure, 2015)

- Indicadores de impacto

Permiten verificar si se logrando el objetivo. (Aljure, 2015)

A continuación se puede observar, de manera ilustrativa, una síntesis de cada una de las partes de Plan de Comunicación:

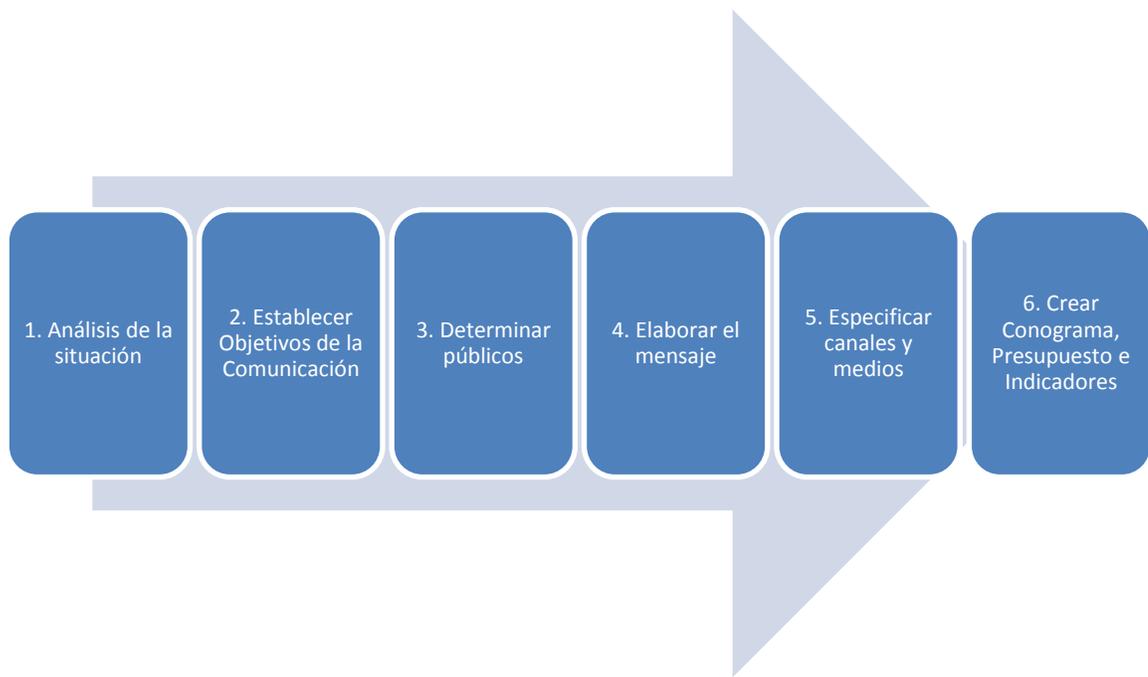


Ilustración 3: Segmentación del Plan de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

3. Metodología

A continuación se especifica la metodología que se aplicó en el desarrollo de la investigación, así como el proceso que se realizó para alcanzar los objetivos deseados. En el siguiente apartado se detalla el tipo de investigación, las fuentes de información y el método de recolección de información que se utilizaron para el desarrollo del estudio de mercado, con el fin de brindar una idea más consistente de la razón por la que se eligen cada uno de los elementos a considerar, además permite brindar una justificación valiosa y concisa del formato de la metodología empleada.

3.1 Tipo de Investigación

Tomando en cuenta la naturaleza del estudio y la metodología que se estructura para el mismo, se puede identificar que para este trabajo el tipo de investigación es de carácter exploratorio-descriptivo. Especialmente ante la inexistencia en el MCJ de un plan de mercadeo que hubiese permitido tener la experiencia del departamento en cuanto a las capacitaciones, los objetivos, públicos meta, entre otros.

Según Hernández Sampieri (2011), la investigación exploratoria tiene como objetivo familiarizar al investigador con un tema desconocido o poco estudiado. Gracias a este estudio se descubren las situaciones particulares que afectan la participación de los funcionarios especialmente las concernientes a la forma en que se dan a conocer los distintos cursos. A partir del conocimiento de estas causas se logró determinar que un Plan Estratégico de Comunicación es una potencial solución. Además, por medio de la investigación exploratoria se comprobó el perfil de los funcionarios, el nivel de eficacia del medio de comunicación actual empleado en aspectos relacionados con las capacitaciones, la percepción del funcionario acerca de las capacitaciones y el medio de comunicación más eficaz para la promoción de las capacitaciones.

Por otro lado, también se hace uso de la investigación descriptiva, ya que, de acuerdo con Metodología de la investigación (2011), funciona para analizar como es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes. En este caso la comunicación representa el fenómeno que se analiza.

3.2 Fuentes de información

La información obtenida procede de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Las cuales se detallan a continuación:

3.2.1 Fuente Primaria

Según el autor Nogales (2004) una fuente de información es primaria cuando se recopila directamente del mercado los datos necesarios para obtener la información, esta tarea se realiza utilizando algún procedimiento o técnica de obtención de información, este caso se hizo uso de encuestas, la cual se aplicó a los funcionarios de manera física. Dichos funcionarios pertenecen a las siguientes entidades dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud: Actividades Centrales, Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural, Dirección de Cultura, Sistema Nacional de Bibliotecas (Administración general y Biblioteca Nacional) y Dirección General de Bandas (Cartago y San José); la encuesta brinda información importante para la investigación y permitió un profundo análisis del tema en estudio. Además se realizaron entrevistas con jefaturas encargadas del Proceso Gestión del Desarrollo de la Gestión Institucional de Recursos Humanos.

3.2.2 Fuente Secundaria

En el proceso de recolección de información también se necesitó recurrir a fuentes complementarias. De acuerdo con Nogales (2004) una fuente secundaria proporciona información ya recopilada y elaborada previamente. Dentro de los datos secundarios que se utilizaron en esta investigación se encuentran distintas formas de información, las principales se puntualizan a continuación:

- Base de datos o listín que posee el Ministerio de Cultura, que permiten contemplar la cantidad de funcionarios actuales en cada una de las entidades dependientes.
- Propuesta del Plan Institucional de Capacitación 2016.
- Boleta de Inscripción a capacitación que deben llenar los funcionarios a la hora de aplicar para asistir a todo tipo de capacitación.
- Formulario de Contrato compromiso de capacitación que deben llenar los funcionarios a la hora de aplicar para asistir a capacitaciones que tarden más de 12 horas.
- Machote de rubro de evaluación destinado a funcionarios asistentes a las capacitaciones.
- Ley de la administración pública

- Informes trimestrales del 2015 de capacitaciones al Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES)/Dirección General del Servicio Civil/Presidencia de la República.
- Normativa general de capacitación del CECADES.
- Evaluación de Actividades de capacitación.
- Revisión bibliográfica sobre temas relacionados con Recursos Humanos, Marketing e Investigación de mercados.
- Lista de nombres de cada uno de los funcionarios de las entidades dependientes del MCJ.

3.3 Sujetos de Estudio

Según Jany (2005) el elemento de estudio es la unidad acerca de la cual se solicita información, el cual suministra la base del análisis que se llevará a cabo. La unidad de muestreo es el elemento o elementos que están disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

Para el desarrollo de la investigación tanto el elemento de muestreo como la unidad de muestreo es constituida por los funcionarios de entidades dependientes al Ministerio de Cultura y Juventud, se obtuvo la cantidad de estos, mediante la base de datos de funcionarios (Ver apéndice #1. Listín de funcionarios). Los funcionarios de las entidades dependientes suministraron la información pertinente para el proceso de investigación con el fin, de que la el proceso de capacitación pueda tener una comunicación más eficaz y al mismo tiempo motivante.

3.4 Determinación de la Muestra

En el presente proceso se realiza muestreo probabilístico, es decir, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra.

La muestra para la aplicación del instrumento de recopilación de información generado en el cálculo de la misma se resume a continuación. Se utilizó un nivel de confianza de 95% con un error aceptable de 10%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tamaño	Valor a la	Prevalencia	Error máximo	n final
---------------	-------------------	--------------------	---------------------	----------------

Muestral	distribución de gauss	esperada del parámetro a evaluar		
412	1.96	0.05	0.1	76

Tabla 1: Datos para determinar la muestra

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1. Datos para determinar la muestra

3.4.1 Fórmula para el cálculo de la muestra

$$no = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \qquad no = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.1)^2} \qquad no = 96$$

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}} \qquad n = \frac{96}{1 + \frac{96}{412}} \qquad n = 76$$

Donde:

- N= Total de la población
- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza
- P= Proporción esperada de éxito
- Q= Límite aceptable de error muestral
- e= Error

De un total de 412 funcionarios de entidades dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud, se aplicará la encuesta a una muestra de 76 funcionarios.

Muestra de funcionarios dependientes del MCJ:

Funcionarios			
Entidad	Cantidad de funcionarios	Porcentaje	Encuestas a aplicar
Actividades Centrales	183	44%	34
Centro de Investigación y	34	8%	6

Conservación del Patrimonio Cultural			
Dirección General de Bandas	75	18%	14
Dirección de Cultura	40	10%	7
Sistema Nacional de Bibliotecas	80	19%	14
TOTAL	412	100%	76

Tabla 2: Muestra de funcionarios dependientes del MCJ

Fuente: Elaboración propia

El proceso de selección del sujeto fue completamente aleatorio. Se contaba con marco muestral, es decir, listas enumeradas de los funcionarios de cada una de las entidades, entonces se elaboró una hoja, para cada entidad, con el total de los números de cada una; luego, sin mirar se señaló con el dedo índice el número representativo de cada funcionario destinado a convertirse en la muestra.

3.5 Variables del Estudio

Existen dos tipos de variables cualitativas y cuantitativas, en este estudio de mercado se emplean ambas, debido a que es necesario conocer el perfil de los funcionarios dependientes de este Ministerio. En la siguiente figura se muestran las variables en que se dividió el cuestionario aplicado:

- ✓ **Perfil del funcionario.**
- ✓ **Nivel de eficacia del medio de comunicación actual empleado en aspectos relacionados con las capacitaciones.**
- ✓ **Percepción del funcionario acerca de las capacitaciones.**
- ✓ **Identificación del medio de comunicación más eficaz para la promoción de las capacitaciones.**

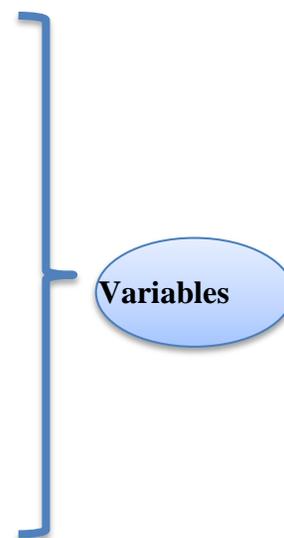


Ilustración 4: Variables del estudio

Fuente: Elaboración propia

3.6 Método de recopilación de datos

Existen diversas técnicas de recolección de información cuando se desea realizar una investigación de mercado sin embargo, se debe seleccionar la más adecuada dependiendo del tipo de estudio. Para este caso, la técnica más adecuada es la aplicación de una encuesta o cuestionario que sirva para recopilar datos de los funcionarios dependientes del Ministerio, con el fin de elaborar un Plan de Comunicación asertivo. Por lo que la herramienta que se utilizó fue la encuesta o cuestionario, el mismo se elaboró de manera estructurada, esto con el objetivo de tener una ventaja significativa a la hora de tabular y analizar la información brindada por los funcionarios de las Actividades Centrales, Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural, Dirección General de Bandas, Dirección de Cultura y Sistema Nacional de Bibliotecas. En esta encuesta se puntualizaron 16 preguntas que dan respuesta al problema en estudio (Ver apéndice #2. Encuesta Comunicación de Capacitaciones en el Ministerio de Cultura y Juventud). La encuesta utilizada se estructura de manera que da respuesta a los siguientes temas: Perfil del funcionario, Nivel de eficacia del medio de comunicación actual empleado en aspectos relacionados con las capacitaciones, Identificación el medio de comunicación más eficaz para la promoción de las capacitaciones.

