

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD EN
ANTIOQUIA**

MARÍA EUGENIA ARISTIZÁBAL GIRALDO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2015

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD EN
ANTIOQUIA**

MARÍA EUGENIA ARISTIZÁBAL GIRALDO

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Comunicación Organizacional

Director

DAVID HERNÁNDEZ GARCÍA

Doctor en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma
Nombre
Presidente del jurado

Firma
Nombre
Jurado

Firma
Nombre
Jurado

DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

Yo, María Eugenia Aristizábal Giraldo

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o cualquier otra universidad” Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

FIRMA AUTORA:



AGRADECIMIENTOS

A mi director de trabajo de grado: Doctor David Hernández García, por su gran compromiso en el acompañamiento y sus inestimables aportes.

A la Comunicadora Paula Trejos, por su valiosa ayuda en la recolección de la información.

A cada una de las personas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, y de la Universidad de Antioquia, por su participación durante el trabajo de campo.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 13 |
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 17 |
| 1.1. OBJETIVOS | 21 |
| 1.1.1. Objetivo principal..... | 21 |
| 1.1.2. Objetivos específicos..... | 21 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN | 22 |
| 2. ANTECEDENTES | 27 |
| 2.1. BASES TEÓRICAS | 30 |
| 2.1.1. Comunicación Interna y Sistemas de Comunicación..... | 30 |
| 2.1.1.1. Organización..... | 30 |
| 2.1.1.2. Comunicación Organizacional..... | 30 |
| 2.1.1.3. Comunicación interna | 31 |
| 2.1.1.3.1. El papel de la comunicación interna en las organizaciones..... | 32 |
| 2.1.1.3.2. Tipos de Comunicación Interna y Objetivos | 33 |
| 2.1.1.3.3. Canales de Comunicación Interna | 34 |
| 2.1.1.3.4. Medios de Comunicación Interna | 35 |
| 2.1.1.3.4.1. Dispositivos de información..... | 35 |
| 2.1.1.3.4.2. Dispositivos de comunicación | 36 |
| 2.2.2. Sistemas de comunicación..... | 37 |
| 2.2.2.1. Concepto de sistemas..... | 37 |

| | | |
|----------------|---|----|
| 2.2.2.2. | La organización como sistema | 37 |
| 2.2.2.3. | El concepto de sistemas de comunicación en las organizaciones | 38 |
| 2.2.2.4. | Evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de auditoría del sistema humano-(ASH)..... | 38 |
| 2.2.3. | La comunicación interna en las instituciones universitarias | 40 |
| 2.2.3.1. | La universidad como organización | 40 |
| 2.2.3.2. | La comunicación universitaria | 41 |
| 2.2.3.3. | La comunicación interna en el marco de los sistemas de acreditación universitarios en Colombia | 44 |
| 2.2.3.4. | Las universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia... | 49 |
| 2.2.3.4.1. | Presentación de las universidades seleccionadas | 50 |
| 2.2.3.4.1.1. | Universidad de Antioquia | 50 |
| 2.2.3.4.1.1.1. | Naturaleza Jurídica | 50 |
| 2.2.3.4.1.1.2. | Estructura organizacional Universidad de Antioquia..... | 51 |
| 2.2.3.4.1.1.3. | Grupos de interés Universidad de Antioquia..... | 52 |
| 2.2.3.4.1.1.4. | La Universidad de Antioquia en cifras | 54 |
| 2.2.3.4.1.1.5. | Órganos de Gobierno..... | 54 |
| 2.2.3.4.1.1.6. | Funciones misionales..... | 55 |
| 2.2.3.4.1.1.7. | Historia..... | 55 |
| 2.2.3.4.1.1.8. | La Acreditación en la Universidad de Antioquia..... | 57 |
| 2.2.3.4.1.2. | La Universidad Nacional de Colombia..... | 58 |
| 2.2.3.4.1.2.1. | Naturaleza Jurídica | 58 |
| 2.2.3.4.1.2.2. | Estructura organizacional Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín..... | 59 |
| 2.2.3.4.1.2.3. | La Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, en cifras | 60 |
| 2.2.3.4.1.2.4. | Grupos de interés Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín | 60 |
| 2.2.3.4.1.2.5. | Órganos de Gobierno..... | 61 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| 2.2.3.4.1.2.6. | Funciones Misionales..... | 62 |
| 2.2.3.4.1.2.7. | Historia..... | 63 |
| 2.2.3.4.1.2.8. | La Acreditación en la Universidad Nacional de Colombia..... | 64 |
| 3. | MARCO METODOLÓGICO..... | 67 |
| 3.1. | Tipo de investigación..... | 67 |
| 3.2. | Público objetivo de la investigación | 67 |
| 3.3. | Metodología aplicada | 69 |
| 3.4. | Metodología para procesar los resultados: | 71 |
| 4. | RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 74 |
| 4.1. | Resultados y análisis Universidad Nacional de Colombia..... | 74 |
| 4.1.1. | Decanos y directores unidades académico-administrativas..... | 74 |
| 4.1.1.1. | Ficha técnica decanos y directores unidades académico-administrativas.... | 74 |
| 4.1.2. | Resultados | 102 |
| 4.2. | Resultados y análisis Universidad de Antioquia..... | 113 |
| 4.2.1. | Ficha Técnica entrevista semiestructurada Universidad de Antioquia | 113 |
| 4.2.2. | Identificación de los públicos de la Universidad de Antioquia | 114 |
| 4.2.1.2. | Decanos y Directores de Facultades, Escuela e Institutos..... | 114 |
| 4.2.1.2.1. | Tiempo en el cargo..... | 115 |
| 4.2.1.2.2. | Antigüedad en la Universidad de Antioquia | 115 |
| 4.2.1.3. | Comunicadores unidades académicas y administrativas..... | 116 |
| 4.2.1.3.1. | Antigüedad laborando en la Universidad de Antioquia..... | 117 |
| 4.2.1.3.2. | Antigüedad en el cargo..... | 117 |
| 4.2.1.4. | Coordinadores Sistema de Comunicación..... | 118 |
| 4.2.1.4.1. | Antigüedad laborando en la Universidad de Antioquia..... | 118 |
| 4.2.1.4.2. | Antigüedad en el cargo..... | 119 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| 4.2.3. | Hallazgos | 119 |
| 4.2.3.1. | Decanos de Facultad y Directores de Escuelas e Institutos..... | 119 |
| 4.2.3.1.1. | EVALUACIÓN POLÍTICA | 119 |
| 4.2.3.1.1.1. | Políticas para la revisión de información a los públicos internos | 119 |
| 4.2.3.1.1.1.1. | ¿Revisa los contenidos antes de ser publicados en los medios de comunicación interna?..... | 119 |
| 4.2.3.1.1.2. | Prioridad de medios e información en la gestión de la comunicación interna | 120 |
| 4.2.3.1.1.2.1. | ¿Qué información de la unidad académica que representa considera que es fundamental para publicar en los medios del Sistema de Comunicaciones?..... | 120 |
| 4.2.3.1.2. | EVALUACION PROCESOS | 121 |
| 4.2.3.1.2.1. | Normalización de los flujos de comunicación interna y de las responsabilidades por su gestión | 121 |
| 4.2.3.1.2.1.1. | ¿Generalmente envía información a los medios de comunicación interna o son los medios quienes demandan información?..... | 121 |
| 4.2.3.1.2.1.2. | ¿Disponen de un derrotero claro para publicar información? | 123 |
| 4.2.3.1.3. | EVALUACION ESTRUCTURA | 123 |
| 4.2.3.1.3.1. | Claridad en los conceptos de sistema de comunicación y comunicación interna | 123 |
| 4.2.3.1.3.1.1. | ¿Qué entiende por sistema de comunicación?..... | 123 |
| 4.2.3.1.3.1.2. | ¿Considera que la Universidad de Antioquia cuenta con un sistema de comunicación? | 124 |
| 4.2.3.1.3.2. | Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades por la comunicación interna..... | 125 |
| 4.2.3.1.3.3. | En su unidad académica ¿hay una persona o equipo encargado de la comunicación? | 126 |
| 4.2.3.1.3.4. | ¿Cuáles son las funciones asociadas a la comunicación interna más importantes que debe realizar en su Unidad Académica? | 127 |
| 4.2.3.1.4. | EVALUACIÓN RECURSOS | 128 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| 4.2.3.1.4.1. | Medios utilizados para la gestión de la comunicación interna..... | 128 |
| 4.2.3.1.4.1.1. | ¿Conoce los medios de comunicación de la Universidad de Antioquia? | 128 |
| 4.2.3.1.4.1.2. | Frecuencia de uso de los medios de comunicación..... | 129 |
| 4.2.3.1.4.1.3. | En esos medios, ¿qué tipo de información relacionada con la Universidad consulta frecuentemente?..... | 130 |
| 4.2.3.1.4.1.4. | ¿Su Unidad académica tiene productos informativos diferenciados para el público interno (administrativos, docentes y estudiantes)? | 131 |
| 4.2.3.1.5. | EVALUACION ESTRATEGIA..... | 131 |
| 4.2.3.1.6. | Visión estratégica de la gestión de la comunicación interna | 131 |
| 4.2.3.1.6.1. | ¿Hay una estrategia clara de comunicaciones (o plan de comunicaciones) en su unidad académica? | 131 |
| 4.2.3.1.7. | Influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones..... | 132 |
| 4.2.3.1.7.1. | ¿La información que recibe de los distintos medios de comunicación interna, influye en la toma de decisiones? | 132 |
| 4.2.3.1.8. | Aporte de la comunicación interna al logro de la misión y la visión institucional | 133 |
| 4.2.3.1.8.1. | ¿La actual gestión de comunicación interna en su unidad, aporta al logro de la misión y la visión institucional? | 133 |
| 4.2.3.2. | Comunicadores de unidades académicas y administrativas | 134 |
| 4.2.3.2.1. | EVALUACIÓN POLÍTICAS | 134 |
| 4.2.3.2.1.1. | Existen políticas para la gestión de la comunicación interna en las unidades..... | 134 |
| 4.2.3.2.2. | EVALUACIÓN PROCESOS | 134 |
| 4.2.3.2.2.1. | Normalización de los flujos de comunicación interna y responsables por su gestión..... | 134 |
| 4.2.3.2.2.1.1. | ¿Existen procesos de comunicación interna documentados que se administran desde su oficina? | 135 |
| 4.2.3.2.2.1.2. | ¿Envía información a los medios de comunicación interna o los medios le demandan información? | 135 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.3.2.2.1.3. ¿Ha enviado información de su unidad al Sistema de Comunicaciones? | 136 |
| 4.2.3.2.2.1.4. ¿Cuántas personas conforman el equipo de comunicaciones en su unidad? | 137 |
| 4.2.3.2.3. EVALUACIÓN ESTRUCTURA | 137 |
| 4.2.3.2.3.1. Claridad en los conceptos de sistema de comunicación y comunicación interna | 137 |
| 4.2.3.2.3.1.1. ¿Usted qué entiende por sistema de comunicaciones? | 137 |
| 4.2.3.2.3.1.2. ¿Cree usted que la Universidad de Antioquia tiene un sistema de comunicaciones? | 138 |
| 4.2.3.2.3.2. Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades para la comunicación interna | 139 |
| 4.2.3.2.3.2.1.1. ¿Cuáles son las funciones más importantes y frecuentes que usted realiza en su unidad académica? | 140 |
| 4.2.3.2.4. EVALUACIÓN RECURSOS | 140 |
| 4.2.3.2.4.1. Medios utilizados para la gestión de la comunicación interna | 140 |
| 4.2.3.2.4.1.1. ¿Conoce los medios que hacen parte del sistema de comunicaciones de la Universidad de Antioquia? | 140 |
| 4.2.3.2.4.2. Disponibilidad de recursos para la gestión de la comunicación | 141 |
| 4.2.3.2.4.2.1. ¿Su equipo de comunicaciones es suficiente? | 142 |
| 4.2.3.2.4.2.2. ¿Su unidad tiene productos informativos diferenciados para el público interno? | 143 |
| 4.2.3.2.5. EVALUACIÓN ESTRATEGIA | 144 |
| 4.2.3.2.5.1. Aporte de la comunicación interna al logro de la misión y la visión institucional | 144 |
| 4.2.3.2.5.1.1. ¿La gestión actual de la comunicación interna en la Universidad de Antioquia le aporta al logro de la misión y la visión? | 144 |
| 4.2.3.2.5.2. Visión estratégica de la gestión de la comunicación interna | 145 |
| 4.2.3.2.5.2.1. ¿Su oficina de comunicaciones participa de los Consejos de Facultad? | 145 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| 4.2.3.2.5.3. | Influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones..... | 145 |
| 4.2.3.2.5.3.1. | ¿La información que recibe de los medios de comunicación influye en la toma de decisiones?..... | 145 |
| 4.2.3.2.5.3.2. | ¿Su unidad académica tiene plan de comunicaciones? | 147 |
| 4.2.3.2.5.4. | Mecanismos de evaluación de la gestión de la comunicación interna | 147 |
| 4.2.3.2.5.4.1. | ¿Tienen criterios de medición para los diferentes productos informativos? | 148 |
| 4.2.3.3. | Representantes Sistema de Comunicaciones | 148 |
| 4.2.3.4. | EVALUACION POLÍTICAS..... | 148 |
| 4.2.3.5. | EVALUACIÓN PROCESOS | 149 |
| 4.2.3.6. | EVALUACIÓN ESTRUCTURA | 150 |
| 4.2.3.6.1. | Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades por la gestión de la comunicación..... | 150 |
| 4.2.3.6.1.1. | ¿Cuáles son las funciones más importantes y frecuentes que se realizan en su unidad? | 150 |
| 4.2.3.7. | EVALUACIÓN RECURSOS | 151 |
| 4.2.3.7.1. | Medios utilizados para la gestión de la comunicación interna..... | 151 |
| 4.2.3.7.1.1. | ¿El equipo de comunicaciones a su cargo es suficiente para cumplir con los objetivos de comunicaciones?..... | 151 |
| 4.2.3.8. | EVALUACIÓN ESTRATEGIA..... | 152 |
| 4.2.3.8.1. | Visión estratégica de la gestión de la comunicación interna | 152 |
| 4.2.3.8.1.1. | ¿La gestión actual de la comunicación en la Universidad le aporta al logro de la misión y la visión?..... | 152 |
| 4.2.3.8.1.2. | ¿Tienen criterios de medición para los diferentes productos informativos? | 153 |
| 4.2.3.8.1.3. | ¿La información que recibe través de los medios de comunicación influye en la toma de decisiones?..... | 154 |
| 4.2.3.8.1.4. | Frecuencia de uso de los medios | 154 |

