

Departamento de Marketing Institucional de la UOC: análisis y plan de acción para un sistema de gestión del conocimiento

Cristóbal Zamora Segura
Fundamentos de la Gestión del Conocimiento
Master en Dirección y Gestión de la Información y el Conocimiento
UOC, Formación de Posgrado. Febrero de 2007

Índice

	Página
Introducción. Aspectos generales
Agentes implicados y agentes protagonista
Activos Intangibles
Cadena de valor del conocimiento
Reto estratégico
Indicadores
Modelo de Gestión del Conocimiento más cercano
Mapa de conocimiento
Aspectos culturales
Aspectos tecnológicos
Síntesis
Alternativas
Propuesta de pan de acción

Introducción. Aspectos generales

La Universitat Oberta de Catalunya (UOC) es una organización surgida de la sociedad del conocimiento cuyo principal cometido es facilitar la formación de las personas a lo largo de la vida. La UOC opera en el campo de la educación a distancia y desarrolla su actividad a través de internet para ofrecer titulaciones de grado y postgrado además de cursos de acceso a la universidad y formación para profesionales.

La comunidad universitaria de la UOC está formada por estudiantes, personal propio (personal de gestión y administración y profesorado e investigadores en plantilla) y personal docente colaborador (tutores y consultores). En cuanto a los estudiantes, la comunidad activa se cifra entorno las 35.000 personas aunque son cerca de 70.000 si incluimos a los estudiantes que ya han finalizado sus estudios y a aquellos que los tienen iniciados pero no están cursándolos en la actualidad.

La UOC ha experimentado un fuerte crecimiento desde sus inicios en 1995 y actualmente es la cuarta universidad del sistema público catalán en cuanto a número de estudiantes, por detrás de la Universidad de Barcelona, la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Politécnica de Catalunya, según los datos del Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació de la Generalitat de Catalunya de 2003. Con arreglo a estos datos, la UOC ha sido la universidad del sistema público catalán con mayor crecimiento de estudiantes durante los últimos años.

Después de una etapa, durante sus primeros diez años de vida, en los que la UOC ha crecido y se ha consolidado como referente de formación online, en diciembre de 2005 la universidad renovó la composición de sus órganos de gobierno (Rectorado) y ello la situó en la casilla de salida de una nueva etapa.

En esta nueva etapa, según el propósito del Rectorado de la universidad, el reto es reforzar el carácter académico de la institución haciendo hincapié en la calidad docente e investigadora y en su encaje en el sistema universitario público catalán. En la misma línea, la voluntad del equipo de gobierno de la universidad es que en esta nueva etapa la UOC profundice en la innovación y el uso de la tecnología, y que oriente su crecimiento bajo las premisas de sostenibilidad y calidad.

En este punto es en el que vemos interesante vincular la actividad del departamento de Marketing Institucional a los nuevos retos de la universidad. Este departamento lleva a cabo su actividad para asegurar la óptima aplicación de la imagen corporativa y la adecuada comunicación de los valores y la identidad de la universidad entre todos los públicos, agentes e instituciones con los que se relaciona.

De acuerdo con los nuevos objetivos estratégicos de la UOC, el departamento de Marketing Institucional de la universidad debe asumir también nuevos retos de Gestión del Conocimiento que den respuesta al nuevo posicionamiento de la institución y faciliten al máximo la aplicación de las nuevas políticas de comunicación e identidad corporativa.

En este contexto, proponemos el siguiente trabajo de análisis y el consecuente plan de acción de Gestión del Conocimiento dirigido a sistematizar el uso de los recursos de información y comunicación que fortalecen y dan coherencia a la imagen corporativa de la UOC y la ayudan a posicionarse dentro de los nuevos parámetros definidos por los líderes de la universidad: la calidad y el liderazgo tecnológico.

Agentes implicados y agentes protagonistas

Considerando el objetivo último de proponer un plan de acción de Gestión del Conocimiento dentro del departamento de Marketing Institucional de la UOC, pensamos que los principales agentes implicados y los principales protagonistas son los que se detallan a continuación:

Consejo de Gobierno: No sólo debe conocer la iniciativa sino que debe creer en ella y darle su apoyo. Los beneficios del plan de acción de Gestión del Conocimiento ponen en el centro a la propia institución y a su imagen social. Se trata de un proyecto que debe vincular a toda la organización comenzando por sus líderes.

Directora del área de Marketing: Es el principal enlace con el Consejo de Gobierno. Tiene visión estratégica, conoce la realidad de la universidad y debe ser uno de los principales acreedores de las iniciativas de Gestión del Conocimiento dentro del área que dirige. También debe ser profeta de este tipo de proyectos entre la alta dirección de la universidad.

Director Operativo de Marketing Institucional: Conoce más que nadie las necesidades y el día a día del departamento, debe asegurar su misión, velar por el equipo profesional que dirige y gestionar de manera óptima la carga de trabajo. Un plan de acción de Gestión del Conocimiento puede ser su mejor aliado. Debe liderar los proyectos del departamento y uno de Gestión del Conocimiento de manera indudable.

Empleados de Marketing Institucional: Entre los cuales me incluyo. Somos los responsables directos de la aplicación de la imagen de marca de la universidad y de la gestión de la comunicación de sus valores y su identidad corporativa. Conocemos los soportes de comunicación, las necesidades de gestión y los públicos internos y externos. El resultado del plan de acción de Gestión del Conocimiento debe repercutir en la imagen social de la universidad y también, de manera directa, en la calidad de nuestro desempeño profesional.