El cuestionario elaborado presenta dos tipos de preguntas; se utilizan las preguntas cerradas y también preguntas abiertas con el fin de obtener información valiosa referente a la opinión de los funcionarios y brindarles un espacio en el cual estos puedan dar su opinión, sugerencias, molestias, entre otros. Es importante mencionar que el cuestionario aplicado pasó por un periodo de prueba piloto, en el cual se le aplicó la encuesta a dos funcionarios de Actividades Centrales, de la cual se recibió una importante observación (Ver apéndice #3. Observación obtenida de la Prueba Piloto), esto se realizó con el fin de comprobar que la estructura y contenido del mismo sea la adecuada y que se ajuste de la mejor manera a la investigación. El instrumento de recolección de información se aplicó en formato físico, ya que precisamente se pretendía recolectar la información de la manera más fiel posible.

A continuación se presenta una tabla donde se correlacionan los Objetivos específicos del Trabajo Final de Graduación con su respectiva necesidad de información y número de pregunta en la encuesta:

Objetivo específico del TFG	Necesidades de información	Número de pregunta Encuesta
Conocer los métodos de promoción y el grado de efectividad de la comunicación sobre temas de capacitaciones entre el departamento de Recursos Humanos del MCJ y funcionarios de sus entidades dependientes.	*Nivel de eficacia del medio de comunicación actual empleado en aspectos relacionados con las capacitaciones.	Preguntas 5, 6, 7, 8 y 9
Determinar el porcentaje de participación de los funcionarios dependientes del MCJ en los programas de capacitaciones.	*Percepción del funcionario acerca de las capacitaciones.	Pregunta 10
Conocer la opinión de los funcionarios dependientes del MCJ acerca de las capacitaciones.	*Percepción del funcionario acerca de las capacitaciones. *Identificar el medio de comunicación más eficaz para la promoción de las capacitaciones.	Preguntas 11, 12, 13, 14, 15 y 16
Analizar la información recopilada y proponer un Plan de Comunicación eficaz que dé a conocer las capacitaciones internas del MCJ.		De la pregunta 1 a la 16

Tabla 3: Correlación Objetivo TFG, Necesidad de información y Número de pregunta

Fuente: Elaboración propia

3.7 Etapas de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se realizaron ciertas etapas que de acuerdo con Aljure (2015) una a una dan forma y contenido al presente estudio. Además el formato del trabajo de investigación está dividido por capítulos en los cuales se van desarrollando cada uno de esos pasos. A continuación se detallan las etapas con sus respectivos pasos que facilitaron la realización de esta investigación:

Etapas 1: Planeación de la Investigación

En esta etapa se incluyen los tres primeros capítulos de la investigación entre los que se encuentran:

a) Capítulo I. Generalidades de la Investigación

En primera instancia sólo se tiene la idea o el tema del estudio, por lo que se procede a definir el problema que dio origen al estudio. De igual manera, se planteó el objetivo general y los objetivos específicos para dar solución al problema. Los cuales son sometidos a validación por parte de la Escuela de Administración de Empresas. Además, se realizó una descripción de la empresa en donde se ejecuta el estudio, en este caso el (Ministerio de Cultura y Juventud), del cual se detalla la misión y visión, objetivos, políticas, despachos, entidades, programas, adscritas, leyes, reglamentos, por último se definió la justificación del estudio, planteo del problema, objetivos, el alcance y sus respectivas limitaciones.

b) Capítulo II. Marco Teórico

En este apartado se presentan todos aquellos conceptos que fundamentan el estudio de mercado, el cual se divide en términos de Gestión del Talento Humano, capacitación, planeación estratégica, comunicación organizacional y términos básicos incluidos en el desarrollo del Plan de Comunicación.

c) Capítulo III. Metodología

Se determina que el tipo de investigación es tanto de tipo exploratorio como de tipo descriptivo. Exploratorio a la hora de realizar la investigación, para la cual se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias y descriptivo en el momento en que se describen los datos. Se conoce que el principal sujeto de estudio es el funcionario perteneciente a una entidad dependiente del Ministerio

de Cultura y Juventud, en total son 674 funcionarios. El instrumento de recopilación de datos que se eligió es la encuesta. La cual se aplicó en formato físico.

Etapa 2: Recopilación de Datos

Mediante la aplicación en formato físico de la encuesta se recolectó la información necesaria para el desarrollo de la investigación. La cantidad de muestra determinada, se distribuyó en cada una de las entidades, según su porcentaje de población.

Etapa 3: Tabulación de resultados

Después de haber aplicado la encuesta y de tener la información recolectada, se procedió a tabular la misma mediante la ayuda de la herramienta Statistical Product and Service Solutions (SPSS). Posteriormente para las preguntas de opción abierta, se realizó una comparación de cuáles fueron las respuestas más relevantes y necesarias para los funcionarios, se procedió a elaborar un gráficos, con el fin de visualizar cada interrogante del cuestionario y la información recolectada de manera resumida.

d) Capítulo IV. Análisis de resultados

Etapa 4:

Descripción y análisis de resultados

Una vez recolectados los datos de la investigación se procedió al análisis de la información, dentro de este análisis se tomó en cuenta diversos aspectos importantes para generar un resultado interesante y concreto para el Ministerio de Cultura y Juventud.

Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación

A continuación se presenta y describen las etapas fundamentales para implementar un Plan Estratégico de Comunicación:

1. Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación.

En esta etapa se analizó específicamente la situación interna de la organización, en la cual se investiga y analiza:

- Antecedentes e historia.
- Filosofía de la organización.
- Objetivos estratégicos.
- Resultados y Proyecciones.
- Servicio y Actividad que desarrolla.
- Procesos y Políticas.
- Plataforma de comunicación.
- Notoriedad e Imagen ideal de la organización.
- Públicos internos, Percepciones, Necesidades y expectativas.
- Herramientas, Canales y Códigos de Organización.

La información del análisis de la situación se obtiene a partir de la consulta de documentos e información, observación directa, entrevistas aplicadas a los Gerentes de la Gestión Institucional de Recursos Humanos y la realización de encuestas a los funcionarios.

Una vez analizada toda esta información, se clasificó en Amenazas-Oportunidades y Debilidades-Amenazas para proceder con la elaboración de un análisis FODA.

Aspectos relevantes a implementar en la gestión del Plan de comunicación:

- Política y cultura de comunicación
- Perfil de imagen ideal
- Gestión de solicitudes, quejas, reclamos, rendición de cuentas
- Gestión de la identidad visual
- Gestión de nuevas tecnologías: TICs, intranet, redes sociales
- Gestión de responsabilidad social
- Medición de comunicación interna

2. Objetivos de comunicación.

A la hora de determinar los objetivos fue imprescindible:

- Evaluar previamente la capacidad de cumplirse.

- Definirlos en mutuo acuerdo, para mantener coherencia con la organización y satisfacer las necesidades existentes.
- Comunicar.

3. Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.

El público o conjunto de públicos debió al menos satisfacer los siguientes pasos:

- Identificación.
- Clasificación.
- Priorización.

4. Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.

Una vez definidos los objetivos y los públicos asociados a estos, fue necesario definir qué mensajes se les quiere-requiere transmitir para lograr así los objetivos propuestos. La manera de comunicarlo es fundamental.

5. Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.

En esta etapa no existe una fórmula estándar, se requirió de la observación, actualización en cuanto a herramientas y creatividad para su determinación.

6. Cronogramas, presupuestos e indicadores.

Cronogramas

El cronograma determina:

- Las acciones con las que se inicia la ejecución.
- La secuencia con la que se desarrollan las acciones
- El asunto o los asuntos a los que se le da prioridad en la ejecución.

Presupuestos

Todo plan necesita tener una definición clara y específica de la utilización de recursos. En la plantilla del presupuesto se debe incluir la descripción del recurso, monto y la fecha en la que se hace la implementación.

Indicadores

Según lo que se quiera controlar se pueden tener indicadores de gestión y de impacto.

Además se tuvo presente que existen varios tipos de indicadores, algunos de ellos son: Números absolutos, índices, porcentajes, rankings, etc.

Para toda esta última etapa se contempló lo siguiente:

- Descripción y análisis de los gráficos de cada una de las variables del estudio.
- Elaboración del Plan Estratégico de Comunicación.
- e) Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, y después de un análisis previo de los datos obtenidos, se determinan las conclusiones y recomendaciones respectivas del estudio.

- f) Capítulo VI. Anexos y Apéndices

A continuación se puede observar una versión resumen de los pasos que se realizaron durante la metodología para la elaboración del estudio:



Ilustración 5: Pasos de la Metodología empleada

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE

RESULTADOS

4. Análisis de resultados

En el presente capítulo se muestran resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de entidades dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud. De igual manera, se muestran soluciones estratégicas para mejorar la comunicación de las capacitaciones a esta importante población.

4.1 Gráficos y descripción de resultados de la encuesta aplicada

4.1.1 Perfil del funcionario

Entidad a la que pertenece el funcionario

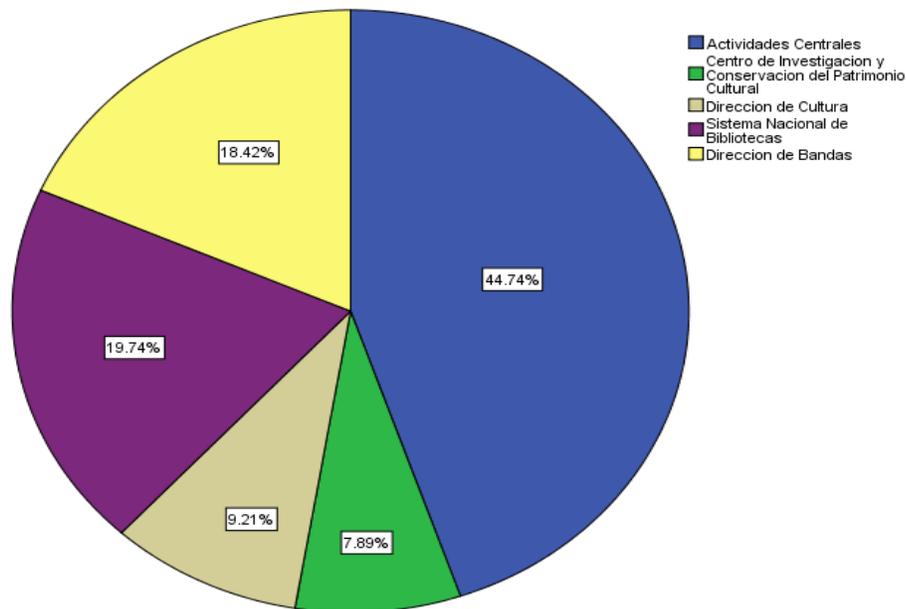
La encuesta fue aplicada a funcionarios de entidades dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud. La muestra se dividió según el porcentaje total de la población. Predominan, en cantidad de funcionarios, Actividades Centrales, Sistema Nacional de Bibliotecas y Dirección de Bandas respectivamente; Dirección de Cultura junto con el Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural cuentan con porcentajes más bajos de población.