| | | |
|------|---|-----|
| 4.2. | Análisis comparativo de los enfoques de la gestión de la comunicación interna en las universidades comparadas..... | 155 |
| 5. | LINEAMIENTOS PARA CONSTRUIR UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR | 166 |
| 5.1. | LAS POLÍTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA..... | 167 |
| 5.2. | LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA | 168 |
| 5.3. | LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE COMUNICACIÓN | 170 |
| 5.4. | LOS RECURSOS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN | 172 |
| 6. | CONCLUSIONES..... | 175 |
| 7. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 180 |
| 8. | ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS | 185 |
| 8.1. | Tablas | 185 |
| 8.2. | Gráficos..... | 186 |
| 8.3. | Figuras | 189 |

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar de manera comparativa los enfoques de gestión de la comunicación interna en las universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia, que contribuya a futuro a la construcción de un modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior.

Para seleccionar las universidades a comparar en este estudio, se tomaron tres criterios: 1) universidad pública, 2) con acreditación de alta calidad y 3) localizada en Antioquia. Las universidades que reunían las tres consideraciones fueron la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, y la Universidad de Antioquia.

De acuerdo con los objetivos y el soporte teórico, el presente trabajo se enmarca en una investigación descriptiva. El análisis de la gestión de la comunicación interna en las dos universidades se hizo con base en la información recogida a través de: 1) una serie de entrevistas semiestructuradas aplicadas en las dos instituciones al grupo directivo y a los comunicadores de las unidades académicas y administrativas, y 2) la revisión de la documentación existente sobre la gestión de la comunicación interna en ambas instituciones, incluidos estudios previos sobre sus sistemas de comunicaciones.

Las variables para evaluar la gestión de la comunicación interna surgieron a partir del estudio de las teorías de la comunicación interna, los principios, normas y requisitos de los sistemas de gestión de la calidad y los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación.

Después de analizar comparativamente los resultados, se encontró que las dos universidades comparten realidades similares, como: una frágil articulación entre el sistema general de comunicaciones (concebido como un conjunto de medios formales institucionales) y los flujos de comunicación interna, la falta de un plan estratégico de comunicación interna, una mayor atención a la producción de medios que a la ejecución de estrategias comunicacionales concertadas entre las áreas, respuestas reactivas a demandas de información del público interno, pocas herramientas de planeación y de seguimiento de la gestión comunicativa, carencia de políticas explícitas, claras y reconocidas por su comunidad universitaria para la gestión de la comunicación interna, que faciliten un flujo comunicativo sistémico y dinamizador. Otras características comunes son: la generación de productos informativos no diferenciados por público, personal insuficiente en el área de comunicaciones para atender las demandas de su público interno y contratación temporal para los profesionales que atienden la gestión de la comunicación interna en las unidades académicas y administrativas.