Gabinetes de Comunicación, Relaciones Internacionales y Relaciones Institucionales: La imagen social de una institución se perfila no sólo entorno al discurso y la imagen corporativa de sus soportes de comunicación sino que, más allá, responde al global de valores que comunica a través de su actividad, sus relaciones, sus alianzas, su presencia en los medios, su producción cultural y científica y su encaje en la sociedad. Todo ello está muy vinculado a la labor de estos tres gabinetes y por ello es importante coordinarse con éstos con vistas a un enfoque global del plan de acción de Gestión del Conocimiento.

Recursos Humanos: La identidad corporativa debe ser entendida como algo global que sólo puede comunicarse socialmente de manera óptima si en el seno de la organización se ponen en marcha los mecanismos necesarios para asegurar la consistencia y la coherencia de los valores que sustentan esa identidad. El departamento de Recursos Humanos de la universidad es un agente fundamental para ayudar a crear las condiciones necesarias que permitan el desarrollo de una cultura organizativa en línea con los valores y la imagen que la institución quiere comunicar.

Conjunto de empleados de la organización: Hemos dicho anteriormente que este proyecto, aunque tiene el núcleo en la Gestión del Conocimiento dentro del departamento de Marketing Institucional de la UOC, debe implicar a toda la organización. El motivo es que es toda ella la que comunica sus valores sino directamente en su relación con los clientes y proveedores con su propio desempeño profesional.

Responsables tecnológicos: Son los aliados indiscutibles para cualquier proyecto que quiera llevarse a cabo dentro de la UOC, ya que esta organización lleva a cabo su actividad haciendo un uso intensivo de las tecnologías de la información. En su momento deberán implementar las soluciones tecnológicas resultantes del análisis y contempladas en el plan de acción de Gestión del Conocimiento.

Proveedores: En el departamento de Marketing Institucional es necesario externalizar una parte importante de la producción de soportes informativos a proveedores (diseñadores, maquetadores, editores, agencias de publicidad, etc.) que se encargan de llevar a cabo los

encargos recibidos. Para el presente análisis el conjunto de proveedores se consideran usuarios del conocimiento generado en el departamento de Marketing Institucional y por eso hay que tenerlos muy cuenta, al igual que a los propios trabajadores de la organización, a la hora de acometer un plan de acción de Gestión del Conocimiento.

Entre todos los agentes descritos cobran especial importancia y protagonismo el director de Marketing Institucional y los empleados de este departamento además de los responsables tecnológicos de la universidad en el plano puramente operativo y los líderes de la universidad (Consejo de Gobierno), la directora del área de Marketing y el departamento de Recursos Humanos desde la perspectiva estratégica.

En el plano operativo, el rol del director de Marketing Institucional y los empleados de este departamento es especialmente relevante porque ellos son quienes mejor conocen las necesidades, los contenidos y los soportes de comunicación corporativa de la universidad. Y, por su parte, los expertos en tecnología de la propia universidad también jugarán un papel fundamental como proveedores de las soluciones tecnológicas que permitan optimizar la Gestión del Conocimiento dentro del departamento.

En el plano estratégico, el Rectorado de la universidad, la directora del área de Marketing y el departamento de Recursos Humanos tienen una importancia vital para crear las condiciones favorables que hagan posibles la implementación del proyecto. El Rectorado debe comunicar las líneas maestras de identidad y posicionamiento de la universidad y dar apoyo a la iniciativa de Gestión del Conocimiento dentro del departamento de Marketing Institucional como instrumento que va a facilitar su óptima comunicación a la sociedad. La directora del área de Marketing debe jugar un papel táctico y actuar de enlace entre la alta dirección de la universidad y los responsables operativos de la gestión del conocimiento dentro del área que dirige. Y el departamento de Recursos Humanos debe trabajar para que la cultura organizativa del departamento se ajuste al máximo y guarde la mayor coherencia posible con el proyecto de gestión del conocimiento que quiere llevarse a cabo.

Activos intangibles

Entorno a los activos intangibles vinculados a la actividad del departamento de Marketing Institucional de la UOC podemos citar, principalmente, los siguientes:

Capital humano

Competencias de sus profesionales: habilidades en diseño gráfico, experiencia en tratamiento de imágenes, manejo de herramientas de edición, habilidades para la composición, expertise en la aplicación de imagen de marca, habilidades para la comunicación escrita y dominio en la conceptualización de materiales informativos en diferentes soportes.

Experiencia dentro de la organización: el equipo de profesionales del departamento de Marketing Institucional de la UOC tiene una media de siete años de experiencia dentro de la universidad, conoce la evolución que ha desarrollado el departamento y también sus necesidades de mejora en cuanto a la gestión del trabajo.

Cultura de colaboración entre equipos y empleados: este activo está instalado en los diferentes departamentos de la universidad, cuya organización en red ha facilitado las posibilidades de intercambio, el trabajo en equipo y el desarrollo de proyectos interdisciplinarios.

Compromiso del equipo profesional: el compromiso del equipo profesional se fundamenta en la necesaria calidad de su trabajo, que tiene notable visibilidad tanto interna como, sobre todo, externamente y es uno de los pilares que garantizan la correcta aplicación de la imagen de marca i comunicación corporativa.