Se recomienda un tipo de grafico de barras para esta informacion, de dos a tres variabls circulares.

Gráfico 1: Distribución porcentual de funcionarios

según su entidad

Abril, 2016



n= 76

En el gráfico anterior se ilustra que predomina el porcentaje de personas pertenecientes a las siguientes entidades: Actividades Centrales con un 44.74%, Sistema Nacional de Bibliotecas con 19.74% y Dirección de Bandas con 18.42%; con porcentajes más bajos se encuentra Dirección de Cultura con 9.21% y el Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural con un 7.89%.

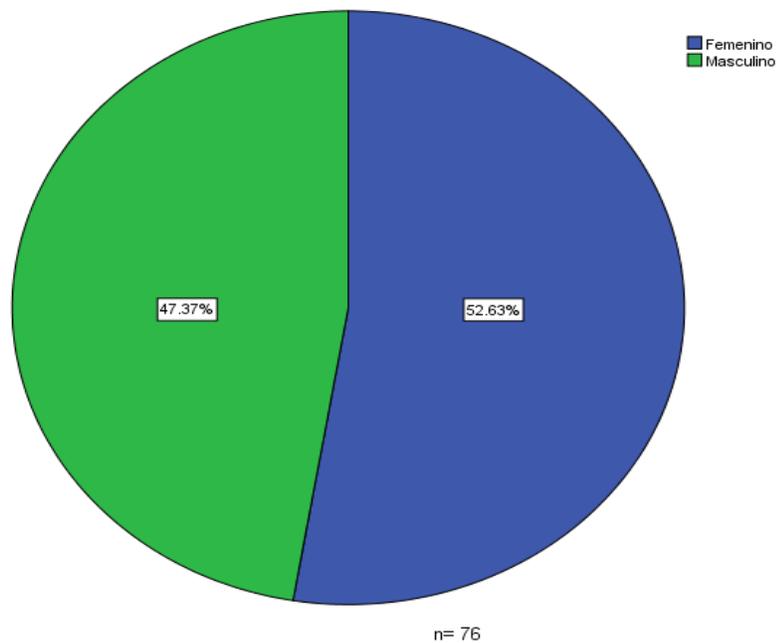
Es importante tener presente que se tomó en cuenta la totalidad de los funcionarios de Actividades Centrales, de Dirección de Cultura y del Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural, a diferencia del caso del Sistema Nacional de Bibliotecas donde se consideraron únicamente los funcionarios que laboran en el edificio Central (Administración general y Biblioteca Nacional) y en cuanto a Dirección de Bandas, la población debió limitarse a los funcionarios de la Banda de Conciertos de San José y a la Banda de Conciertos de Cartago. Fue necesario limitar esta población debido a que ambas entidades poseen sedes distribuidas en todo el país, lo que provoca un difícil acceso.

Además a la hora de seleccionar las sedes de dichas entidades, fue importante tomar en cuenta las que se encuentran más cercanas a las instalaciones Centrales del Ministerio, ya que las capacitaciones están siendo impartidas en este lugar.

Sexo del funcionario

Gracias a los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de entidades dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud, se observa que no existe una relevante diferencia en la cantidad de hombres y mujeres encuestadas.

Gráfico 2: Distribución porcentual de funcionarios según su sexo
Abril, 2016



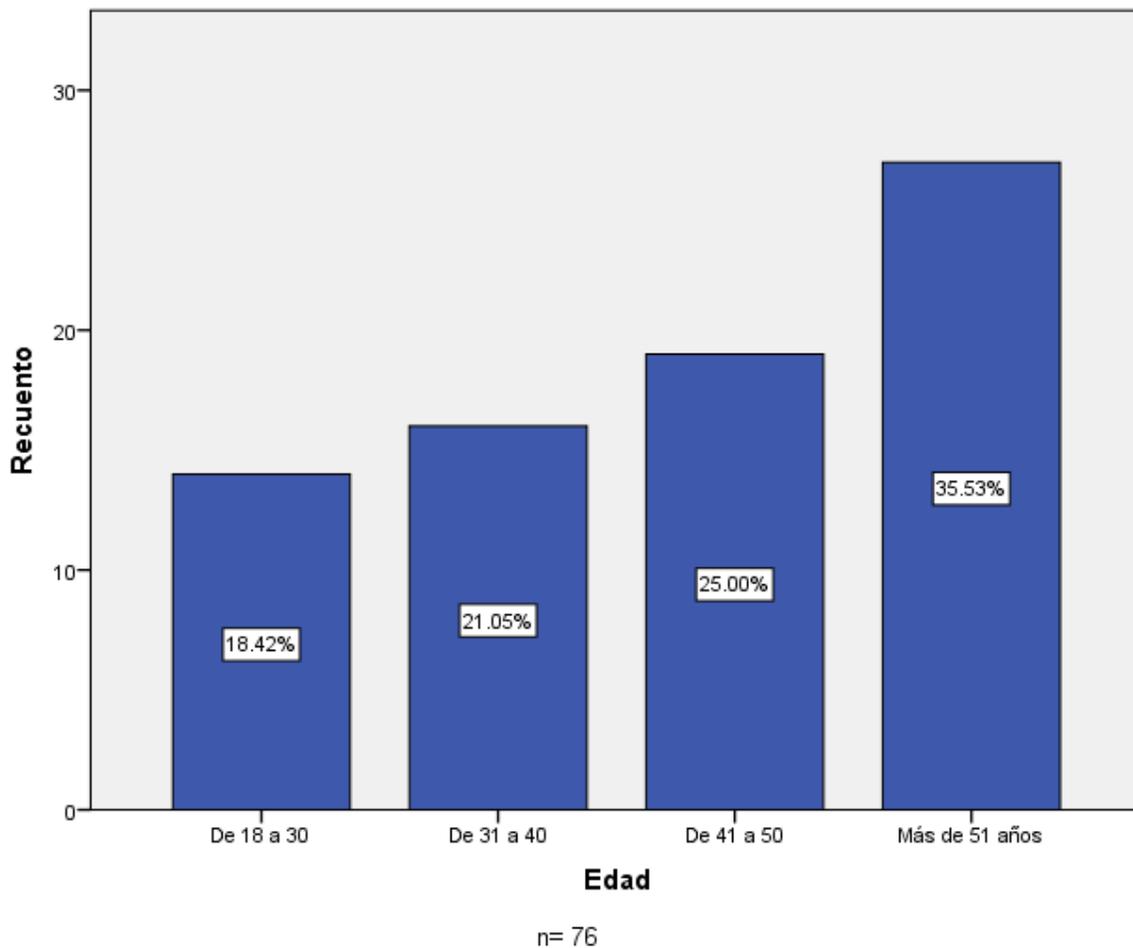
La población femenina que realizó la encuesta corresponde al 47.37% y la población masculina representa el 52.63% del total de la población. Además se conoce que tomando en cuenta por separado los datos en cada entidad, el porcentaje del total de mujeres que ha recibido o no capacitación es similar al del total de hombres.

Este resultado evidencia que en las entidades existe una gran equidad de participación entre hombres y mujeres. El hecho de que no predomine ninguno de los dos sexos en las entidades, se considera un aspecto positivo para su gestión, imagen y funcionarios.

Rango de edad del funcionario

Según la encuesta aplicada a los funcionarios se logró determinar que la edad predominante es de 51 años en adelante.

Gráfico 3: Distribución porcentual de funcionarios según su rango de edad
Abril, 2016



Con base en la información recolectada, se puede decir que más del 60% de los encuestados posee mas de 41 años, este dato agrupado si es relevante.

Es evidente que los funcionarios de estas entidades tienden a poseer edades avanzadas. Es importante conocer el porcentaje aproximado de funcionarios de cada rango de edad, para así, brindar un apropiado servicio de capacitación acorde a las necesidades de los diferentes segmentos de mercado

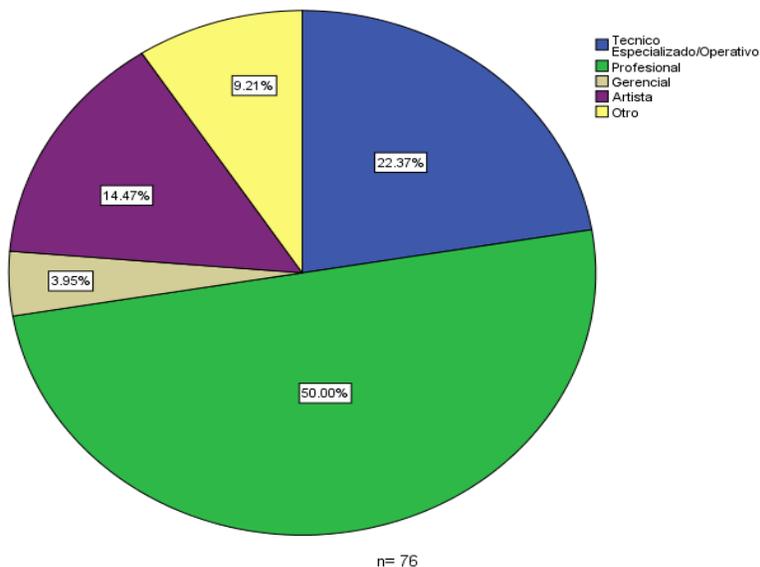
según sus características e intereses. Es decir, es un factor determinante a la hora de tomar decisiones referentes al Plan Estratégico de Comunicación.

Puesto al cual pertenece el funcionario

Según la encuesta aplicada a los egresados se logró determinar que la mitad de los puestos son ocupados por un Profesional.

**Gráfico 4: Distribución porcentual de funcionarios,
según su puesto**

Abril, 2016



Según el gráfico anterior el principal puesto que poseen los funcionarios ha sido Profesional cuyo porcentaje alcanza un 50% de la población encuestada, en segundo lugar se ubica el Técnico Especializado/Operativo con un 22.37% de respuestas, seguido de un 14.47% abarcado por Artista, por último se ubica Otro con un 9.21% y Gerencial con 3.95%. Los funcionarios que marcaron categoría Otros, indicaron ser Oficinistas y Misceláneos.