PALABRAS CLAVE: Comunicación; Universidades; Sistema de comunicaciones y Comunicación interna.

INTRODUCCIÓN

Es frecuente encontrar organizaciones que, a la vez que exhiben sofisticados programas de comunicación, a la hora de relacionarse con sus grupos de interés adolecen de una organización efectiva de la comunicación interna. Las falencias en la comunicación interna pueden llegar al punto de que, muchas veces, los empleados se enteran a través de la prensa externa de las decisiones fundamentales que se toman en la organización donde laboran (Pizzolante, 2006).

Pero como bien lo afirma Pizzolante (2009):

(...) la comunicación por sí sola, no resuelve los problemas de la organización, el logro es el resultado de una buena actuación gerencial que tome decisiones oportunas, que escuche al mercado y que nivele las competencias y habilidades, dando dirección a la actuación del capital humano que integra la organización. La comunicación será la herramienta estratégica para el logro, y una planificación flexible, oportuna y suficiente permitirá alcanzarlo.

Del Pozo (1997) señala como problemas de la comunicación interna la mediatización de la comunicación debido a cambios tecnológicos. Fernández (2007) afirma que la expansión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han dado origen a nuevas estructuras y nuevas culturas en las organizaciones e instituciones, estructuras llamadas “organización red”. A su vez, esta nueva organización ha dado origen a un sistema diferente de relaciones entre sus miembros, lo que ha exigido un nuevo tipo de comunicación interna. Las nuevas tecnologías comunicacionales están obligando a gestionar la

comunicación de una manera diferente, pues el problema ya no se puede reducir a la aparición en medios de comunicación, sino que se hace necesario incluir la participación activa de sus grupos de interés (Herranz, 2009).

Las organizaciones universitarias no son ajenas a los problemas que cualquier organización enfrenta y mucho menos a los obstáculos que se presentan en sus flujos de comunicación interna, ya que involucran a una población heterogénea que tiene demandas y expectativas disímiles. La universidad, como organización que imparte conocimiento, tiene un deber honorable de abordar esta problemática.

A pesar de la importancia de la gestión de la comunicación interna que señalan las teorías de la comunicación organizacional, aún no se conoce un modelo de comunicación interna para las universidades públicas que responda a las necesidades de este tipo de organizaciones y a las demandas de sus públicos internos.

El presente trabajo es un estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en las universidades públicas con acreditación de alta calidad en la ciudad de Medellín, cuyo propósito está centrado en orientar la construcción de un modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la organización la comunicación es el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal: permite que la sangre (información) llegue a todos los rincones del cuerpo, lo que proporciona el oxígeno necesario para su funcionamiento (Andrade, 2005). Gran parte de los problemas de gestión en la organización tienen su origen en procesos de comunicación interna inadecuados, ante estos las organizaciones con frecuencia responden diseñando nuevos planes desde los departamentos de relaciones públicas y recursos humanos, pero adolecen de una reflexión con rigor científico sobre el fenómeno (Palencia, 2008).

Si bien se reconoce que la comunicación interna cobra importancia en el siglo XXI, y se eleva a la categoría de función directiva, existe un abismo entre aceptar la nueva realidad y gestionarla. En muchos casos se reconoce su importancia pero no se le asignan los recursos necesarios para su gestión (Palencia-Lefler, 2008). Desde hace algunos años ha aumentado el número de estudios sobre la comunicación en las universidades, estos ponen en evidencia que estas instituciones comparten gran parte de los problemas de comunicación interna, y señalan la pertinencia e importancia de abordar el tema.

La búsqueda bibliográfica realizada para el presente trabajo demuestra que la investigación sobre la comunicación interna es mayor en el sector privado que en el sector público, y muy poca en instituciones públicas de educación superior. En este sentido, el presente estudio constituye un aporte a la investigación del sector.

Ahora bien, gestionar la comunicación interna en la organización universitaria es una tarea compleja, ya que en este ámbito conviven grupos diversos, con demandas y expectativas diferentes (Herranz, 2009).

En las universidades un factor importante que llama la atención en la comunicación interna es la implementación de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad (Herranz, 2009) y la universidad, como cualquier otra organización, debe ser competitiva. Entre las exigencias internacionales, se comprende la implantación del modelo de organización universitario del Espacio Europeo de Educación Superior, acordado en Bolonia, y las normas internacionales de estándares de calidad (Herranz, 2009); requerimientos que hacen imprescindible una buena gestión de la comunicación interna.

Para las universidades en Colombia, el otorgamiento de la acreditación institucional y de sus programas académicos, es el resultado del juicio de calidad obtenido a través de los procesos de autoevaluación y de evaluación institucional. Dichos procesos consideran la evaluación de algunos factores y características, entre las que se encuentra la comunicación interna en lo relativo a que la institución debe mantener procesos y mecanismos de comunicación, información y participación, y políticas para la adecuada motivación y capacitación continua de los miembros de la institución (CNA, 2009).

La Universidad Nacional de Colombia reconoce que la gestión de la comunicación interna se convirtió en un tema fundamental para el direccionamiento y la administración estratégica de la institución. Documentalmente, en esta institución la comunicación interna está concebida dentro del macroproceso estratégico, en lo referente al direccionamiento y administración de la comunicación en todos los ámbitos de la Universidad, al diseño y construcción de políticas; y a la asesoría, orientación y seguimiento de las acciones comunicativas que se despliegan desde los diferentes niveles y dependencias, tanto en el aspecto interno como en el externo (UNAL, 2009).

Su gestión de la comunicación, interna y externa, ha sido coyuntural: al crearse la unidad de comunicaciones, Unimedios, se pensó como respuesta a la necesidad

de administrar los medios de comunicación y no fundamentado en el análisis de la comunicación misma; además existen diferentes instancias que se encargan de la divulgación de la información científica, cultural y artística y de las publicaciones de la Universidad (UNAL, 2009).

A pesar de la existencia de Unimedios, las dependencias plantean y deciden sus propias estrategias de comunicación, lo cual, en muchas ocasiones, genera ambigüedad en la información que se entrega a los públicos internos. (UNAL, 2009).

En la Universidad de Antioquia, evaluaciones sobre la gestión de la comunicación señalan que el sistema de comunicaciones fue concebido originalmente como un sistema de medios, más que como una estructura para la gestión organizacional. Asimismo, han aparecido medios satélites del “sistema” institucional, además de la precaria articulación preexistente entre los diferentes actores de comunicación de la Universidad (Sistema institucional vs. Sistemas satélites). Su estructura organizacional no reconoce la comunicación interna como un actor clave, ni a nivel central ni desde las unidades (Hernández, 2012).

En el momento no existen modelos específicos para gestionar la comunicación interna en universidades públicas. Por tal razón, el presente trabajo cobra mayor importancia para las organizaciones universitarias, especialmente las universidades públicas.

Para su realización, se partió de la identificación de las universidades públicas de Antioquia con acreditación de alta calidad. Al iniciar el presente trabajo (año 2012), el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior en Colombia confirmó que de las 32 universidades oficiales en Colombia, nueve contaban con acreditación de alta calidad (Revista Semana, 2012). De estas nueve, dos correspondían al departamento de Antioquia: Universidad de Antioquia y

Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. De allí que se optara por estas dos universidades para realizar el presente estudio comparativo.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo principal

Analizar de manera comparativa los enfoques de gestión de la comunicación interna en las universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia, que aporte a la formulación de un modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior.

1.1.2. Objetivos específicos

- Desarrollar una guía de evaluación de la gestión de la comunicación interna en universidades públicas.
- Identificar los enfoques de gestión de la comunicación interna en las universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia.
- Formular lineamientos que aporten a la construcción de un modelo general de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El propósito de este trabajo fue realizar un análisis comparativo de los enfoques de gestión de la comunicación interna en dos universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia: la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín y la Universidad de Antioquia, que permita orientar la construcción de un modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior.

Esta investigación fue motivada por la necesidad que existe en ambas instituciones de definir las bases de una gestión efectiva de la comunicación interna, que aporte al logro de los objetivos institucionales y al cumplimiento de los actuales estándares de calidad exigidos a las organizaciones universitarias. La elección de universidades públicas y acreditadas se sustenta en varias razones: 1) Estas universidades públicas fueron las primeras que obtuvieron la acreditación institucional en Antioquia, 2) las universidades públicas se rigen por principios homogéneos de gobierno y control estatal (p.e. Elección de rectores y decanos, cuerpos colegiados de gobierno, seguimiento por entes de control, entre otras), 3) criterios semejantes de admisión de estudiantes y elección de docentes y 4) interés de la autora por aportar a la institución donde labora.