Satisfacción del equipo profesional: sin menoscabo del compromiso que los profesionales del departamento mantienen entorno al trabajo, la satisfacción del equipo es sin duda uno de los activos que más fluctúa y que más puede verse beneficiado, indirectamente, con la aplicación de un plan de acción de gestión del conocimiento.

Formación: este es un activo que la organización se ha encargado de favorecer en todos sus departamentos desde siempre. Los profesionales del departamento de Marketing Institucional han ido actualizando y ganando nuevas competencias a lo largo de los últimos años gracias a un plan de formación continuada.

Capital estructural

Organización en red: La UOC lleva a cabo su actividad académica, de investigación y de difusión social del conocimiento a través de la red y para ello ha desarrollado una estructura organizacional en red en la que cualquier departamento o profesional tiene acceso a los restantes de manera directa, lo cual facilita la compartición de conocimiento y el trabajo colaborativo. Este activo es fundamental a la hora de plantearse un plan de acción de Gestión del Conocimiento.

Flexibilidad: La estructura organizativa de la UOC se ha mostrado flexible desde sus orígenes y se ha sabido adaptar a las necesidades funcionales y nuevas realidades surgidas como consecuencia de su crecimiento y adaptación a los mercados en los que opera.

Procesos: La UOC, sobretudo el ámbito de gestión (en contraposición al ámbito docente), ha desarrollado una cultura de trabajo fundamentada en la gestión por procesos, lo cual facilita enormemente la identificación de necesidades, guías, apoyos o soportes y resultados en relación a las actividades llevadas a cabo en sus diferentes departamentos.

Innovación: Desde sus inicios la UOC ha entendido la innovación como premisa para poder adaptarse a las nuevas necesidades y para ganar eficiencia en todos los ámbitos en los que opera. Dentro de la organización la innovación se ha aplicado tanto a las metodologías de aprendizaje como a la estructura organizativa y los procesos de gestión.

Know-how: La UOC ha sido una organización pionera en el uso de las nuevas tecnologías de la información para la formación superior a distancia. Tras más de doce años de actividad la universidad ha ganado experiencia y saber hacer en sus diferentes líneas de actividad, lo cual le ha permitido implementar mejoras y ganar eficiencia.

Capital relacional

Imagen de marca: Éste es sin duda uno de los principales activos de la universidad. La UOC empezó a operar en el campo de la formación a distancia siendo pionera en su modelo educativo basado en el uso de las nuevas tecnologías. Este liderazgo, la calidad de sus procesos académicos y su especialización en investigación sobre la Sociedad del Conocimiento le han valido para consolidar su imagen de marca como organización de referencia, por prestigio y calidad, en el mercado universitario.

Lideraje en e-learning: La propia naturaleza de la UOC como universidad a distancia que desarrolla su actividad haciendo un uso intensivo de las nuevas tecnologías determina que su foco de investigación y desarrollo científico sea el impacto de estas tecnologías en la sociedad. En este sentido, uno de los campos de referencia es el de la formación, lo cual permite a la universidad innovar en los procesos de educación a distancia y mantenerse como referente en este campo.

Satisfacción de los clientes: La UOC evalúa periódicamente la satisfacción de los estudiantes como medida cualitativa que permite impulsar nuevos procesos de evaluación y mejora para adaptar la actividad académica y los servicios universitarios a las necesidades de sus estudiantes y orientarse así a la excelencia. Los resultados de las evaluaciones de satisfacción revelan que ésta se ha mantenido en valores altos de manera sostenida durante los últimos años.

Relaciones con proveedores: La UOC tiene una amplia red de proveedores con los que se relaciona para llevar a cabo su actividad como prestadora de servicios de formación a distancia. En este campo, su posicionamiento como universidad de referencia, su amplia base de clientes y su liderazgo en investigación y aplicación de nuevas tecnologías le confieren una posición de fortaleza en la relación con sus proveedores.

Alianzas con otras organizaciones: La UOC ha desarrollado una gran red de alianzas con importantes organizaciones de los sectores de la formación, la investigación, la tecnología y las telecomunicaciones, y la economía, así como con importantes agentes sociales y gubernamentales, que le permiten operar a escala internacional en un marco de prestigio, solvencia y solidez para el desarrollo de su actividad.

Cadena de valor del conocimiento

Antes de detenernos en la cadena de valor del conocimiento vinculada a la actividad del departamento de Marketing Institucional de la UOC, veamos cuál es la cadena de valor que sostiene la actividad de la universidad y le permite cumplir con su misión de facilitar la formación a las personas a lo largo de la vida.

Para el cumplimiento de su misión, la UOC desarrolla una serie de actividades básicas que podemos clasificar en actividades primarias y sus actividades de apoyo. La identificación y clasificación de estas actividades básicas obtendremos la cadena de valor de la organización.