Análisis de las estadísticas para cubrir el Objetivo 1 del Trabajo Final de Graduación

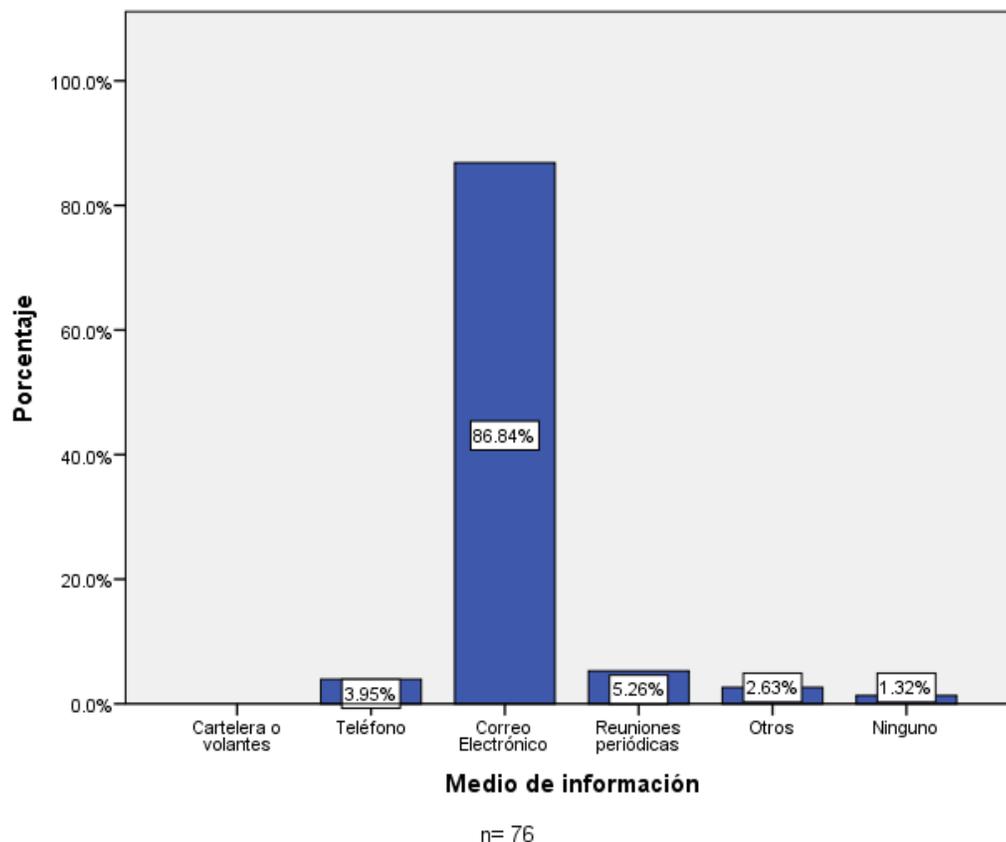
4.1.2 Nivel de eficacia del medio de comunicación actual empleado en aspectos relacionados con las capacitaciones.

Principal medio por el que el funcionario se informa de las actividades de capacitación

A través de la encuesta aplicada se evidencia que la población encuestada se informa de las capacitaciones coordinadas por el Ministerio de Cultura y Juventud principalmente por medio del correo electrónico.

Gráfico 5: Distribución porcentual de funcionarios según el principal medio por el que se informa de capacitaciones

Abril, 2016



En el gráfico anterior se puede observar que el 76.32% de la población encuestada se informa de las capacitaciones por medio del correo electrónico, ya que este es el principal medio de comunicación

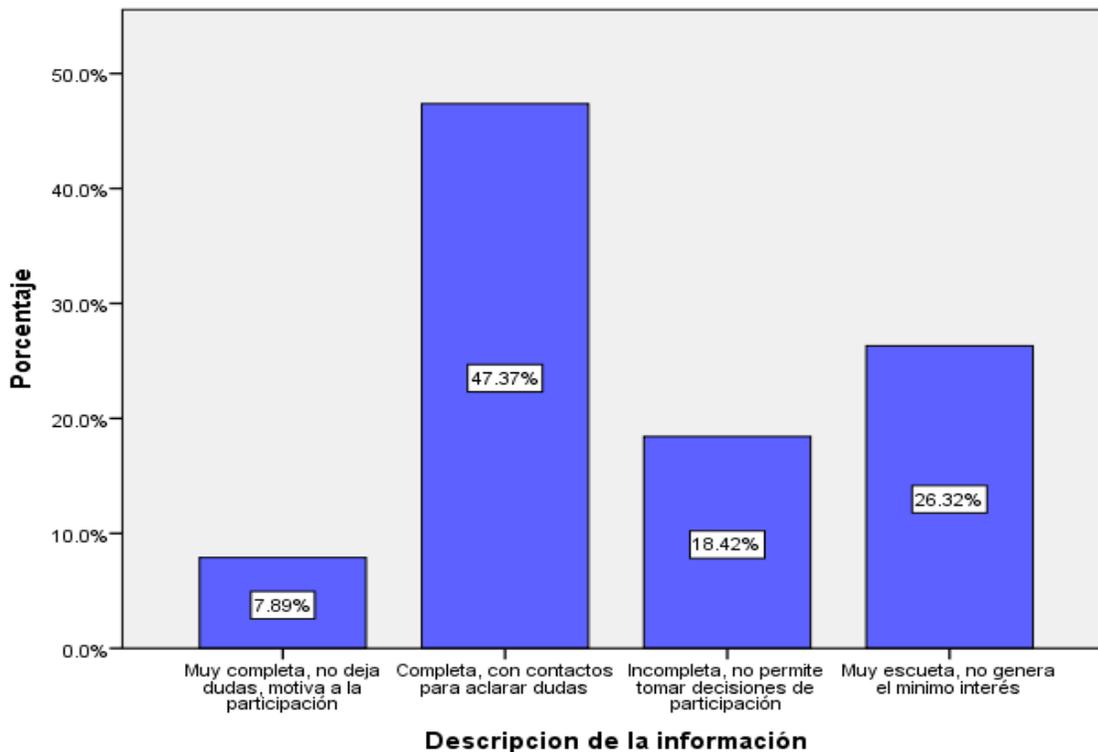
utilizado en las entidades. Existe un porcentaje significativo de funcionarios que asegura que no hay un medio por el cual se informe de capacitaciones, dicho porcentaje corresponde a un 17.11%. Por lo que es necesario identificar la causa de este problema, además es importante tener presente que la mayoría de funcionarios de Dirección de Cultura, Dirección de bandas y en Actividades Centrales indicaron no contar con un medio de comunicación por el cual se informe de actividades de capacitación.

Descripción de la información recibida acerca capacitaciones por medio del correo electrónico

En cuanto a los estudios realizados, la mayoría de encuestados que reciben información por medio del correo electrónico consideran que la información recibida es “Completa, con contactos para aclarar dudas”. Sin embargo, en segundo lugar caracterizan la información como “Muy escueta, no genera ningún interés”.

Gráfico 6: Distribución porcentual de funcionarios según su descripción de la información acerca de las capacitaciones

Abril, 2016



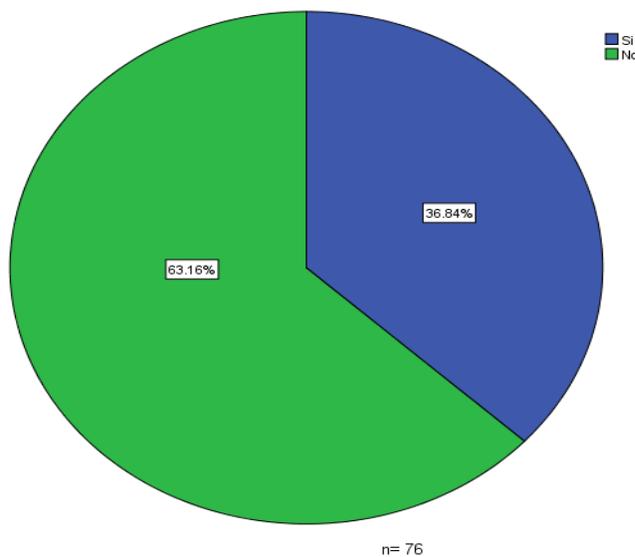
n= 58

En cuanto a la descripción de la información recibida sobre capacitaciones por medio del correo electrónico, en primer lugar la describen como “completa” con un puntaje de 47.37%, esto indica que se encuentra bastante bien pero posee deficiencias ya que no la consideran como “muy completa”. Pero, por otro lado, más del 44% indica que la información es incompleta y hasta escueta.

Conocimiento de la impartición del curso “Prevención Gripe AH1N1”

Al consultar a los funcionarios si era de su conocimiento que el pasado 14 de enero se había dado inicio la capacitación “Prevención gripe AH1N1”, se descubrió que en cada una de las entidades existe un porcentaje mayoritario de la población, que desconoce esta actividad.

Gráfico 7: Distribución porcentual de funcionarios según conocimiento del curso “Prevención Gripe AH1N1”
Abril, 2016



Del total de la población de funcionarios de entidades dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud, un 63.16% no posee conocimiento de la última capacitación impartida. Mientras que un 36.84% del total de la población encuestada asegura que sí es de su conocimiento esta actividad. El hecho de que exista un porcentaje mayoritario de funcionarios que desconozca la capacitación es un

dato alarmante, porque la Gestión de Recursos Humanos suponía que la totalidad de esta población había sido informada.

Dentro del Sistema Nacional de Bibliotecas y Dirección de Bandas se encuentran los mayores porcentajes de desconocimiento en comparación de las otras entidades, dato que demanda minuciosa atención para eliminar las razones por las cuales sucede esta notable desinformación. En general, se demuestra que efectivamente, ocurre un alto grado de ineficacia en la comunicación, dicha información responde al primer objetivo específico planteado en el estudio.

Análisis de las estadísticas para cubrir el Objetivo 2 del Trabajo Final de Graduación

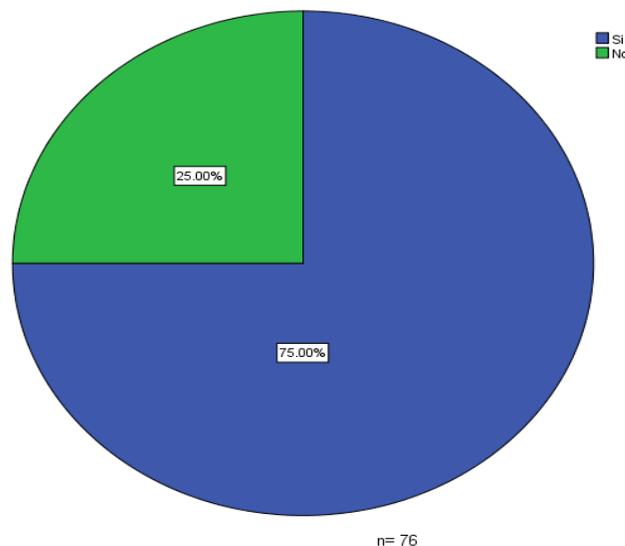
4.1.3 Percepción del funcionario acerca de las capacitaciones

Asistencia a capacitación

Para la Gestión Institucional de Recursos Humanos es importante conocer el porcentaje de funcionarios que han recibido capacitación en algún momento. Evidentemente la mayoría de funcionarios ha recibido algún tipo de capacitación en al menos una ocasión durante su vida laboral en el MCJ.

Gráfico 8: Distribución porcentual de funcionarios según asistencia a capacitación

Abril, 2016



Según la demostración del gráfico anterior un 75% de la representación de la población ha asistido a una o más capacitaciones, mientras que tan sólo un 25% de la población nunca ha asistido a una. Esto significa que los funcionarios sí han tenido alguna experiencia de capacitación, por lo que cuentan con cierto criterio de las mismas. Gracias a esta pregunta se logra obtener respuesta al segundo objetivo del estudio que se refiere a la necesidad de determinar el porcentaje de participación de los funcionarios dependientes del Ministerio en los programas de capacitación. Sin embargo es importante aclarar que este dato no evidencia activa participación de los funcionarios en las capacitaciones, ya que la pregunta evalúa si ha participado en alguna capacitación a lo largo de los años de servicio.