A pesar de la acreditación de alta calidad que ostentan ambas universidades, sus diagnósticos y autoevaluaciones señalan aspectos para mejorar que podrían resolverse con una buena gestión de la comunicación interna, y otros aspectos que hacen referencia explícitamente a este componente.

A continuación se indican los aspectos a mejorar relacionados con la comunicación interna, señalados en la últimas evaluaciones externas realizadas a cada universidad:

En el documento *Evaluación global*, de la autoevaluación institucional de la Universidad de Antioquia, realizada en el periodo 2006 – 2010, fueron señalados los siguientes aspectos por mejorar:

- Crear nuevas estrategias para que la comunidad universitaria participe en la apropiación y en el cumplimiento de la misión institucional.
- Lograr que la comunidad universitaria acoja la cultura del reporte oportuno de información para integrarla en los diferentes sistemas, y que la universidad adopte una política y el diseño de un Sistema Único de Información Universitaria con el fin de darle coherencia y obtener la información homologada, oportuna y confiable.
- La universidad debe construir un sistema integrado que coordine, articule y oriente en forma unificada los esfuerzos de calidad que hace la institución.
- El Sistema de Comunicaciones debe consolidarse por medio de una política explícita de comunicación para la Institución.

En la Universidad Nacional de Colombia, algunos aspectos sugeridos para el mejoramiento, que aparecen en el *Reporte de Evaluación Externa Nacional e Internacional*, correspondientes al período 2010 – 2011, fueron:

- Proyectarse como universidad de excelencia mundial.
- Divulgar los programas de bienestar.
- Armonizar los sistemas de información.
- Seguimiento y vinculación a la universidad de sus egresados.

Las recomendaciones dadas por el equipo evaluador a la Universidad Nacional de Colombia, referidas al tema comunicación, fueron:

- Continuar con la implementación del sistema de gestión de la calidad (Sistema de Mejor Gestión – SIMEGE)
- Elaborar un plan a mediano plazo, con líneas de acción y prioridades, e incluir las contribuciones de los grupos externos de interés.
- Armonizar los sistemas de comunicación, hacer uso completo de sus posibilidades para reforzar la comunicación interna horizontal y vertical.
- Fortalecer la identidad corporativa de la universidad y respetar al mismo tiempo la especificidad de cada ciudad universitaria.
- Aumentar la visibilidad de los resultados de investigaciones.
- Abrir espacio al diálogo para facilitar las actividades democráticas.
- Continuar el desarrollo de la internacionalización en sus diversos aspectos.
- Definir una estrategia de colaboración institucional internacional.
- Definir procedimientos claros de acción, como el seguimiento al proceso de evaluación y la recolección de datos.

La comunicación interna se encuentra vinculada con la dirección de la organización. El desarrollo de una cultura corporativa alineada con los objetivos estratégicos de las universidades, es ahora una de las funciones capitales de la comunicación interna, pues abarca la gestión y la imagen de la organización (Fernández, 2007). Se insiste en que el liderazgo de una organización se basa cada vez más en el conjunto de valores que comparte con sus empleados, este liderazgo proviene de la capacidad de comunicar del líder de la organización y de motivar a sus miembros a incorporarse en el proyecto de la empresa (Fernández, 2007).

En los últimos años se han realizado algunos estudios e investigaciones en comunicación interna, centrados en la institución universitaria. Uno de ellos señala

que, a pesar del aumento de estas investigaciones, el tema todavía se encuentra en estado embrionario (Fernández, 2007). Se resaltan las investigaciones de: Herránz de la Casa, J., Tapia Frade, A. & Vicente Lázaro, A. (2009). *La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos*, Universidad Europea Miguel de Cervantes, España; Palencia-Lefler Ors, Manuel (2008). *La incomunicación interna en la Universidad española*, Universitat Pompeu Fabra, España; Barrera Puente, M. (2007). *Un Modelo de Gestión de Comunicación Organizacional que propicie el cambio en las universidades públicas*, estudio de caso Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Saltillo. México.

Además deben referenciarse las investigaciones de Fernández Beltrán, Francisco (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*, España; Durán, A. (2005) *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa. Aplicación a un modelo de corporate universitario*, Universidad Española; Trelles (2005). *Gestión de comunicación universitaria: razones, ámbitos y modos*, Universidad de La Habana, Cuba; Marín, Trelles & Zamarrón (2005). *Mass Media y Universidad. El reto de la comunicación en las Universidades*, Universidad de Granada; Cuenca (2004). *La dirección de comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa*, Universidad Autónoma de Madrid.

Otros estudios realizados en universidades en el tema de comunicación son: Trelles Rodríguez (2007). *Bases teórico-metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales: estudio de casos*, La Habana, Cuba; Crovi (2005). *La articulación medios-universidad en la distribución social del conocimiento*, UNAM, México; Durán & Fernández (2004) *Los manuales de gestión de la imagen y la comunicación en las universidades: el camino hacia una necesaria planificación*, Universitat Jaume I,

España; Miraz & Siderides (2003). *Sobre la comunicación universitaria, las páginas que siguen... Y algunas cosas más*, Universidad de Córdoba, España, y Universidad de Córdoba, Argentina; Benavente (2001). *Teoría y aplicación del planeamiento estratégico en una agencia de noticias universitaria*, Universidad de Lima, Perú (Palencia, 2008).

En otro contexto latinoamericano, una tesis de maestría realizada en el 2007, titulada: "Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas en Argentina en el marco conceptual de la gestión total de calidad. Análisis de un caso", investiga la importancia que tienen los distintos canales de comunicación interna para la obtención de resultados positivos en la gestión de la universidad pública en Argentina, en el marco conceptual de la Gestión Total de Calidad. Trabajo que surgió de la importancia de gestionar la comunicación interna que se evidenció de sus evaluaciones.

2. ANTECEDENTES

Sobre la comunicación interna en las universidades existen pocos trabajos de investigación, entre los cuales gran parte corresponden a estudios en España y Latinoamérica. Como base de esta investigación se consultaron varias de estas fuentes; por ejemplo, en España, la *Revista Latina de Comunicación Social* publicó un artículo de investigación titulado “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos” (Herranz, 2009), el cual analiza de manera empírica la comunicación interna de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, así como el uso que se hace de los canales y herramientas que funcionan en esa universidad.

Dicho estudio señala que la gestión de la comunicación en las universidades no se puede reducir a medios de comunicación, sino que supone una participación activa de sus integrantes que refuerce su imagen. Además, recomienda la búsqueda de espacios ciudadanos compartidos entre la universidad y su entorno como el mejor camino para que las estrategias de comunicación sean efectivas. Señala la implantación de sistemas de calidad dentro de las universidades como uno de los factores que contribuyen a encontrar soluciones que respondan a su preocupación por la comunicación interna (Herranz, 2009).

El método utilizado en la investigación fue la encuesta estructurada, aplicada en un universo completo, con muestreo por cuotas. Se encontró que la evaluación del estado de la comunicación difiere según los estamentos estudiados. Sobre la evaluación de las herramientas de comunicación de carácter físico y digital se hallaron diferencias en función del público estudiado, así, por ejemplo, el público interno mostró una percepción propia de la organización positiva, mientras que la creencia sobre la percepción ajena no llegó al punto medio en la escala: los

estudiantes respondieron que tenían poca información, en sentido descendente, mientras que la comunicación en sentido horizontal presentó un término medio bajo. Sin embargo, la comunicación en sentido ascendente (especialmente con profesores, tutores y decanos) fue favorable (Herranz, 2009).

Otro trabajo realizado en España, fue publicado en el 2008 bajo el título “La incomunicación interna en la universidad española”. Su objetivo fue analizar y diagnosticar el estado de la comunicación interna en la comunidad universitaria de la universidad pública Universitat Pompeu Fabra, para lo cual se seleccionó el universo completo de la comunidad universitaria, con muestreo de opinión a través de encuestas. El estudio concluye que la comunicación interna es suficientemente importante para toda la comunidad universitaria, además de considerar los contenidos de los diferentes medios de comunicación interna como interesantes y adecuados por sus receptores, esto destaca el hecho de que los medios de comunicación interna no siempre son cercanos a la realidad. Subraya que la bidireccionalidad puede ocurrir en el ámbito universitario siempre y cuando se cuente, entre otros, con una participación en la toma de decisiones de la organización (Palencia, 2008).