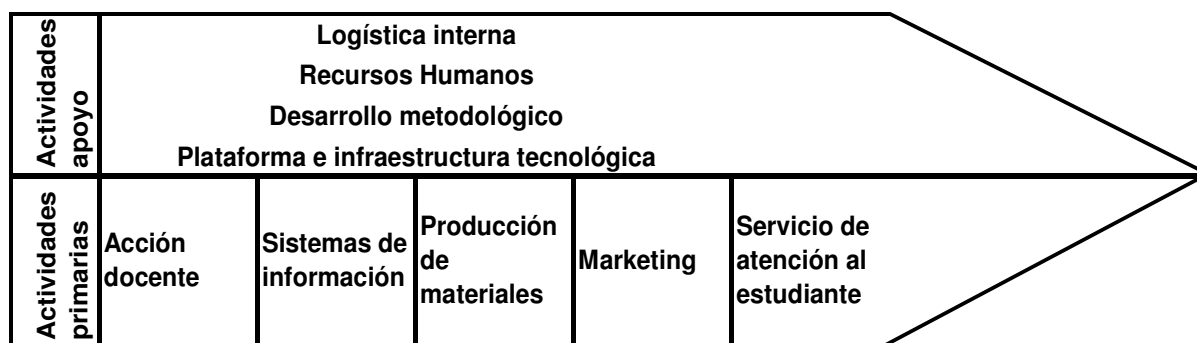
Como actividades primarias de la UOC podemos definir las siguientes:

- **Acción docente:** se trata de la esencia misma o de la naturaleza de la actividad a que la UOC se dedica, la formación. Incluye la actividad de los profesores y estudiantes y el proceso de evaluación.
- **Sistemas de información:** los sistemas de información son una pieza clave dentro del encaje de actividades primarias de la UOC, ya que ésta desarrolla su actividad íntegramente en red y en la red.
- **Producción de materiales:** como se ha dicho la producción de materiales es una de las actividades productivas más importantes de la universidad y a ella se dedica una parte del presupuesto de la universidad.
- **Marketing:** la promoción, comercialización y difusión de la marca UOC se lleva a cabo a través del conjunto de actividades de marketing de la propia organización.
- **Servicio de atención al estudiante:** El servicio de atención al estudiante es fundamental en un modelo educativo como el de la UOC, donde los estudiantes interactúan con la universidad por medio de medios telemáticos.

En cuanto a las actividades secundarias o de apoyo podemos fijarnos en las siguientes, en el caso de la UOC:

- **Infraestructura de la empresa:** edificios, material, equipos técnicos, etc.
- **Logística interna:** comunicación interna, gestión de stocks, envíos, etc.
- **Recursos Humanos:** gestión y desarrollo del equipo profesional
- **Desarrollo metodológico:** diseño de metodologías para la educación online.
- **Plataforma e infraestructura tecnológica:** desarrollo de plataformas y sistemas para el aprendizaje online.

De acuerdo con este esquema de actividades primarias y actividades de apoyo, para el desarrollo de la actividad de la UOC, podemos definir la siguiente cadena de valor:



Con arreglo a esta cadena de valor de la organización, las actividades del departamento de Marketing Institucional quedarían encuadradas dentro de las actividades primarias vinculadas al área de Marketing de la universidad y girarían entorno a la promoción y difusión de la marca UOC.

En este marco, la cadena de valor del conocimiento vinculada a la actividad del departamento de Marketing Institucional de la UOC estaría dirigida a cumplir su misión de asegurar la óptima aplicación de la imagen corporativa de la organización y la adecuada comunicación de los valores y la identidad de la universidad entre todos los públicos, agentes e instituciones con los que se relaciona.

Entorno al cumplimiento de esta misión, la cadena de valor del conocimiento del departamento de Marketing Institucional de la UOC se estructuraría en base a los siguientes cinco grandes eslabones:

Generar conocimiento: se corresponde con el posicionamiento estratégico de la universidad y con su visión. De ahí emana la identidad corporativa i los valores que deben comunicarse a través de la marca UOC. Estas grandes guías surgen de la evaluación del entorno y de la propia organización y tienen su origen en la actividad directiva de sus líderes, el Consejo de Gobierno de la universidad.

Procesar el conocimiento: tiene que ver con la traducción del posicionamiento estratégico de la universidad y su *voluntad de ser* en elementos tangibles y fácilmente vinculables a su imagen de marca. En este punto el conocimiento procesado tomaría cuerpo de valores de la marca, discurso institucional y libro de estilo para la aplicación de la imagen corporativa. Los actores protagonistas en este eslabón de la cadena de valor del conocimiento son los responsables del área de Marketing y el departamento de Marketing Institucional y los técnicos de este departamento.

Compartir el conocimiento: consiste en poner al alcance de toda la organización el corpus de información vinculado a la marca UOC para su óptima aplicación en diferentes soportes de comunicación. En esta fase es tan importante disponer de un repositorio de conocimiento (o base de información vinculada a la imagen corporativa de la universidad) y de sistemas de información que lo hagan fácilmente accesible y utilizable como una cultura organizativa basada en la autonomía, la colaboración y la responsabilidad que le confieran el grado de utilidad necesario para garantizar su éxito. Por ese motivo, en este eslabón son tan importantes los responsables tecnológicos a la hora de velar por que el repositorio de conocimiento sea una herramienta accesible y usable, como el departamento de Recursos Humanos a la hora de impulsar y garantizar las condiciones de compromiso y participación necesarias para que la herramienta sea efectivamente útil para toda la organización.