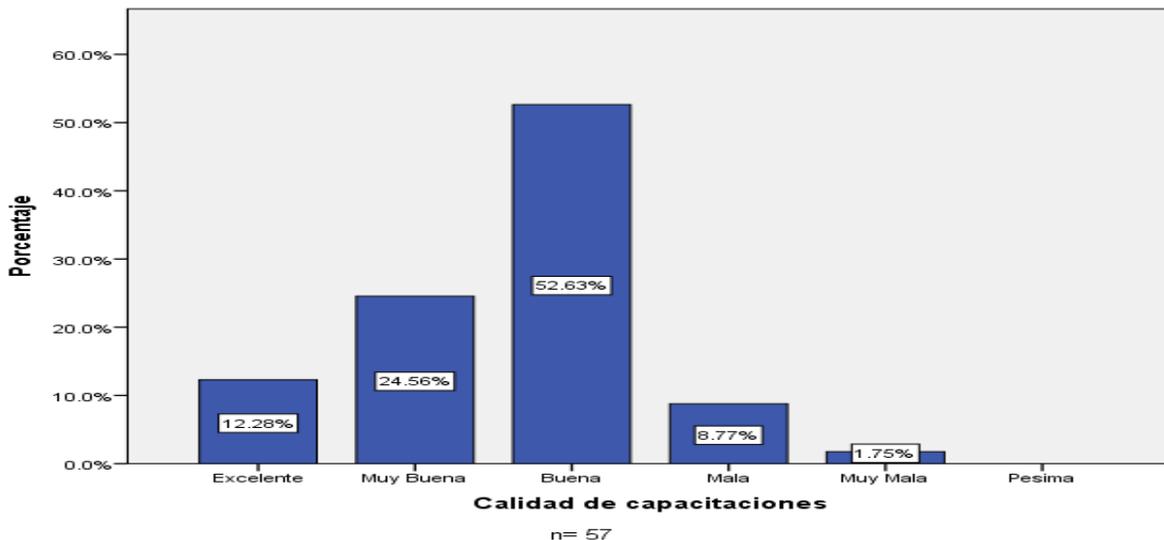
Análisis de las estadísticas para cubrir el Objetivo 3 del Trabajo Final de Graduación

Calidad de la capacitación

Un aspecto importante que se abarcó en la encuesta es la valoración, en términos de calidad, que percibían los funcionarios acerca de las capacitaciones recibidas. La mayor parte de la población caracteriza la capacitación como “Buena”, luego como “Muy buena”, posteriormente como “Excelente”, y por último como “Mala”, “Muy mala” y ninguno la describe como “Pésima”.

Gráfico 9: Distribución porcentual de funcionarios según su valoración, en términos de calidad hacia las capacitaciones

Abril, 2016

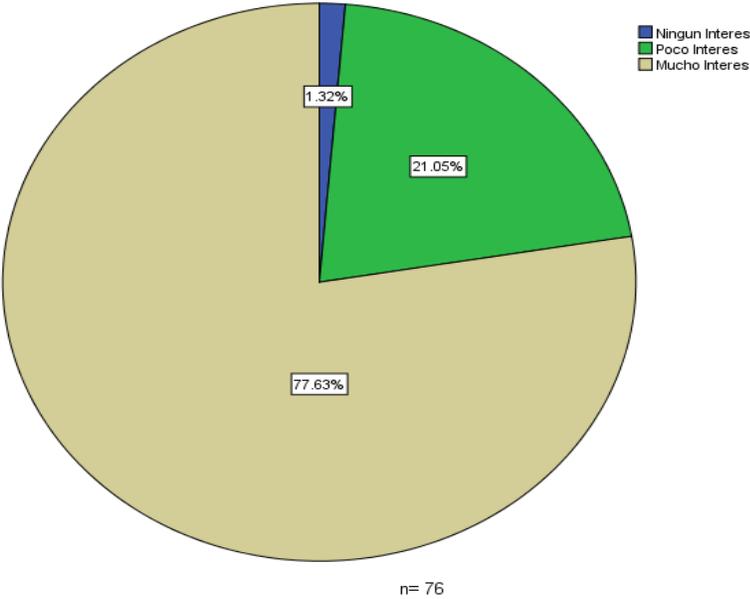


En relación al tercer objetivo del estudio, el gráfico anterior muestra que la mayoría de funcionarios definen las capacitaciones como “Buenas” y “Muy buenas”, porcentaje correspondiente al 77.19% funcionarios que ha recibido capacitación. Con porcentajes menores se encuentra: “Excelente” con 12.28%, “Mala” con 8.77% y “Muy mala” con un 1.75%. El resultado de la pregunta significa que existe un alto porcentaje de personas conformes con la calidad de las capacitaciones impartidas. Sin embargo, estas se pueden mejorar.

Interés en participar en las capacitaciones

De acuerdo con el gráfico 10 existe un porcentaje mayoritario que posee mucho interés en participar en capacitaciones. Sin embargo también está un porcentaje más bajo pero no menos importante de población que señala poco o ningún interés en las mismas.

**Gráfico 10: Distribución porcentual de funcionarios según la cantidad de su interés de participar en capacitaciones
Abril, 2016**



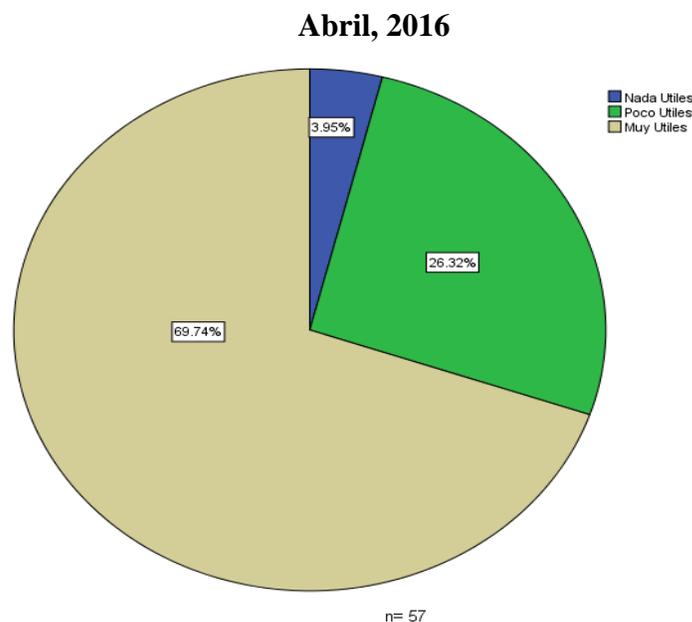
Existe un 77.63% de encuestados que tienen mucho interés de participar en las capacitaciones, es positivo que la mayoría de funcionarios tengan interés de participación, significa que están dispuestos a brindar atención a las invitaciones. Sin embargo es importante indicar que dicho interés por parte de los funcionarios no es consecuencia de esfuerzos del Proceso Gestión del Desarrollo, es decir, es generado por su propia cuenta.

Por otro lado un 21.05% de la población representativa tiene poco interés y un 1.32% revela no tener interés, lo que simboliza que dicha población se encuentra desmotivada al respecto. Este es un indicador relevante para concluir que la motivación es un asunto muy importante dentro del Plan de comunicación.

Utilidad de las capacitaciones ofrecidas

Para conocer el grado de utilidad que consideraban los funcionarios sobre las capacitaciones, en esta pregunta se asignaron categorías nombradas como: Muy útiles, Poco útiles y Nada útiles. Obteniendo el mayor porcentaje la categoría “Muy útiles”, “Poco útiles” en segundo lugar y por último “Nada útiles”.

Gráfico 11: Distribución porcentual de funcionarios según la utilidad que le asignan a las capacitaciones

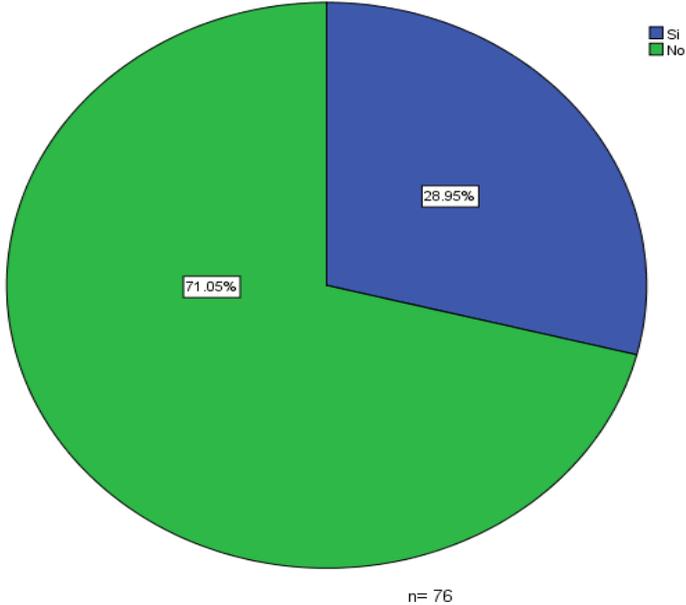


La temática del gráfico anterior se encuentra estrechamente relacionada con la del gráfico 9, donde los encuestados valoran en términos de calidad las capacitaciones. El gráfico 9 y el presente gráfico contienen un resultado muy similar, ya que un porcentaje equivalente a la población que considera que la calidad de las capacitaciones es buena y muy buena también las considera útiles. Con exactitud, un 69.74% opina que las capacitaciones son muy útiles, pero un 26.32% las describen como poco útiles, dato importante a tener en consideración a la hora de desarrollar futuras capacitaciones.

Motivación por parte del Ministerio de Cultura y Juventud hacia las capacitaciones

En el siguiente gráfico se muestra un porcentaje predominante de encuestados que opinan que no existe motivación por parte del Ministerio de Cultura y Juventud hacia las capacitaciones.

Gráfico 12: Distribución porcentual de funcionarios según su opinión acerca de si se les motiva a participar en las capacitaciones
Abril, 2016



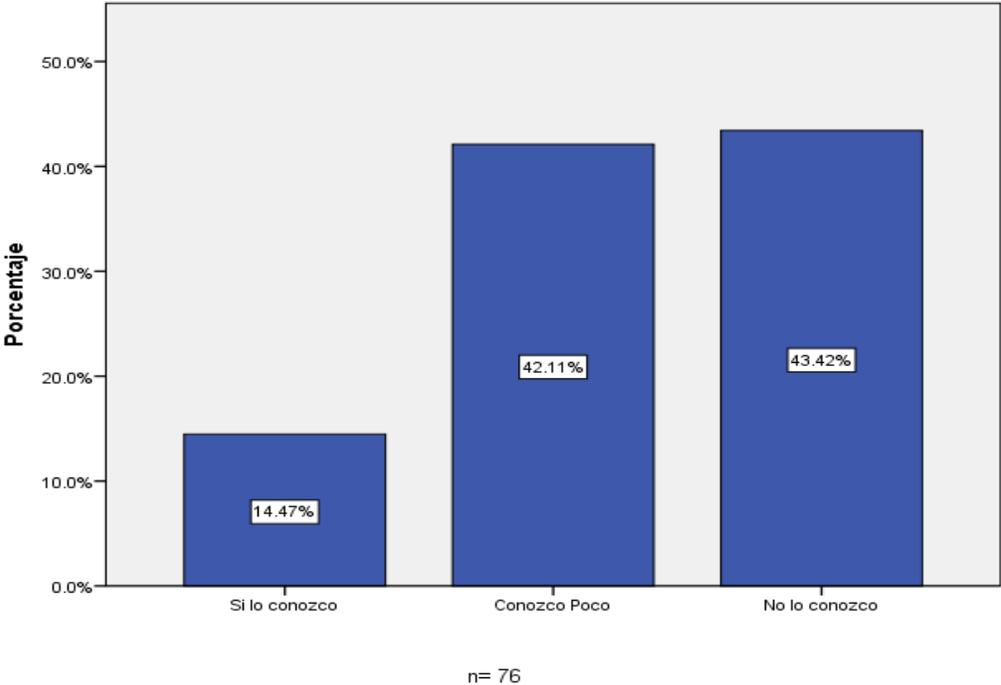
Se registra un 28.95% del total de encuestados que se encuentra satisfecho con la motivación recibida hacia las capacitaciones. Sin embargo, un 71.05% de la población estima que no percibe motivación por parte del Ministerio de Cultura y Juventud, porcentaje muy alto y relevante a considerar en los diferentes elementos que involucra su comunicación. Este resultado muestra la necesidad de hacer un esfuerzo mayor de motivación por parte de los funcionarios encargados de la comunicación y promoción de las capacitaciones para que más personas se sientan atraídas a participar.