En México, se realizó en la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Saltillo, un estudio de caso titulado: “Un modelo de gestión de Comunicación organizacional que propicie el cambio en las universidades públicas” (2007), cuyo objetivo central fue proponer bases teóricas y metodológicas para gestionar la comunicación organizacional en las instituciones de educación superior mexicanas. El resultado de dicho proceso permitió identificar la necesidad de contar con un modelo de gestión para propiciar el cambio, además puso de manifiesto la carencia de estrategias de comunicación institucional, y la necesidad de transformar las estructuras de los canales de información. El estudio recomendó un cambio que promoviera un buen funcionamiento del sistema de comunicación, que facilitara el reconocimiento de las funciones y actividades de

cada área y que posibilitara integrar la comunicación como eje estratégico (Barrera, 2007).

La tesis doctoral realizada en España, titulada: “La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana” (2007), propone examinar las tecnologías de la información y la comunicación en lo concerniente a los cambios generados en las instituciones de educación superior. De estos se analiza cuáles son previsibles a corto y mediano plazo, lo que permite una mejor comprensión de la manera como debe plantearse un nuevo modelo de comunicación interna. La investigación demuestra cómo las TIC exigen cambios trascendentales en la forma de entender la comunicación interna en las organizaciones, por su influencia directa sobre la gestión, la cultura corporativa y la comunicación externa, al constituir nuevos canales de relación con los públicos internos. Del estudio se deriva la necesidad de crear nuevos modelos de gestión de la comunicación interna (Fernández, 2007).

Otra investigación realizada en España, titulada: “Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: aplicación a un modelo de *Corporate universitario*” (2005), se centra en el estado de la *Corporate* en la Universidad Española. Muestra que la ejecución de algunas funciones vinculadas con la *Corporate* no responde a una forma planificada, tampoco a herramientas y acciones adecuadas. Así mismo, destaca la carencia de recurso humano y económico, y la falta de una estructura interna organizada que padecen los servicios de comunicación. La tesis concluye que el debate en las universidades sobre la *Corporate* no se traduce en una aplicación interna completa, a pesar de que estas podrían ser líderes en esta clase de transformación social (Durán, 2005).

2.1. BASES TEÓRICAS

2.1.1. Comunicación Interna y Sistemas de Comunicación

2.1.1.1. Organización

Krieger (2001) define la organización como “el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo”. Por su parte Dennis y Robin (2000) la definen como una colectividad social que se produce, reproduce y transforma por medio de las prácticas de comunicación, y agregan que la organización existe en la medida en que sus miembros la crean a través del discurso como medio principal para crear una realidad social coherente con la percepción que tienen de su propia identidad.

Para Bartoli (1992) la palabra organización abarca la acción de organizar, y es el resultado de esa acción. Para esta autora, cada modo de organización requiere un enfoque específico de la comunicación y viceversa.

2.1.1.2. Comunicación Organizacional

La comunicación es definida como un conjunto de actos más o menos estructurados, también como un recurso fundamental en la empresa si se considera la comunicación fruto de la información (operativa). La comunicación no es un fin en sí mismo, es más razonable concebirla como un recurso al servicio de una política orientada hacia los buenos resultados de la organización. La comunicación y la organización son útiles cuando son medios coherentes y

combinados, y no prácticas desconectadas. En tal sentido, la organización debe ser comunicante y su comunicación organizada (Bartoli, 1992).

Según Kreps (1996), la comunicación humana en la organización es el vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de ella.

Por su parte Andrade (2005) define la comunicación organizacional como un **fenómeno** que se da de manera natural en la organización, además de ser una **disciplina** y un *conjunto de técnicas y actividades* que tienen el propósito de facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, y entre la organización y su medio.

Como *actividad*, la comunicación organizacional se divide en comunicación interna y comunicación externa, donde la primera es aquella que surge de una distinción de los públicos de la organización en términos de ubicación espacial y de su relación con ésta (Preciado, 2007).

2.1.1.3. Comunicación interna

Álvarez (2007) define la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación. Esto con el fin de mantenerlos informados, integrados y motivados de manera que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos de la organización. La comunicación interna es la base sobre la cual se sostienen las relaciones presentes en una colectividad social, además de ser el medio que permite conseguir el apoyo del público interno a la estrategia de la organización.

La comunicación interna es el proceso que permite a los miembros de la organización discutir y conocer los objetivos, coordinar las acciones, aclarar el papel que les corresponde en el conjunto social de la empresa y determinar su relación según el lugar jerárquico que se ocupe. También es considerada como fuente de motivación y factor clave para conseguir que el público interno se comprometa con la estrategia general de la empresa (Preciado, 2007).

La comunicación interna es la “interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización” (Kreps, 1996, p. 22).

2.1.1.3.1. El papel de la comunicación interna en las organizaciones

Desde la teoría de la comunicación, se le reconoce a la comunicación interna como una efectiva herramienta de gestión que ayuda en el clima de trabajo y es útil para mejorar la competitividad en la organización. Su objetivo primordial es establecer comunicaciones efectivas con el público interno, comunicaciones que orienten con sentido la tarea que cada empleado realiza, y que a su vez, afiancen la identidad de la organización. La clave de la comunicación interna es que su primer público destinatario sea el público interno, que unifique significados, que proporcione claridad y sentido al trabajo para generar pertenencia, y prepare a los empleados como “voceros” de la organización. De esta manera se logra incrementar el compromiso de los empleados y su productividad a través de un mejor clima laboral (Brandolin y González, 2009).

La organización comunica cuando emite mensajes y cuando calla, por esta razón la comunicación no se puede dejar al azar. Los vacíos en ella tienden a ser completados, abriendo espacio al rumor; los procesos de comunicación sostienen a la organización como una red enmarañada de relaciones en donde todos

intervienen. Hoy la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones, es entendida como “red de conversaciones”, ya que la nueva organización surge a partir del proceso conversacional. Esto implica que todo sucede a través de las conversaciones, ya que éstas definen la organización, la sostienen en el tiempo y también limitan y delimitan su interior y exterior (Brandolin y González, 2009).

Dentro de la gestión empresarial la comunicación interna asume uno de los roles más importantes: generar confianza entre los empleados hacia el proyecto de trabajo que realiza la organización y reproducir su cultura. Un acertado manejo de la comunicación interna permite la fluidez en la red conversacional y posibilita crear un consenso en los significados que transitan, elementos fundamentales para una cultura e identidad fuerte (Brandolin y González, 2009).

2.1.1.3.2. Tipos de Comunicación Interna y Objetivos

La comunicación interna es un instrumento que logra consolidar una cultura de la organización fuerte mediante la creación de una identidad propia, en la cual la imagen interna y externa confluyen en el mismo modo de ser de la empresa. Si consideramos que la imagen de una organización es en buena medida la que sus empleados proyectan, la comunicación interna sería un asunto prioritario, ya que ésta resulta el medio idóneo para mejorar la imagen de la organización, principiando por sus empleados (Del Pozo, 1997).

Algunos autores señalan tres formas de disposición de la comunicación interna, las cuales corresponden a los siguientes elementos: la disposición de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización. En su orden, estos elementos corresponden a la comunicación descendente, ascendente y horizontal (Guzmán, 2006). Otros autores señalan que

la estructura de la comunicación formal (la que está instituida de manera oficial) puede ser ascendente, descendente, horizontal o transversal (Del Pozo, 1997).

Los objetivos que corresponden a estos cuatro tipos de comunicación interna son diversos. El objetivo principal de la comunicación interna en **dirección ascendente** es la realimentación a los directivos para la toma de decisiones, fuente primaria para el *feedback* de la dirección, e ingrediente esencial para disminuir tensiones entre los empleados al permitirles compartir información relevante con sus superiores; en **dirección descendente** se pretende asegurar que los empleados conozcan los fines de la organización, mediante el uso de los canales formales constituidos por la organización, fortalecer roles jerárquicos y favorecer la comunicación; en **dirección horizontal** se busca favorecer la comunicación de los departamentos y potencializarlos entre ellos, con el fin de posibilitar la participación de todos los miembros en los proyectos de la organización, mejorar el desarrollo organizativo, mantener la cohesión interna entre los miembros de la organización y agilizar los procesos de gestión; finalmente, en **dirección transversal**, se busca configurar un lenguaje común entre los miembros de la organización y asegurar la coherencia de sus actividades con los principios y valores que la organización quiere alcanzar (Del Pozo, 1997).

2.1.1.3.3. Canales de Comunicación Interna

Todos los aspectos que condicionan el contexto organizacional influyen y, a su vez, son influidos por la naturaleza de la comunicación en la organización, la cual posee una estructura de comunicación formal, que está oficialmente instituida (ascendente, descendente, horizontal o transversal). Los canales formales están definidos por la estructura planificada establecida para la organización, e incluyen disposiciones de niveles y responsabilidades. Existen también los canales informales, los que no están oficialmente institucionalizados por la organización,

estos se dan por la interacción de los empleados, no siguen una estructura formal, emergen de la interacción social natural entre sus miembros (Del Pozo, 1997). Bartoli (1992) señala dos tipos de comunicación informal: la comunicación no verbal y la comunicación verbal informal.