Aplicar el conocimiento: tiene que ver con el uso efectivo del conocimiento procesado en forma de guías de estilo e imagen corporativa y discurso institucional. La aplicación de este conocimiento tendría como soportes las diferentes plataformas y formatos de comunicación de la universidad y afectaría a todas sus relaciones y ámbitos de actividad, tanto internas como externas. Así, los agentes protagonistas en la aplicación del *conocimiento corporativo* serían, en sí, todos los profesionales de la organización aunque hemos querido destacar por su visibilidad y trascendencia las actividades llevadas a cabo por los Gabinetes de Comunicación, Relaciones Institucionales y Relaciones Internacionales.

Evaluar el conocimiento: la evaluación del conocimiento debería aportar medidas entorno al grado de cumplimiento de la misión del departamento de Marketing Institucional de asegurar la óptima aplicación de la imagen corporativa de la organización y la adecuada comunicación de los valores y la identidad de la universidad. Para ello sería necesario hacer una auditoría de la marca y tomar el pulso a la percepción de la imagen de marca a través de estudios de mercado. Los agentes protagonistas en este punto serían los integrantes del departamento de Análisis e investigación de mercados del Área de Marketing de la universidad.

De acuerdo con lo descrito, podemos hacer la siguiente representación de la cadena de valor del conocimiento vinculada a la actividad del departamento de Marketing Institucional de la UOC:



Reto estratégico de la organización

Tal y como se ha mencionado en el capítulo introductorio de este trabajo, el reto estratégico de la UOC, según el propósito del Rectorado de la universidad, pasa por reforzar el carácter académico de la institución haciendo hincapié en la calidad docente e investigadora y en su encaje en el sistema universitario público catalán. En la misma línea, la voluntad del equipo de gobierno de la organización es que en esta nueva etapa la UOC profundice en la innovación y el uso de la tecnología, y que oriente su crecimiento bajo las premisas de sostenibilidad y calidad.

De acuerdo con los nuevos objetivos estratégicos de la UOC, el departamento de Marketing Institucional de la universidad debe asumir el objetivo de reforzar el posicionamiento de la institución como universidad online de referencia por su calidad académica e investigadora y por su constante innovación y aplicación de las nuevas tecnologías en su metodología de formación a distancia.

En relación al objetivo de reforzar este posicionamiento, el reto estratégico del departamento de Marketing Institucional de la UOC es generar las condiciones que faciliten la proyección de la organización como universidad de prestigio a través de la comunicación de una identidad corporativa consistente y afín a los valores de calidad e innovación.

El departamento de Marketing Institucional de la UOC debe ser capaz de construir una imagen corporativa sustentada en la calidad que permitan a la institución proyectarse como universidad de referencia en e-learning.

Conjunto de indicadores

Dentro del departamento de Marketing Institucional de la UOC podemos identificar diversos indicadores cuantitativos que definen el volumen de actividad y su coste pero en relación al objetivo estratégico de posicionar a la universidad como referente de calidad los indicadores verdaderamente significativos son los cualitativos, aquellos que atañen a la calidad y a la percepción por parte de los públicos con los que se relaciona la institución, y que definen su imagen de marca. Éstos indicadores cualitativos son los que permiten evaluar el conocimiento generado como último eslabón de la cadena de valor del conocimiento.

En cuanto a los indicadores cuantitativos, podemos destacar los siguientes:

- Número de acciones de comunicación a las que se presta
- Tiempo medio de solución para una petición de soporte
- Volumen de tiempo invertido en un soporte de comunicación
- Coste de producción de materiales de comunicación institucional

En lo referente a los indicadores cualitativos vinculados a la actividad del departamento de Marketing Institucional, son especialmente relevantes los siguientes:

- Consistencia de la identidad corporativa
- Percepción de los valores de marca
- Imagen social de la marca
- Notoriedad en el mercado de la formación a distancia

El presente análisis y el consiguiente plan de acción de Gestión del Conocimiento están orientados a optimizar los indicadores descritos en este apartado. El objetivo es ganar eficiencia en relación a los indicadores cuantitativos y, a la vez, mejorar los resultados de la actividad en términos de calidad percibida e imagen social de la universidad.

Modelo de Gestión del Conocimiento más cercano

Como modelo de Gestión del Conocimiento más cercano a la actividad y el propósito del departamento de Marketing Institucional de la UOC consideramos el modelo de Arthur Andersen como modelo de referencia.

El Modelo Arthur Andersen pone el énfasis en el liderazgo, la cultura, la tecnología, la medición y los procesos. Estos aspectos se ven reflejados en la actividad del departamento de Marketing Institucional de la UOC de la siguiente manera:

Liderazgo: Debe definir la identidad corporativa de la universidad en coherencia con sus objetivos estratégicos e impulsar y dar apoyo a las iniciativas de gestión del conocimiento orientadas a difundir y fortalecer la imagen pública de la universidad.

Cultura: Se fundamenta en el compromiso con la misión institucional de la universidad, en la apuesta por la mejora y el aprendizaje continuo, en la adaptación al cambio, en la innovación y en la apertura a la colaboración y al nuevo conocimiento.

Tecnología: Es fundamental para el desarrollo de la actividad de toda la universidad y constituye la herramienta básica de comunicación y compartición del conocimiento entre todos los miembros de la organización.

Medición: Está vinculada al análisis de los indicadores cualitativos que permiten evaluar el conocimiento generado en tanto que imagen pública y valores asociados al nombre de la institución.