Conocimiento del proceso de inscripción

Se les consultó a los funcionarios si conocían el proceso de inscripción para participar en las capacitaciones y la mayor parte de la población indicó conocerlo poco o no conocerlo del todo.

Gráfico 13: Distribución porcentual de funcionarios según su conocimiento del proceso de inscripción a capacitaciones

Abril, 2016



Conforme al gráfico anterior, un 43.42% de los encuestados indica no conocer el proceso de inscripción a las capacitaciones y un 42.11% conocerlo poco, para un total de 85.53% de

funcionarios a los cuales es necesario orientar en cuanto a dicho proceso. Únicamente un 14.47% del total de encuestados afirma conocer el proceso de inscripción.

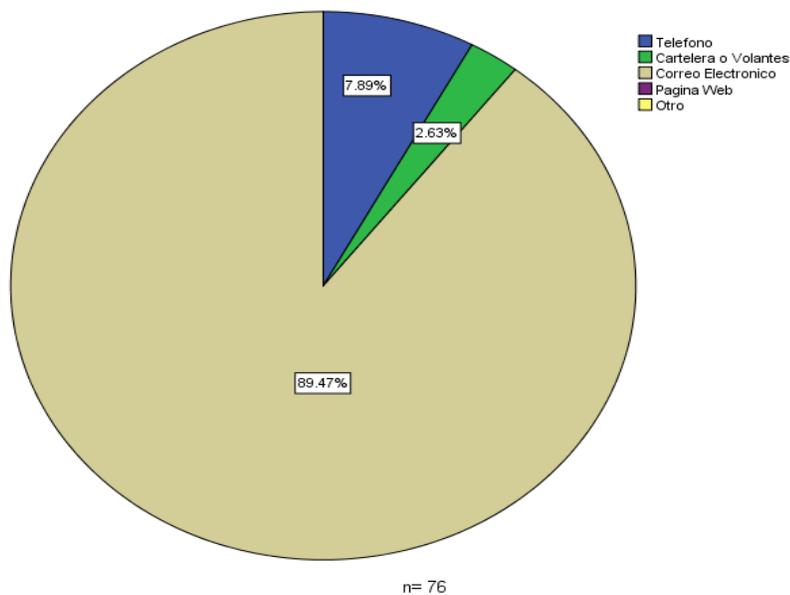
4.1.4 Medio de comunicación eficaz para la difusión de capacitaciones

Mejor medio para informar futuras capacitaciones

Mediante la encuesta aplicada se logró conocer que en todas las entidades dependientes del Ministerio, los funcionarios eligen el correo electrónico como el mejor medio para informarse de futuras capacitaciones.

Gráfico 14: Distribución porcentual de funcionarios según el medio que prefieren para informarse acerca de capacitaciones

Abril, 2016



El gráfico demuestra que los encuestados de todas las entidades tienen una importante preferencia hacia la utilización del correo electrónico como medio de información, este medio cuenta con un total

de un 89.47% de respuestas. Por lo que es importante dar un buen uso al correo electrónico, contando con una completa base de datos de los funcionarios y aprovechando al máximo sus herramientas.

Al final de la encuesta se realizó un apartado donde se les solicita a los funcionarios escribir sugerencias con el fin de que más funcionarios participen en las capacitaciones. Las sugerencias más frecuentes fueron:

1. Que las capacitaciones sean más específicas para la labor que realizan.

Esto debido a que consideran que las capacitaciones tratan de temas muy generales, por lo que no brindan mucha ayuda a las labores en sí. Aseguran que los temas no son atractivos y además existen muchos asuntos necesarios por tratar.

2. Que la invitación llegue directamente al correo electrónico de ellos.

La Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud, es el Departamento encargado de enviar las invitaciones de capacitación a las diferentes entidades dependientes. Las invitaciones son enviadas únicamente a los funcionarios de mandos medios para que estos divulguen la información a sus subalternos, sin embargo los funcionarios revelan que no están recibiendo información sobre las capacitaciones porque no existe apoyo por parte de los jefes. Por lo que prefieren que la invitación sea enviada directamente a su correo electrónico.

La motivación es otro tema que muchos abarcaron, sugirieron que para lograrla es importante que sea evidente una mejora en la elección de temas y su desarrollo, es necesario que el fin de la capacitación sea claro y significativo, además mencionaron que su divulgación debe ser más efectiva, ya que ni están siendo enterados.

Otras sugerencias aportadas fueron: Que más capacitaciones deben ser convocadas de forma obligatoria, mayor coordinación entre la Gestión Institucional de Recursos Humanos y las entidades cuyos funcionarios serán capacitados, que se impartan más capacitaciones, también sugirieron que las capacitaciones se den en su lugar de su trabajo.

4.1.5 Otras estadísticas

Además de los datos obtenidos directamente de la encuesta, se lograron descubrir otros comportamientos importantes. La siguiente información es producto del análisis de los datos recopilados a lo largo de la investigación:

Eficacia de la comunicación empleada / Conocimiento

Según el Proceso Gestión del Desarrollo se han estado invitando a las capacitaciones a los 412 funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud, sin embargo en la encuesta realizada se evidencia que esta información no es tan fiel.

Por medio de la encuesta, en la pregunta número 9, se da a conocer que el 36.84% de los encuestados se enteran de las capacitaciones, es decir únicamente este porcentaje de población realmente recibe la invitación de las capacitaciones.

$$412 * 36.84\% = 152$$

Lo cual significa que únicamente 152 funcionarios han sido realmente invitados a procesos de capacitación.

Eficacia de la promoción empleada / Interés

El Proceso Gestión del Desarrollo realmente ha estado invitando a 152 funcionarios, o sea únicamente esa cantidad de funcionarios ha recibido las invitaciones; y en Informes trimestrales para CECADES se registra un promedio de 28 asistentes a las capacitaciones.

$$28 * 100 = 2\ 800$$

$$2\ 800/152 = 18.42\%$$

El dato anterior simboliza que por medio de la promoción empleada, solamente al 18.42% de la población meta se le está generando interés a asistir a las capacitaciones.

Porcentaje de asistencia

El porcentaje de asistencia en las capacitaciones es dependiente de una eficaz comunicación y promoción en el mensaje enviado. Se supone que el Proceso Gestión del Desarrollo invita a los 412 funcionarios dependientes del MCJ y se registra una asistencia de 28 funcionarios.

$$28 * 100 = 2\ 800$$

$$2\ 800/412 = 6.79\%$$

Es decir, solamente el 6.76% de la población asiste a las capacitaciones convocadas por el Proceso Gestión del Desarrollo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ✓ El departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud no cuenta con una efectiva comunicación con los funcionarios de sus entidades dependientes, acerca de actividades de capacitación.
- ✓ Existe bajo porcentaje de asistencia por parte de los funcionarios hacia las capacitaciones. Para la última capacitación impartida únicamente se registra el 7% de asistencia del total de los funcionarios invitados, comportamiento que se ha mantenido en las últimas capacitaciones impartidas.
- ✓ Los funcionarios que han recibido capacitaciones se encuentran satisfechos con la calidad de las mismas, muestran mucho interés hacia las capacitaciones, las consideran buenas y muy útiles. Sin embargo manifiestan que el Ministerio de Cultura y Juventud no se esfuerza en motivarles a participar.
- ✓ Se plantea un Plan de comunicación que tiene como objetivo optimizar el flujo de información entre los funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud y el departamento de Gestión del Talento Humano sobre temas de capacitación.

Recomendaciones

- ✓ Mantener y actualizar la base de datos del perfil de los funcionarios en Microsoft Excel, además asignar tabla dinámica con el fin de poder filtrar el correo de cada uno de los funcionarios, según el perfil del público meta. Esto busca garantizar una

efectiva comunicación entre el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud y sus funcionarios.

- ✓ Realizar un control riguroso con cada uno de los indicadores propuestos, para así conocer el resultado real de la eficacia del Plan de Comunicación.
- ✓ Brindar atención y esmero a las estrategias que promueven el interés de los funcionarios dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud hacia las actividades de capacitación.
- ✓ Cumplir con cada una de los ejes de acción planteados en el Plan de Comunicación.

Otras recomendaciones

- ✓ Utilizar la presente investigación para empoderar la solicitud del presupuesto para capacitaciones al Servicio Civil.
- ✓ Brindar capacitaciones en temas acordes a los puestos más representativos de las entidades y entre otras acciones que pueden ser implementadas en un Plan de Comunicación gracias a los datos obtenidos en la investigación. Dicha información se encuentra documentada en el apartado denominado análisis de resultados.

CAPITULO 6
PLAN
ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN

Análisis de las estadísticas para cubrir el Objetivo 4 del Trabajo Final de Graduación

6.1 Plan Estratégico de Comunicación

6.1.1 Análisis de la situación

Existe una serie de consideraciones importantes a tomar en cuenta a la hora de aplicar la metodología del Plan de Comunicación. El primer paso a realizar es un análisis de la situación, el cual tiene como objetivo identificar el estado actual del contexto y plantear un plan de comunicación con enfoque estratégico.

El tipo de capacitación impartida en el Ministerio de Cultura y Juventud es *Técnicas de clase* ya que utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el tema a tratar. Las habilidades pueden variar desde técnicas hasta interpersonales. Dentro de las técnicas de capacitación se encuentran las lecturas, capacitación en clase y capacitación por computadora.

Es importante comprobar que el problema detectado en la organización tiene relación total o parcial con la gestión de comunicación. Se descubrió que:

- En el Ministerio de Cultura y Juventud no existe un Plan Estratégico de Comunicación en marcha.
- No existen objetivos de comunicación para las capacitaciones de MCJ.
- El público al que el MCJ envía la invitación de manera directa al correo son únicamente a las jefaturas o mandos medios.
- El mensaje de las invitaciones de las capacitaciones es escrito en prosa, con información básica.
- En los años anteriores el presupuesto no ha cubierto todos los gastos demandados por las capacitaciones.
- No existe un Plan de acción, cronograma de actividades ni indicadores dedicados a controlar las actividades de comunicación de las capacitaciones.
- Por medio de la encuesta se evidencia que las causas del problema o situación que se espera resolver o mejorar son de naturaleza comunicativa. Esto se concluye porque la mayoría de los encuestados desconocía la existencia de la última

capacitación, llamada "Prevención Gripe "1H1N1" que fue supuestamente comunicada a todos los funcionarios, además existe un alto porcentaje de muestra que opina que la información, recibida, acerca de capacitación es incompleta o muy escueta.