La relación entre el sistema de comunicación formal e informal se da cuando surge el rumor debido a que la comunicación formal no satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización (Kreps, 1996).

2.1.1.3.4. Medios de Comunicación Interna

Algunas empresas gestionan la comunicación interna con la creación de medios, así confunden información con comunicación. Invierten más tiempo seleccionando los medios que en un verdadero plan estratégico de comunicación interna. Antes de pensar en los medios, es importante reconocer que la comunicación está presente en todas partes de la organización, que ésta acompaña modos de pensamiento, conductas y sistemas de valores; la comunicación es fuente de poder por la información, sin su dimensión estratégica la empresa no podría cumplir su finalidad (Bartoli, 1992).

Dentro de los medios de comunicación se señalan dispositivos en los que predomina la *información* y en los que predomina la *comunicación* (Bartoli, 1992).

2.1.1.3.4.1. Dispositivos de información

Bartoli (1992) señala que los dispositivos de información son unilaterales, y pueden ser: las publicaciones internas, los indicadores de control, las encuestas y los procedimientos de recepción; entre otros. Las publicaciones internas pueden

estar dirigidas a los empleados, a los clientes o a los miembros asociados a la organización. Entre los ejemplos de publicaciones destinadas a los empleados están las cartas de información, boletines (escritos o en video), informes, sistema de carteleras, video interno, mensajería telemática y el discurso oral, entre otros. Algunos ejemplos de las publicaciones destinadas al medio externo están los mensajes publicitarios y los informes anuales. Los principales indicadores de control son contables y financieros; también se producen indicadores intermedios de actividades en las funciones de la empresa (personal, comercial, producción, investigación, etc.). Los indicadores de control pueden estar destinados a recoger información sobre el medio externo; o para agregar datos internos que sirvan como instrumento de conducción y comparación para los distintos niveles de responsabilidad; para transmitir información estructurada a interlocutores internos (dirección, sindicato) o a externos (consejo de administración, miembros asociados). Las encuestas como dispositivos de información son utilizadas para recoger información sobre la satisfacción (de temas específicos), clima social (entendimiento o antagonismos internos), socio organizacionales (estado de funcionamiento y disfunciones de la empresa), socioculturales (sistema de valores, conocimiento de determinadas nociones). Los procedimientos de recepción hacen referencia al momento de trasmisión de información a los nuevos empleados.

2.1.1.3.4.2. Dispositivos de comunicación

Los vectores de comunicación llevan al intercambio de información en una misma secuencia de tiempo, como por ejemplo, la entrevista (excepto la entrevista de encuesta), los grupos y las reuniones, entre otros. Algunas de las entrevistas son: de encuesta, de recepción, de apreciación, de sensación, de partida, de identificación de necesidades, etc. Los grupos en las empresas pueden ser constituidos con un destino permanente, con un destino puntual (constituido a partir de una problemática dada), con destino final (para proponer soluciones de

funcionamiento), con destino intermedio (para favorecer intercambio entre actores de distintos campos). Estos grupos se caracterizan por el intercambio de ideas entre los participantes. Las reuniones son un soporte de comunicación extendida, en algunos casos es un vector de información y no de comunicación. Se señalan varios tipos de reuniones: de trabajo, de balance e intercambio de información, de negociación, de coordinación de formación, entre otras. (Bartoli, 1992).

2.2.2. Sistemas de comunicación

2.2.2.1. Concepto de sistemas

Se denomina “sistema” al conjunto de partes (físicas o biológicas) interrelacionadas que forman una unidad compleja para actuar por unos objetivos comunes. La “Teoría General de los Sistemas” debe su nombre a Ludwig Von Bertalanffy (Del Pozo, 1997), quien señaló que la teoría general de los sistemas es la ciencia de la “totalidad” (Krieger, 2001). Luego la teoría fue desarrollada por Ashby, cuyas Teoría de las Comunicaciones, Teoría de la Información (de Shannon y Weaver) y Teoría de la Cibernética (de Wiener), son reconocidas como gran aporte la aplicación del concepto de *Feedback* que llevó a un conocimiento más profundo de la Teoría de la Información (Del Pozo, 1997).

2.2.2.2. La organización como sistema

La organización es un conjunto de partes que se encuentran interrelacionadas con una finalidad, una entrada, una salida, un procesador y un sistema de realimentación que le permite el equilibrio. Entre sus componentes se encuentran: insumos, productos, tecnología, medio ambiente o entorno organizacional, objetivos, procesos y comportamientos, comunicación, cultural organizacional y estructura organizacional (Krieger, 2001).

2.2.2.3. El concepto de sistemas de comunicación en las organizaciones

En los últimos años se adopta y adapta el concepto de **Sistema** para modelar el entramado de condiciones (de relaciones, de mensajes, de medios, etc.), cuando se habla de los fenómenos comunicativos al interior de las organizaciones. En el presente trabajo se asume el concepto de sistema de comunicación como un “conjunto de elementos en interacción”; definición de Bertalanffy (1951).

2.2.2.4. Evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de auditoría del sistema humano-(ASH)

El modelo de comportamiento organizativo que soporta la Auditoría del Sistema Humano –ASH, parte del supuesto de que toda organización es un sistema abierto, relacionado con frecuencia con un entorno multifacético y variable, con el que intercambia entradas y salidas. De esta manera se entiende que las organizaciones se adaptan al entorno, reaccionan ante él y actúan sobre éste ayudando a conformarlo de una u otra manera. Aunque se comporte como un sistema complejo de partes y elementos interrelacionados, se distinguen varias dimensiones para hacer una aproximación conceptual del mismo: la estrategia, el diseño (tecnología, estructura y sistemas), procesos psicosociales y psicológicos, y los resultados (incluyendo los alcanzados en las personas o calidad de sus recursos humanos - resultados blandos; y de las personas y grupos para la organización y la sociedad - resultados duros o efectividad organizativa), que son los resultados económicos financieros, productivos, comerciales, ecológicos y sociales) (Hernández, 2008).

Para describir y evaluar la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de la ASH (Auditoría del Sistema Humano) se considera la organización como un sistema y la comunicación organizacional como un subsistema. El sistema formal de comunicación interna lo conforma el conjunto de

prácticas y procedimientos establecidos por la organización a través de los cuales se intercambia información, se hacen consultas o se transmiten directrices relacionadas con los objetivos de los distintos niveles (estratégicos, operativos y sociales). La evaluación del sistema formal de comunicación en la Auditoría del Sistema Humano examina y califica nueve áreas de comunicación, que resultan de trasponer los tres tipos de objetivos: estratégicos, operativos y sociales con los tres flujos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal (Hernández y García, 2011).

Para analizar las áreas se parte de los canales de comunicación utilizados, su adecuación a los objetivos y el público específico; se consideran los actores y los responsables de la comunicación en cada una de las áreas; se analiza si existen mecanismos de evaluación del proceso comunicador y se explora la eficacia del sistema en cada una de las áreas estudiadas (Hernández, 2008).

Primero se analizan los objetivos del Sistema Formal de Comunicación Interna, luego la evaluación se centra en la exploración de las nueve áreas de comunicación, resultantes del cruce de la doble perspectiva: objetivos perseguidos y flujos de comunicación. Las nueve áreas de comunicación son: descendente estratégica, descendente operativa, descendente social, ascendente estratégica, ascendente operativa, ascendente social, horizontal estratégica, horizontal operativa y horizontal social (Hernández, 2008).

Esta herramienta permite hacer una valoración global del Sistema Formal de Comunicación Interna, que se obtiene del resultado de la evaluación parcial de las nueve áreas de comunicación descritas y de esta se alcanza una estimación de flujos (descendente, ascendente y horizontal) y una valoración de objetivos comunicativos (estratégicos, operativos y sociales). De esta manera se puede conseguir una puntuación global de la calidad del sistema formal de comunicación de la empresa, y se indica con más precisión sus puntos fuertes y de mejora (Hernández, 2008).