Procesos: los procesos mediante los cuales el departamento de Marketing Institucional transforma el conocimiento para generar valor para el cliente y potenciar los resultados están orientados a dar apoyo a toda la organización en la producción de materiales y soportes de comunicación que vehiculan la marca UOC.

Asimismo, las facetas individual y organizacional que se distinguen en el Modelo Arthur Andersen también encuentran su reflejo en el modelo de Gestión del Conocimiento del departamento de Marketing Institucional de la UOC. La faceta individual se encuentra en la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización por parte de los profesionales de este departamento. Y la faceta organizacional encuentra su correspondencia en la responsabilidad de la UOC de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

En cuanto a la tecnología y las herramientas utilizadas para la gestión del conocimiento, Arthur Andersen ha identificado dos tipos de sistemas necesarios para que el conocimiento sea transferido y usado para permitir que se generen ventajas competitivas: las *sharing networks* (o redes de trabajo compartido) y el *knowledge space* (o base de conocimiento). Veamos dónde se localizan estas herramientas básicas para la gestión del conocimiento en el caso del departamento de Marketing Institucional de la UOC:

- **Sharing Networks:** si entendemos éstas como las diferentes herramientas que permiten el acceso a una comunidad de práctica a personas con un propósito común, en el caso del departamento de Marketing Institucional encontramos principalmente la intranet corporativa, el correo electrónico y espacios de disco compartidos.
- **Knowledge Space:** la base de conocimiento empaquetado en el caso del departamento que nos ocupa serían las guías de estilo, las normas de aplicación de marca e identidad corporativa, el discurso institucional, los valores de la marca, los briefings en los que se recogen los requerimientos para el desarrollo de productos con el sello UOC y los diferentes soportes desarrollados en los que se aplica la imagen corporativa de la universidad.

Mapa de conocimiento

El mapa de conocimiento vinculado a la actividad del departamento de Marketing Institucional de la UOC tiene su origen en el plan estratégico de la universidad, en donde se recogen los objetivos fundamentales de la organización en el ejercicio de su actividad para dar cumplimiento a su misión. Del plan estratégico emanan guías para el posicionamiento de la universidad en el mercado de la educación a distancia y esto se traduce en el plan de marca o desarrollo de la identidad corporativa de la institución.

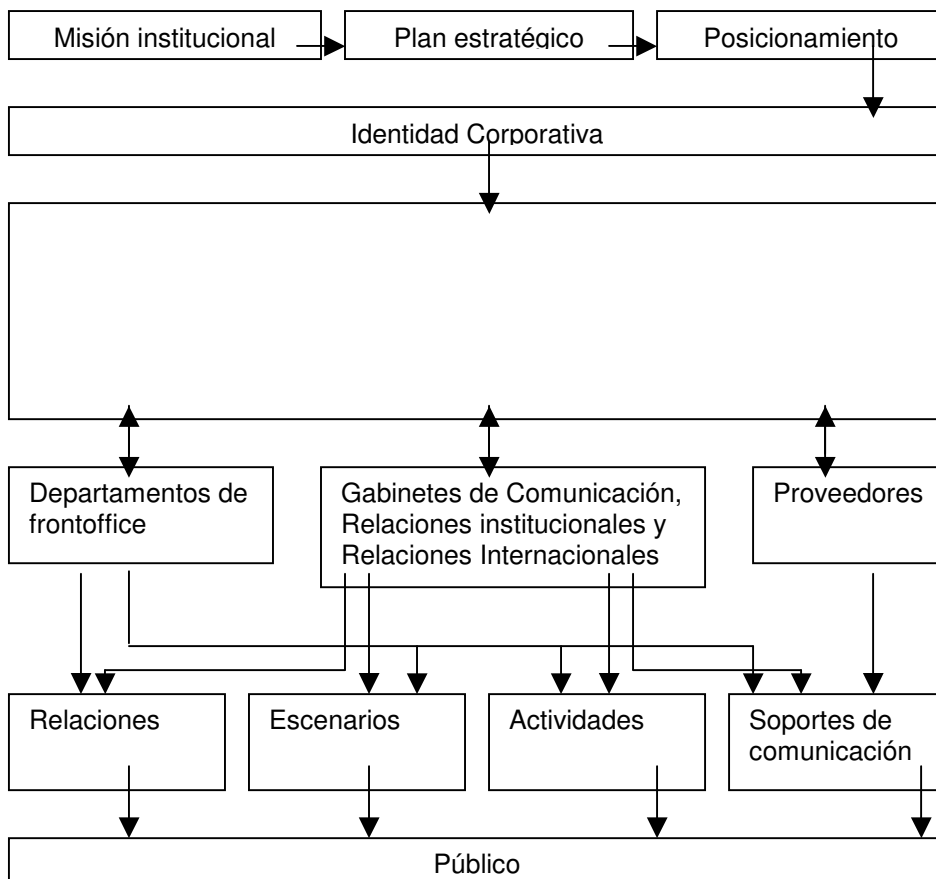
Los profesionales del Departamento de Marketing Institucional son los encargados de desarrollar los requerimientos del posicionamiento estratégico (en el caso de la UOC, ser una universidad de referencia por calidad e innovación) y llevarlos al plano de la aplicación de la imagen corporativa a través del despliegue de criterios coherentes y afines con dicho posicionamiento.