A través de un ejercicio de diagnóstico como el FODA se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y objetivos

FODA

Este análisis ayuda a identificar los aspectos clave que se han de considerar para definir los objetivos, potenciando las fortalezas y oportunidades y buscando minimizar el riesgo asociado a las debilidades y amenazas.

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal de la Gestión Institucional de Recursos Humanos destinado al Proceso Gestión del Desarrollo. 2. Cumple con la Normativa general de Centro de Capacitación y Desarrollo del Servicio Civil (CECADES), la cual asegura la calidad de las capacitaciones impartidas. 3. Base de datos de “Detección de necesidades anuales de información”. 4. El Proceso Gestión del desarrollo cuenta con 46 años de experiencia (fundado en 1970). 5. Cuentan con profesionales especializados en el área de informática y administración. 6. Poseen apropiadas instalaciones donde impartir las capacitaciones. 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de convenios o colaboración (profesionales, instalaciones y materiales) entre entidades públicas. 2. Aprovechamiento de redes sociales, herramientas del correo electrónico y desarrollo de un sitio web destinado a las actividades de capacitación. 3. Acceso a la información de todos los funcionarios de las entidades dependientes. 4. Trabajo conjunto con el Departamento de informática para aprovechar tecnologías de información. 5. El correo electrónico es el medio de comunicación estándar en todas las entidades y es el que los funcionarios prefieren para informarse de las actividades de capacitación. 6. Existe un porcentaje mayoritario de funcionarios que consideran las capacitaciones como útiles, buenas y muy buenas, y además se encuentran interesados en participar.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Base de datos de funcionarios incompleta. 2. Inexistencia de una plataforma de información virtual. 3. Falta de coordinación entre las entidades y la Gestión Institucional de Recursos Humanos. 4. Ineficiente divulgación y promoción de las capacitaciones. 5. No existen acciones que promuevan la motivación hacia las capacitaciones. 6. Inexistencia de un Plan de Comunicación. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de los jefes encargados de divulgar la información en las entidades. 2. Bajo o nulo Presupuesto. 3. Los funcionarios poseen desconocimiento del proceso de inscripción.

Tabla 3. Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Definición de objetivos

A partir de la realización del análisis FODA se pueden identificar y enunciar problemas o situaciones que deben solucionarse o aprovecharse. Con base en estos se definen los objetivos.

Objetivo general:

Optimizar el flujo de información entre los funcionarios dependientes del M.C.J y el departamento de Gestión del Talento Humano sobre temas de capacitación.

Objetivos específicos:

- ✓ Generar a los funcionarios del MCJ mayor conocimiento acerca de capacitaciones, de manera estandarizada.
- ✓ Implementar estrategias que promuevan el interés de los funcionarios hacia las capacitaciones.
- ✓ Coordinar con entidades dependientes del Proceso Gestión del Desarrollo los procesos de capacitación.

Matriz correlación de objetivos organizacionales con objetivos de comunicación

Objetivo de comunicación	Ejes de acción	Objetivos del “Proceso Gestión del Desarrollo”				
		Definir las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección de personal del MCJ.	Asistir en la entrega de información de la institución y del puesto de trabajo a los funcionarios del MCJ.	Promover planes y prácticas que apunten al mejoramiento de calidad de vida laboral.	Contribuir a la implementación de la Política de Calificaciones y Evaluación del Desempeño.	Incentivar a la mejora de las competencias y la optimización de talento laboral al interior Del MCJ, por medio de la capacitación.
1. Generar a los funcionarios del MCJ mayor conocimiento acerca de capacitaciones.	Realizar base de datos completa (perfil y correo) de funcionarios.		X	X	X	X
	Enviar invitaciones de manera directa a cada correo de los funcionarios.		X	X	X	X
	Utilizar la opción “Recordatorio” del calendario Microsoft Outlook.		X	X	X	X
2. Implementar estrategias que promuevan el interés de los funcionarios	Desarrollar una página de Facebook atractiva donde se encuentre información completa y actualizada de las capacitaciones.		X	X	X	X

hacia las capacitaciones.	Crear un buzón de sugerencias donde se reciban solicitudes y quejas.			X	X	X
	Tomar en cuenta elementos importantes en el diseño del mensaje en la invitación		X			X
	Brindar más atención a la “Detección anual de necesidades de información”.			X	X	X
3. Coordinar con entidades dependientes del Proceso Gestión del Desarrollo los procesos de capacitación.	Enviar un correo a todos los funcionarios informando acerca del proceso de inscripción de las capacitaciones.			X	X	X
	Contar con una mayor coordinación entre Proceso de Gestión del Desarrollo y las entidades a la hora de asignar fechas para capacitaciones.	X	X	X		
	Brindar más atención a la “Detección anual de necesidades de información”.			X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Matriz correlación de objetivos organizacionales con objetivos de comunicación

6.1.3 Los públicos

Identificación

Para la elaboración del PEC es fundamental relacionar todos los públicos posibles, estos en uno u otro momento pueden llegar a convertirse en uno de interés. Dependiendo de los objetivos y situaciones que se presenten varía la importancia de los públicos. Además es fundamental la actualización de datos, ya que la información de esta base de datos encontrará en constante cambio.

El público identificado es un mercado cautivo ya que existe una clara barrera de entrada que impide la competencia.

El público se encuentra conformado por los funcionarios pertenecientes a Actividades Centrales, Sistema Nacional de Bibliotecas (Administración general y Biblioteca Nacional), Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural, Dirección de Cultura, Dirección General de Bandas de San José y Cartago.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Público meta del Plan de Comunicación

Clasificación

Una vez identificados los públicos, es importante contar con una base de datos en Microsoft Excel que contenga el nombre, sexo, edad, localización física, clase y entidad a la que pertenece cada funcionario. Lo cual facilitará, por medio de una tabla dinámica, identificar el público meta según el perfil definido.

Priorización

No existen presupuestos ilimitados, toda actividad organizacional tiene un tope de presupuesto asignado y el Ministerio de Cultura y Juventud no es la excepción. Por lo que no siempre se tiene la posibilidad de impactar todos los públicos, ya sea por situaciones de presupuesto o de tiempo. La priorización consiste en dar importancia de impacto a los públicos identificados y clasificados.

El público prioritario corresponde a los Jerarcas de cada departamento, de cada una de las entidades dependientes.

6.1.4 Los mensajes

Una vez definidos los objetivos y los públicos asociados a estos, es necesario definir qué mensajes se les quiere o requiere transmitir para lograr así los objetivos propuestos.

Es importante que se transmita un mensaje apegado a la realidad. Una gestión de comunicación tendenciosa, negligente o mal gestionada, tiene como consecuencia la segura frustración de expectativas, entre otros aspectos.

Es de vital importancia:

- No decir lo que no se es ni lo que no se hace.
- No hacer algo diferente a lo que se dice ni algo diferente a lo que se es o se quiere ser. (Aljure, 2015)

A continuación una serie de elementos importantes a tomar en cuenta a la hora de la elaboración del mensaje en las invitaciones:

1. Conocer el tipo de capacitación a realizar y el público que se asistirá.
2. Definir la paleta de colores y una tipografía adecuada a la capacitación a impartir.
3. El mensaje debe contener los datos contemplados en el Plan Institucional de capacitación 2016, es decir:
 - ✓ Nombre de la actividad
 - ✓ Eje temático
 - ✓ Acción Estratégica

- ✓ Objetivo terminal (Brindar mucha atención con el fin de que genere interés en el lector)
- ✓ Modalidad
- ✓ Duración de la Actividad
- ✓ Cantidad de veces que se impartirá la actividad en el periodo
- ✓ Lugar donde se impartirá
- ✓ Público meta
- ✓ Observaciones

Es importante que el mensaje sea emitido únicamente al público meta, de manera que las invitaciones que reciban los funcionarios sean relevantes.

La invitación se realizará de manera digital.

Tono y estilo

Toda estructura lingüística está ligada al tono, pudiéndose definir como "la intención que como autores intentamos impregnarle a un texto". Por tanto, el tono del mensaje publicitario hace referencia a cómo se va a apelar o se está apelando al destinatario de la comunicación.

Para generar un mayor interés en las capacitaciones se deben implementar tonos adecuados en el mensaje de la invitación, dentro de los cuales se encuentran:

- Formal.
- Servicial.
- Empático.
- Inspiracional / Positivo.
- Informativo: Mensaje emitido en un lenguaje claro y objetivo que se apoya en datos (fechas, cifras, lugares, etc.) que ayudan al receptor a comprender e interpretar la información dada.
- Cordial: Mensaje que inspira amabilidad y confianza.

También es valioso que el mensaje cuente con elementos publicitarios.

6.1.5 Presupuesto

Todo plan necesita tener una definición clara y específica de la utilización de recursos. En la plantilla del presupuesto se debe incluir la descripción del recurso, monto y la fecha en la que se hace la implementación.

Sin embargo, en el caso del presente Plan de Comunicación no existen recursos financieros significativos necesarios ya que simplemente se espera realizar un mejor aprovechamiento recursos ya existentes. Algunos de estos recursos son: Departamento de informática, personal destinado a realizar las invitaciones de las capacitaciones y herramientas del Microsoft Outlook y Microsoft Excel.

6.1.6 Cronograma

Es imposible implementar un plan táctico sin un cronograma, de lo contrario no se podría saber con cuales acciones iniciar la ejecución, la secuencia con que se desarrollaran las acciones ni cuáles son las acciones a las que se les debe más prioridad. Ver Tabla 5. Plan de acción y cronograma.

6.1.7 Indicadores

Medir la gestión de comunicación y su impacto es muy difícil, sin embargo si se tiene una adecuada gestión de cada una de las partes del Plan de comunicación, su medición será muy aplicable. Ver Tabla 5. Plan de acción y cronograma.

Indicador de impacto

- Registro de asistencia de funcionarios a capacitaciones.
- Evaluación de actividades de capacitación por parte de los funcionarios, como parte de los informes trimestrales de capacitación a CECADES.
- Registro de correos enviados en el correo del Proceso de Gestión del Desarrollo.
- Registro de confirmación de asistencia por medio del correo.
- Existencia de atractiva página de Facebook donde se encuentre información completa y actualizada de las capacitaciones.

- Existencia de base de datos completa (perfil y correo) de funcionarios.
- Existencia del buzón de sugerencias donde se reciban solicitudes y quejas.

6.1.8 Plan de acción

Con la aplicación de las tácticas del Plan de acción, las ideas y los objetivos de tipo estratégico toman forma y se materializan. Es por esto que el valor del plan estratégico depende de un buen planeamiento estratégico, el cual se refiere a las etapas abarcadas hasta el momento.