Tabla 1. Evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de Auditoría del Sistema Humano - ASH

| ÁREAS DE COMUNICACIÓN | OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN | | |
|-----------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------|
| | Estratégicos | Operativos | Sociales |
| Descendente | Descendente estratégico | Descendente operativo | Descendente social |
| Ascendente | Ascendente estratégico | Ascendente operativo | Ascendente social |
| Horizontal | Horizontal estratégico | Horizontal operativo | Horizontal social |

2.2.3. La comunicación interna en las instituciones universitarias

2.2.3.1. La universidad como organización

Las organizaciones universitarias no son ajenas a los problemas de comunicación. Como señala Hernández (2012), la universidad de ahora es más compleja que la de hace tres o cuatro lustros, por lo que requiere repensar su proceso de comunicación interna para adecuarlo a las necesidades presentes. La universidad como organización también tiene sus particularidades: como ente formador de profesionales es más próxima a la sociedad, lo que la hace parte de un tejido social amplio. Su actividad también es mediada por factores económicos, políticos y culturales. Además, los constantes cambios económicos, tecnológicos, políticos, la obligan a gestionar la comunicación de manera diferente. La universidad como ente que imparte conocimiento y motor de desarrollo para la sociedad está llamada, en primer lugar, a contribuir en la búsqueda de soluciones a los problemas de la comunicación (Hernández, 2012).

2.2.3.2. La comunicación universitaria

Como se mencionó en apartados anteriores, existen muy pocos trabajos de investigación sobre comunicación interna en universidades públicas, España es uno de los países más activos en investigación sobre el tema. Sin embargo, se encontró que en países latinoamericanos los estudios realizados en torno a este tema, son pocos.

El rastreo bibliográfico sobre trabajos publicados (en bases de datos primordialmente), evidenció que uno de los primeros estudios que señalara la importancia de analizar la comunicación en las instituciones universitarias fue publicado bajo el título de *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa*, de la autora Ángeles Durán Mañes (España) en 2005. En este estudio, Durán señaló que a pesar de la antigüedad de la institución universitaria y, pese a que su naturaleza implica el debate y la investigación, quedaba mucho por hacer para consolidar un adecuado sistema de comunicación en las universidades españolas. Para lograrlo, recomendó como primer paso un análisis de la situación para detectar problemas y plantear soluciones más acertadas desde la planificación y la gestión eficaz.

Su hipótesis planteaba que “el debate científico sobre la *corporate* se aplica internamente en las estructuras universitarias como un excelente banco de pruebas para la posterior extrapolación a otros sectores. En su seno, por lo tanto, existen las herramientas necesarias para la consolidación y desarrollo de conceptos como identidad corporativa, cultura corporativa, imagen corporativa y reputación corporativa; en definitiva, para la implantación y crecimiento de la *corporate*” (Durán, 2005). Esta tesis doctoral concluye que la hipótesis se cumple parcialmente, que el debate científico sobre la *corporate* no se traduce en una aplicación interna completa en las instituciones españolas de educación superior; que las universidades como centros generadores de conocimiento podrían liderar

la transformación social, pero no aprovechan esta ventaja en el ámbito de la comunicación. A su vez expone que la ejecución de algunas funciones vinculadas a la *corporate* muchas veces son fruto de la improvisación, centradas más en la comunicación que en la *corporate*. Puntualiza que los servicios de comunicación universitaria sufren de una falta generalizada de recursos humanos, en ocasiones económicas y también carecen de una estructura interna organizada en unidades con funciones específicas.

Un estudio de caso sobre comunicación interna en universidades públicas, titulado “Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas Gestión total de la calidad. Análisis de un caso”, centró su interés en indagar sobre la importancia de los distintos canales de comunicación interna para conseguir resultados positivos en la gestión de la universidad pública en Argentina, en el marco conceptual de la Gestión Total de Calidad. El estudio señaló la relevancia que tienen los canales de comunicación interna, principalmente aquellos de naturaleza oral, en el proceso de comunicación interna (Cedaro, 2007).

Por otra parte, algunos de los resultados de la tesis doctoral en comunicación interna en universidades titulada “La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana” realizada por Francisco Fernández Beltrán (2007), deja claro que a la hora de gestionar la comunicación interna en las universidades es de trascendental importancia considerar las TIC. En su hipótesis el autor afirma que éstas “...suponen un cambio sustancial en la forma de entender la comunicación interna en las organizaciones, tanto por su influencia directa sobre la gestión, sobre la cultura corporativa y sobre la comunicación externa de las mismas, como por el hecho de constituir en sí mismas nuevos canales de relación con y entre los públicos internos” (Fernández, 2007, p.551). Señala que la expansión de las TIC ha

cambiado las estructuras y la cultura en todo tipo de organizaciones y dan lugar a la “organización red”; transformación que obliga a pensar en una nueva manera de gestionar la comunicación interna, considerando que allí los públicos internos son heterogéneos y que tienen maneras distintas de apropiarse de las TIC.

En sus conclusiones señala que la investigación empírica realizada entre las comunidades de las universidades valencianas, permite afirmar que la gestión de la comunicación interna en el campo de la comunicación organizacional es una asignatura pendiente. En su análisis de los siete casos abordados, señala los siguientes problemas: dispersión de funciones; ausencia de un órgano claro competente en la materia; en términos generales indica que la comunicación interna no alcanza el estatus que le corresponde como actividad estratégica en la organización. Encontró también que la cultura corporativa (Fernández, 2007) es el aspecto más deficitario en la gestión de la comunicación interna en estas universidades.

La tesis doctoral realizada en España en el 2009, titulada “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos”, demuestra que la preocupación por la comunicación interna en las universidades surgió con la implantación de los sistemas de calidad en las mismas (Herranz, 2009). Este estudio analiza empíricamente la comunicación interna de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, desde la percepción de sus públicos, el uso de los canales, las herramientas que funcionan en esta universidad y la eficacia percibida por sus públicos. Utilizó el método de muestreo cuotado y el método de investigación basado en la encuesta. Sus resultados mostraron una *percepción propia superior* frente a la opinión de percepción ajena, de la imagen general de la universidad en todos los colectivos. La evaluación de las herramientas de comunicación de carácter físico y digital presentó diferencias en función del público estudiado.

En este estudio, se asumen los estudiantes como público interno, debido a la cercanía de estos a la organización a la hora de conocer sus necesidades. En esta institución universitaria existen canales de información y comunicación privativos para cada colectivo y otros que comparten, recomienda la búsqueda de espacios ciudadanos compartidos entre universidad y entorno cercano como el mejor camino para que las estrategias de comunicación sean efectivas (Herranz, 2009).

2.2.3.3. La comunicación interna en el marco de los sistemas de acreditación universitarios en Colombia

Para el análisis de la gestión de la comunicación interna se tuvieron en cuenta los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad, considerando el criterio de selección de las universidades comparadas *-acreditación de alta calidad-*. En el marco legal de Colombia por una parte está el Sistema Nacional de Acreditación institucional, que busca la calidad en el sistema educativo y, por otra, la Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2004 (actualizada en el 2009), bajo la cual se busca regular la gestión de la calidad en el sector público y también ser una herramienta de gestión que permita, a las entidades públicas, prestar servicios con altos estándares de calidad, junto con el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, que es un instrumento gerencial para controlar el marco estratégico, de gestión y de evaluación de las entidades públicas (ICONTEC, 2011).

En el tema de gestión de la calidad se partió de la intencionalidad de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, cuyo fin es establecer, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad que permita mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la organización dentro de un alcance que considere todos los procesos que le permiten a la entidad cumplir su función. Así la entidad debe (ICONTEC, 2011):

- a) Determinar los procesos que le permitan cumplir la función que se le ha asignado.
- b) Establecer la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Estipular los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación, como el control de estos procesos, sean eficaces y eficientes.
- d) Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- g) Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad.

Para la gestión de la comunicación interna, el numeral 5.5.3 señala que la alta dirección debe asegurar que se establezcan los procesos de comunicación interna apropiados en la entidad, y que la comunicación se realice teniendo en cuenta la eficiencia, la eficacia y la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad (ICONTEC, 2011).

Se consideró importante esbozar el marco general del sistema de acreditación universitaria en Colombia, antes de señalar los requisitos que debe cumplir el proceso de comunicación interna en las instituciones universitarias, según el Sistema de Acreditación Universitaria.

En Colombia la acreditación institucional tiene un papel estratégico dentro de la política orientada a promover el mejoramiento del sistema de educación superior, debido a que la educación es un servicio público que tiene una función social. Esto lleva a las instituciones responsables de la educación superior a rendir cuentas

ante el Estado y la sociedad sobre el servicio que prestan. La Constitución Política expresa que la educación superior es un servicio público que tiene una función social estratégica, por lo tanto debe ser prestado con la mayor calidad posible. La acreditación institucional busca garantizar a la sociedad la calidad y credibilidad de los procesos educativos y sus resultados. El otorgamiento de la acreditación institucional es el resultado del juicio de la calidad obtenido a través de los procesos de evaluación de la institución, según su comprensión de las necesidades sociales y el modo como responde a ellas. Asegurar la calidad juega un papel estratégico en la búsqueda de un ejercicio responsable de la autonomía universitaria (CNA, 2009).