El conocimiento fluye hasta aquí desde los órganos de dirección de la universidad hasta los soportes de comunicación corporativos a través de la acción del departamento de Marketing Institucional, que en ocasiones se traduce en actividad directa de aplicación de imagen e identidad institucional y en ocasiones se traduce en forma de guías de estilo para la aplicación de la imagen de marca en los diferentes soportes que manejan y gestionan tanto los diferentes departamentos de la universidad cuya actividad está dirigida al público externo de la organización como los proveedores de servicios de diseño y edición de soportes de comunicación para la organización.

Así, los diferentes departamentos de la universidad que gestionen soportes y espacios de relación con el público hacen uso de las guías o pautas de conocimiento necesarias para la aplicación de imagen de marca y la transmisión de los valores y la identidad corporativa y como resultado los diferentes soportes de comunicación, espacios, escenarios y actividades públicas se nutren de elementos comunes que hacen identificable la marca UOC.

Al final del proceso se encuentran los diferentes públicos con los que se relaciona la universidad, que son los destinatarios de todas las acciones de comunicación de la universidad y que son los que a la postre deben evaluar el proceso a través de su percepción de la imagen de marca de la universidad.

Gráficamente este proceso puede representarse de la siguiente manera:



Análisis de aspectos culturales

La UOC es una universidad que desarrolla su actividad en el ámbito de la docencia, la investigación y la difusión del conocimiento a través de un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación. La UOC es por tanto una organización que utiliza la red para crear, estructurar, compartir y difundir el conocimiento, formando así una comunidad dinámica y en crecimiento.

La tecnología es uno de los pilares del modelo de organización que es la UOC y el otro y fundamental es que trabaja, esencialmente, con el Conocimiento para desarrollar su misión institucional de facilitar la formación a las personas a lo largo de la vida. La generación, transformación y difusión del conocimiento es la piedra angular de la actividad de la universidad.

Así, teniendo en cuenta que la UOC es una organización que trabaja, básicamente, con conocimiento y que para ello utiliza intensivamente las tecnologías de la información, podemos deducir que no desencaja -todo lo contrario- la idea de acometer un proyecto de Gestión de la Información vinculado a la actividad de uno de sus departamentos, en este caso el de Marketing Institucional.

En este sentido, también consideramos factores favorables para la implantación de este tipo de proyectos tanto el estilo de dirección como la cultura organizativa de la institución. En cuanto al estilo de dirección de la UOC, éste se caracteriza por:

- Estar implicado con la misión, los objetivos y la estrategia de la UOC
- Estar orientado a las personas y a los resultados
- Ser capaz de liderar, implicar y desarrollar equipos, para conseguir la excelencia profesional
- Generar un buen nivel de convivencia profesional
- Estar orientado a la innovación, tanto en el ámbito de su expertise como en sus prácticas como directivo

En el plano de la cultura organizativa, la UOC cuenta con un equipo de profesionales de alto nivel, de cultura emprendedora, orientado a la excelencia, la eficiencia y la calidad. Algunos de los valores fundamentales que caracteriza el colectivo de profesionales de la organización son la flexibilidad, la cultura del cambio, la motivación, la iniciativa, la mejora continua, la innovación y la creatividad.

El departamento de Recursos Humanos es en gran medida el principal agente que vela por impulsar y mantener esta cultura organizativa a través de medidas de conciliación entre la vida personal y profesional (teletrabajo), formación específica y continuada para los empleados y el fomento entre todo el colectivo profesional de las relaciones interpersonales y la comunicación, la iniciativa, la capacidad de organización y trabajo en grupo.

Análisis de aspectos tecnológicos

La UOC lleva a cabo su actividad a través de Internet, lo cual determina que la plataforma de relación de toda la comunidad universitaria (profesorado, estudiantes y personal de gestión) sea un entorno tecnológico, una intranet denominada Campus Virtual a través de la cual se lleva a cabo la interacción y la comunicación tanto para los procesos académicos como para los procesos de gestión.

El hecho de que la UOC lleve a cabo su actividad a través del uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información, pues, sitúa el marco de referencia para la solución tecnológica vinculada a la gestión del conocimiento dentro de su departamento de Marketing Institucional y funciona como elemento facilitador para su desarrollo.

La UOC es una organización tecnológicamente madura con diferentes departamentos encargados de velar por el desarrollo y mantenimiento de las plataformas, los entornos y los servicios capaces de soportar la actividad de la universidad. Pero más allá, desde el departamento de Infraestructuras Tecnológicas y Telecomunicaciones de la universidad hasta el de Aplicaciones y Procesos pasando por el de Tecnología Educativa, el equipo técnico de la organización no sólo está orientado a prestar un servicio de apoyo sino que trabaja y lleva a cabo su actividad para innovar y dotar de eficiencia a los diferentes procesos y actividades de la universidad.

Des de este punto de vista, la herramienta que planteamos en relación a la gestión del conocimiento en el departamento de Marketing Institucional de la universidad encajaría perfectamente tanto en la cultura de la organización como en su contexto tecnológico, ya que es común el desarrollo de soluciones similares para el conjunto de departamentos y funciones de la universidad.

En el caso del departamento de Marketing Institucional pensamos en una herramienta que permita compartir con el resto de la organización y también con sus proveedores directos todo el conocimiento vinculado a la marca UOC y la imagen corporativa. En este caso, pues, estaríamos hablando de un repositorio de contenidos cercano a una base de datos documental que funcione como libro de estilo corporativo y que permita recuperar fácilmente toda clase de recursos vinculados a la identidad de la organización.