A continuación se presenta el Plan de acción:

Objetivo Estratégico	Ejes de acción	Tiempo estimado	Recursos	Año 2016				Indicadores
				Ago.	Set.	Oct.	Nov.	
1. Generar a los funcionarios del MCJ mayor conocimiento acerca de capacitaciones.	Realizar base de datos completa (perfil y correo) de funcionarios.	1 mes	*Equipo informático *Bases de datos de entidades *Microsoft Office					Existencia de base de datos.
	Enviar invitaciones de manera directa a cada correo de los funcionarios.	Siempre	*Equipo Informático *Microsoft Outlook *Base de datos					Registro de correos enviados en el correo del Proceso de Gestión del Desarrollo.
	Utilizar la opción "Recordatorio" del calendario Microsoft Outlook.	Siempre	*Equipo informático *Microsoft Outlook					Registro de confirmación de asistencia por medio del correo.
2. Implementar estrategias que promuevan el interés de los funcionarios hacia las capacitaciones	Desarrollar una Grupo secreto en Facebook cerrado, donde	1 mes	*Equipo Informático					Existencia de Grupo secreto en Facebook.

	se encuentre información completa y actualizada de las capacitaciones							
	Tomar en cuenta elementos importantes en el diseño del mensaje en la invitación	Siempre	*Microsoft Office *Programas de diseño gráfico					Registro de correos enviados en el correo del Proceso de Gestión del Desarrollo.
	Crear un buzón de sugerencias donde se reciban solicitudes y quejas.	1 mes						Existencia del buzón de sugerencias.
3. Coordinar con entidades dependientes del Proceso Gestión del Desarrollo los procesos de capacitación.	Brindar más atención a la "Detección anual de necesidades de información".	Siempre	Datos registrados en la "Detección de necesidades de información".					Evaluación de actividades de capacitación por parte de los funcionarios, como parte de los informes trimestrales de capacitación a CECADES.

	Enviar un correo a todos los funcionarios informando acerca del proceso de inscripción.	1 mes	*Equipo Informático *Microsoft Office *Microsoft Outlook					Registro de correos enviados en el correo del Proceso de Gestión del Desarrollo.
	Contar con una mayor coordinación con las entidades a la hora de asignar fechas para capacitaciones.	Siempre	*Teléfono *Equipo Informático *Microsoft Outlook					Registro de asistencia de funcionarios a capacitaciones.
Líder de Comunicación: Proceso Gestión del Desarrollo								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Plan de acción y cronograma

6.1.9 Plan de seguimiento

Una vez desarrolladas, ejecutadas e inspeccionadas las anteriores acciones comunicativas, es preciso llevar un control, seguimiento y evaluación de las acciones que se deben de realizar siempre, que permita en todo momento la valoración de resultados y cuidar los pequeños detalles que puedan quedar pendientes para así contar con éxito dicho Plan Estratégico de Comunicación.

Se debe desarrollar observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de dichas acciones comunicativas, en su aplicación a los públicos internos, cuidando que estas sean claras. Se deberán aplicar postest que comprueben la efectividad de las acciones que deben de ejecutarse siempre y de esta manera asegurar garantía del Plan.

Las acciones que conllevan un seguimiento permanente son las siguientes:

- ✓ Enviar invitaciones de manera directa a cada correo de los funcionarios.
- ✓ Utilizar la opción “Recordatorio” del calendario Microsoft Outlook.
- ✓ Tomar en cuenta elementos importantes en el diseño del mensaje en la invitación.
- ✓ Brindar más atención a la “Detección anual de necesidades de información”.
- ✓ Contar con una mayor coordinación con las entidades a la hora de asignar fechas para capacitaciones.

El encargado de realizar el propuesto plan de seguimiento es el líder de comunicación del Proceso Gestión del Desarrollo.

Además es importante realizar evaluaciones anuales o semestrales al cumplimiento de objetivos para manifestar necesidades de ajuste o implementación de elementos en el Plan Estratégico de Comunicación. Con el pasar del tiempo es muy probable que van a aparezcan dichas necesidades, ya que vivimos en una realidad altamente cambiante.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. [Versión de ProQuest ebrary]. Recuperado de <http://ezproxy.itcr.ac.cr:2053/lib/itcrsp/reader.action?docID=11126200>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Jany, J. (2005). Investigación integral de mercados. Decisiones sin incertidumbre. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Nogales, Ángel (2004) Investigación y Técnicas de Mercado. Editorial Mc Graw Hill, A. Aker D.A.A. Day G..c. Recuperado de: https://books.google.co.cr/books?id=LnVxgMkEhkgC&dq=fuente+de+informacion+primaria+y+secundaria&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Ocampo, Cristina. (2014). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. [Versión de ProQuest ebrary]. Recuperado de <http://ezproxy.itcr.ac.cr:2053/lib/itcrsp/reader.action?docID=11126189>

Rodríguez, M. & Ramírez, Patricia. (2010). Administración de la capacitación. [Versión de Mc Graw Hill Interamericana]. Recuperado de <http://ezproxy.itcr.ac.cr:2053/lib/itcrsp/reader.action?docID=10436669>

Romero, L. (2004). Marketing social: Teoría y práctica. Pearson, Prentice Hall (Ed).
Recuperado de:
https://books.google.co.cr/books?id=S9QJIOM8pO8C&dq=mercadeo+invitacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Universidad, D. L. H. (Ed.). (2011). Metodología de la Investigación. En: Selección de Guías de Estudio: Tronco común. Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado de <http://ezproxy.itcr.ac.cr:3185>

APÉNDICES

Apéndice #1. Listín de Funcionarios

	Total	Total de funcionarios en Sedes de estudio
ENTIDADES DEPENDIENTES DEL MCJ		
ACTIVIDADES CENTRALES	183	183
CENTRO DE INVESTIGACION Y CONSERVACION DEL PATRIMONIO CULTURAL	34	34
DIRECCION GENERAL DE BANDAS	222	75
DIRECCION DE CULTURA	40	40
SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS (SINABI)	195	80
	674	412
ENTIDADES SEMI-DEPENDIENTES DEL MCJ		
SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION MUSICAL	240	
TEATRO NACIONAL	61	
TEATRO POPULAR MELICO SALAZAR	114	
CONAVI	1	
CENTRO COSTARRICENSE DE PRODUCCION CINEMATOGRAFICA	13	
CENTRO CULTURAL E HISTORIA JOSE FIGUERES FERRER	7	
CENTRO NACIONAL DE LA MUSICA	175	
CONSEJO NACIONAL DE LA POLITICA DE LA PERSONA JOVEN	31	
DIRECCION GENERAL DEL ARCHIVO NACIONAL	140	
MUSEO DE ARTE COSTARRICENSE	59	
MUSEO DE ARTE Y DISEÑO CONTEMPORANEO	18	
MUSEO DR. RAFAEL ANGEL CALDERON GUARDIA	14	
MUSEO HISTORICO CULTURAL JUAN SANTAMARIA	17	
MUSEO NACIONAL DE COSTA RICA	105	
	1669	

Apéndice #2. Encuesta Comunicación de Capacitaciones en el Ministerio de Cultura y Juventud

Necesidades de información:

- I. Perfil del funcionario.
- II. Nivel de eficacia del medio de comunicación actual empleado en aspectos relacionados con las capacitaciones.
- III. Percepción del funcionario acerca de las capacitaciones.
- IV. Identificar el medio de comunicación más eficaz para la promoción de las capacitaciones.

Capacitaciones: Cursos y congresos, talleres, seminarios, charlas y licencias de estudio

Comunicación de Capacitaciones en el Ministerio de Cultura y Juventud

Encuesta realizada por estudiante del Tecnológico de Costa Rica, con el fin de recopilar información para desarrollar Plan de Comunicación para el Proceso de Capacitación del Ministerio de Cultura y Juventud. Es importante aclarar que la información que usted brinde es confidencial y los resultados se evaluarán de forma global y no individual. Muchas gracias. Marque con una X su respuesta.

Sección I. Perfil del funcionario

1. ¿En cuál entidad es funcionario?
 - a) Actividades Centrales
 - b) Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural
 - c) Dirección de Cultura
 - d) Sistema Nacional de Bibliotecas
 - e) Dirección de bandas

2. ¿Cuál es su sexo?
 - a) Femenino
 - b) Masculino

3. ¿En cuál rango se encuentra su edad?
 - a) De 18 a 30
 - b) De 31 a 40
 - c) De 41 a 50
 - d) Más de 51 años

4. ¿Cuál es su puesto?
 - a) Técnico-Especializado / Operativo
 - b) Profesional
 - c) Gerencial
 - d) Artista
 - e) Otro ¿Cuál? _____

Sección II. Eficacia del medio de comunicación actual

5. ¿Cuál es el medio más utilizado por el cual recibe usted información en la entidad donde labora?
 - a) Cartelera o Volantes
 - b) Teléfono
 - c) Correo electrónico
 - d) Reuniones periódicas
 - e) Otro _____
 - f) Ninguno

6. ¿Cuál es el principal medio por el que se informa de las actividades de capacitación generales coordinadas por el Ministerio de Cultura?
 - a) Teléfono
 - b) Cartelera o Volantes
 - c) Correo electrónico
 - d) Reuniones periódicas
 - e) Otro _____
 - f) Ninguno

7. ¿Qué tan bueno es ese medio para informarle sobre capacitaciones?
 - a) Excelente
 - b) Muy bueno

- c) Bueno
 - d) Malo
 - e) Muy malo
 - f) Pésimo
8. ¿Cómo es la información recibida sobre capacitaciones por este medio?
- a) Muy completa no deja dudas, motiva a la participación
 - b) Completa con contactos para aclarar dudas.
 - c) Incompleta, no permite tomar decisiones de participación.
 - d) Muy escueta, no genera el mínimo interés
9. ¿Supo usted que el pasado 14 de enero del 2016 se inició un curso de *Prevención Gripe AH1N1*?
- a) Sí
 - b) No

Sección III. Percepción del funcionario acerca de las capacitaciones

10. ¿Ha recibido capacitación en algún momento?
- a) Sí
 - b) No (pase a la pregunta #12)
11. ¿Cuál es su valoración en términos de calidad hacia las capacitaciones en general coordinadas por el Ministerio de Cultura y Juventud?
- a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Mala
 - e) Muy mala
 - f) Pésima
12. ¿Cuánto interés tiene usted en participar en las capacitaciones?
- a) Ningún interés
 - b) Poco interés
 - c) Mucho interés
13. ¿Qué grado de utilidad le daría usted a las capacitaciones ofrecidas por el Ministerio?
- a) Nada útiles
 - b) Poco útiles
 - c) Muy útiles
14. ¿Considera usted que el Ministerio de Cultura y Juventud se esfuerza para motivarle a participar en las capacitaciones?
- a) Sí
 - b) No

¿Por qué? _____

15. ¿Conoce usted el proceso de inscripción para estas capacitaciones?
- a) Sí lo conozco
 - b) Conozco poco
 - c) No lo conozco

Sección IV. Medio de comunicación eficaz para la promoción de las capacitaciones

16. De las siguientes opciones, ¿Cuál considera que sería el mejor medio para informarle sobre las futuras capacitaciones?
- a) Teléfono
 - b) Cartelera o Volantes
 - c) Correo electrónico
 - d) Página web
 - e) Otro _____

Por último: ¿Qué sugerencia nos daría para que más funcionarios participen de las capacitaciones?

Apéndice #3. Observación obtenida de la Prueba Piloto

Sugerencia Prueba Piloto

Sección I. Eficacia del medio de Comunicación actual

Pregunta 9: En este ítem se pretende preguntar al funcionario si tiene conocimiento de que el pasado 3 de febrero del 2016 se inició un curso de *Primeros Auxilios*. Lo cual presenta un inconveniente, porque que esta información fue destinada únicamente a los Departamentos de Recursos Humanos para que estos seleccionaran los funcionarios a participar en el curso de Primeros Auxilios. Por lo que es recomendable que en el ítem se haga mención al curso *Prevención Gripe AH1N1*, ya que éste curso sí fue destinado a todos los funcionarios de las entidades dependientes del Ministerio de Cultura y Juventud.