Pensamos en una herramienta en soporte web cuyo fondo documental debería contemplar básicamente tres tipos de recursos:

- 1) Recursos para el desarrollo de documentos: Logotipos
Imágenes
Discurso institucional
Plantillas para web
Plantillas para papel
- 2) Documentos guía: Valores de la marca e identidad corporativa
Normativa de aplicación de la marca
Libro de estilo corporativo
- 3) Documentos acabados: Presentaciones institucionales
Catálogo institucional
Vídeo institucional
Tríptico institucional

La comunicación vinculada al uso de estos recursos no tiene por qué articularse a través de la misma herramienta de consulta documental. Es decir, las peticiones, dudas, casos de uso, etc. relacionados con el desarrollo de materiales informativos con la identidad corporativa UOC puede seguir llevándose a cabo a través de las herramientas de comunicación (principalmente el correo electrónico) que ya posee el departamento de Marketing Institucional. Este sería el gran canal para recibir el *feed-back* y las necesidades de los usuarios entorno al fondo de recursos que pondríamos a su disposición.

Síntesis

Después de todo lo expuesto hasta el momento podemos sintetizar los factores clave vinculados a la gestión del conocimiento en el departamento de Marketing Institucional de la UOC haciendo hincapié en los siguientes aspectos:

- Los valores y la identidad corporativos determinan el posicionamiento de la organización en la sociedad y emanan de su misión y su plan estratégico.
- La alineación de los objetivos del departamento de Marketing Institucional es plena y absoluta con los objetivos estratégicos de calidad del nuevo equipo de gobierno de la universidad.
- El apoyo institucional es clave para el desarrollo de iniciativas de gestión del conocimiento vinculadas a la imagen corporativa.
- La imagen corporativa de la organización debe ser entendida de manera global y, por tanto, son partícipes en su construcción los principales agentes de relación de la universidad con la sociedad: sus gabinetes de comunicación, relaciones institucionales y relaciones internacionales.
- Los diferentes soportes de comunicación deben guardar una imagen coherente y homogénea y, por tanto, debe ser fácil para los diferentes departamentos de la organización acceder al conocimiento necesario para aplicar la imagen de marca.
- La cultura organizativa de la universidad es propicia para el desarrollo de proyectos de gestión del conocimiento ya que el conjunto de empleados trabaja en colaboración compartiendo y construyendo el conocimiento de manera activa y participativa.
- La tecnología no debe ser una barrera a la hora de llevar a cabo soluciones de gestión del conocimiento. La UOC es una universidad que basa su actividad en el uso intensivo de nuevas tecnologías y éstas funcionan como un elemento facilitador de la actividad que en ella se lleva a cabo.
- La implementación de un repositorio de conocimiento vinculado a la identidad corporativa debe facilitar la eficiencia y la descentralización en la gestión de soportes informativos y debe ser una garantía para la coherencia y la calidad de la comunicación hacia el exterior.

Alternativas

Entorno a ganar eficiencia y calidad en la aplicación de la imagen corporativa y conseguir de esta manera una imagen social de calidad y prestigio, que es el objetivo último del departamento de Marketing Institucional, se nos plantean las siguientes alternativas básicas:

- Desarrollar una identidad corporativa acorde con la misión y los valores de la institución.
- Recoger las necesidades de uso de recursos corporativos a nivel de toda la organización.
- Impulsar la creación de una base de conocimiento o repositorio que centralice los usos y las aplicaciones de la imagen de marca.
- Fomentar el uso de los recursos corporativos para los diferentes soportes y escenarios de relación con el público entre todos los agentes de la organización.
- Evaluar la consistencia de la imagen corporativa y medir la percepción de la imagen social de la marca.

Propuesta de plan de acción

Con el propósito último de fortalecer la imagen de marca de la universidad e incidir en su proyección como institución de calidad y prestigio, las principales acciones dirigidas a sistematizar el uso de los recursos corporativos de la organización tendrían que ver con:

- Analizar las necesidades de aplicación de imagen de marca por parte de los diferentes departamentos de la universidad. Detectar usuarios, soportes y casos de aplicación.
- Desarrollar una guía de estilo que contemple todos los soportes de comunicación corporativa y diferentes casos de uso.
- Preparar recursos para su uso y aplicación directa: Logotipos, imágenes, textos y plantillas.
- Desarrollar documentos de comunicación institucional: Presentaciones, catálogos, trípticos.
- Diseñar la herramienta repositorio de contenidos de identidad corporativa en base a las necesidades detectadas.
- Elaborar un plan de comunicación indicando las razones por las que se impulsa el nuevo sistema y explicando las ventajas que representará para el trabajo diario de cada uno de sus miembros de la organización.
- Elaborar un plan de motivación que fomente la participación de los empleados para que expongan y compartan claramente de las ventajas que se obtienen.
- Definir promotores del proyecto internamente que motiven a los empleados a hacer uso del nuevo sistema..
- Definir las nuevas responsabilidades de cada uno de los empleados frente al nuevo Sistema de Gestión del Conocimiento.
- Definición de indicadores de funcionamiento del nuevo sistema.
- Evaluación de la puesta en marcha.