El Sistema Nacional de Acreditación fue creado por la ley 30 de 1992 y sigue las orientaciones del Consejo Nacional de Acreditación –CNA, estamento a partir del cual se garantiza que los programas académicos y las instituciones de educación superior cumplan con los más altos requisitos de calidad y alcancen los propósitos y objetivos que han declarado tener. El proceso de acreditación institucional es de carácter voluntario y contempla tres pasos: la autoevaluación, la evaluación externa y la evaluación final (CNA, 2009).

Los criterios de calidad que orientan el análisis del proceso de acreditación institucional son: idoneidad, pertinencia, responsabilidad, integridad, equidad, coherencia, universalidad, transparencia, eficacia y eficiencia; estos son una expresión de la postura ética del Consejo Nacional de Acreditación frente al tema de la acreditación. Los objetivos de la acreditación institucional son (CNA, 2009):

- Fomentar la calidad de la educación en las instituciones de educación superior colombianas.
- Servir como un instrumento mediante el cual el Estado pueda reconocer públicamente que las instituciones acreditadas tienen altos niveles de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.

- Servir de medio para que las instituciones de educación superior rindan cuentas ante la sociedad y el Estado acerca del servicio educativo que prestan.
- Señalar un paradigma de calidad a las instituciones de educación superior colombianas.
- Servir de fuente de información confiable para que los estudiantes y padres de familia puedan tomar decisiones basadas en criterios de calidad.
- Propiciar la idoneidad y la solidez de las instituciones que prestan el servicio de educación superior.
- Hacer visibles las competencias y características de las instituciones ante las necesidades y demandas de los diferentes sectores sociales y económicos.
- Proponer un horizonte para el ejercicio responsable de la autonomía por parte de las instituciones de educación superior.
- Ser un incentivo para los directivos académicos, en la medida en que permita hacer público el sentido y la credibilidad de su trabajo y propiciar el reconocimiento de sus realizaciones.
- Servir de estímulo para que las instituciones verifiquen permanentemente el cumplimiento de su misión, sus propósitos y sus objetivos en el marco de la Constitución y la Ley, y de acuerdo con sus propios estatutos.
- Propiciar el autoexamen permanente de las instituciones en el contexto de una cultura de la evaluación.
- Estimular procesos de movilidad y cooperación académica entre instituciones de educación superior, sobre la base del reconocimiento de su calidad.

La acreditación institucional considera procesos de evaluación de los siguientes diez factores o áreas de desarrollo institucional: 1) Misión y Proyecto Institucional; 2) Profesores y Estudiantes; 3) Procesos Académicos; 4) Investigación; 5) Pertinencia e Impacto Social; 6) Procesos de Autoevaluación y Autorregulación; 7) Bienestar Institucional; 8) Organización, Gestión y Administración; 9) Planta Física

y Recursos de Apoyo Académico; y 10) Recursos Financieros (p. 34). A estos diez factores les corresponden 34 características que son consideradas en los procesos de evaluación interna y externa. La característica 26 corresponde al proceso de comunicación interna.

Característica 26. Procesos de Comunicación Interna

La institución mantiene procesos y mecanismos de comunicación, información y participación, y políticas para la adecuada motivación y capacitación continua de los miembros de la institución (CNA, 2009).

Aspectos a considerar:

- a) Estrategias y medios de comunicación, información y participación.
- b) Aplicación de políticas de estímulos y promoción del personal administrativo.
- c) Programas de capacitación y cualificación de los funcionarios y evaluación de su desempeño.

Para la acreditación de los programas académicos, la característica **24 señala los requisitos que debe cumplir el Proceso de comunicación interna:** la institución mantiene procesos y mecanismos de comunicación e información, participación y políticas para la adecuada motivación y capacitación continua de los miembros de la institución. A su vez, agrega que esta información es verificable en lo que corresponde a (CNA, 2009):

- Políticas y estrategias para el manejo de la información y la comunicación.
- Medios de comunicación e información y su circulación en la institución.
- Existencia y características del funcionamiento de la intranet.
- Uso del correo electrónico.

Apreciación de los usuarios sobre:

- Eficacia de los medios de comunicación e información.
- Eficiencia del correo electrónico.
- Funcionalidad de la página Web de la institución.

2.2.3.4. Las universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia

Para delimitar el estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en instituciones universitarias se optó por seleccionar tres criterios:

- Universidades localizadas en el departamento de Antioquia.
- Universidades de carácter oficial.
- Universidades con acreditación de alta calidad.

Partiendo de la verificación del requisito Acreditación de Alta Calidad en Colombia se constató que, en el 2012, el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior en Colombia confirmó que de 32 universidades oficiales, nueve contaban con acreditación de alta calidad: Universidad de Antioquia, Universidad Industrial de Santander, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad del Valle, Universidad de Caldas, Escuela Naval de Suboficiales ARC Barranquilla, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana Andrés M. Díaz (Revista Semana, 2012). De acuerdo con los criterios establecidos las universidades públicas con Acreditación de alta calidad en Antioquia eran: Universidad de Antioquia y Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín.

2.2.3.4.1. Presentación de las universidades seleccionadas

2.2.3.4.1.1. Universidad de Antioquia¹

2.2.3.4.1.1.1. Naturaleza Jurídica

La Universidad de Antioquia es una institución estatal del orden departamental que desarrolla el servicio público de la Educación Superior creada por la Ley LXXI del 4 de diciembre de 1878 del Estado Soberano de Antioquia y organizada como un Ente Universitario Autónomo con régimen especial, vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo atinente a las políticas y a la planeación del sector educativo y al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. La institución goza de personería jurídica, autonomía académica, administrativa, financiera y presupuestal; y gobierno, rentas y patrimonio propios e independientes. Se rige por la Constitución Política, Ley 30 de 1992, las demás disposiciones que le sean aplicables de acuerdo con su régimen especial y las normas internas dictadas en ejercicio de su autonomía.

La Universidad tiene su domicilio en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia, República de Colombia. Con arreglo a la Ley y a su Estatuto, puede establecer seccionales y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional, y crear o formar parte de corporaciones, fundaciones y otras instituciones públicas o de economía mixta.

La Universidad de Antioquia tiene por objeto la búsqueda, desarrollo y difusión del conocimiento en los campos de las humanidades, la ciencia, las artes, la filosofía,

¹ Información institucional tomada del portal Web: www.udea.edu.co

la técnica y la tecnología, mediante las actividades de investigación, de docencia y de extensión, enmarcadas en los programas de Educación Superior de pregrado y de posgrado con metodologías presencial, semipresencial, abierta y a distancia, puestas al servicio de una concepción integral de hombre.

2.2.3.4.1.1.2. Estructura organizacional Universidad de Antioquia

La Universidad de Antioquia cuenta con las siguientes áreas académicas y administrativas.

Tabla 2. Unidades académicas UdeA

| UNIDADES ADMINISTRATIVAS | UNIDADES ACADÉMICAS | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Rectoría | Facultades | Escuelas | Institutos | Corporaciones |
| Vicerrectoría General | Artes | Idiomas | Educación Física y Deportes | Ambiental |
| Secretaría General | Ciencias Agrarias | Interamericana de Bibliotecología | Estudios Políticos | Ambiental Ciencias Básicas Biomédicas |
| Vicerrectoría de Investigación | Ciencias Económicas | Microbiología | Estudios Regionales | Patologías Tropicales |
| Vicerrectoría de Docencia | Ciencias Exactas y Naturales | Nutrición y Dietética | Filosofía | |
| Vicerrectoría de Extensión | Ciencias Sociales y Humanas | | | |
| Vicerrectoría Administrativa | Comunicaciones | | | |
| Dirección de Desarrollo Institucional | Derecho y Ciencias Políticas | | | |
| Dirección de Bienestar Universitario | Educación | | | |
| Dirección de Regionalización | Enfermería | | | |
| Dirección de Posgrados | Ingeniería | | | |
| Dirección de Relaciones Internacionales | Medicina | | | |
| Dirección de Gestión del Financiamiento | Odontología | | | |
| Gestión Logística y de Infraestructura | Química Farmacéutica | | | |
| Dirección de Asesoría Jurídica | Salud Pública | | | |

2.2.3.4.1.1.3. Grupos de interés Universidad de Antioquia

La Universidad de Antioquia reconoce como grupos de interés de la Universidad, entre otros: los gobiernos y entidades públicas de los Estados del mundo; organizaciones benefactoras exteriores; gremios y organizaciones sociales y empresariales exteriores; organizaciones exteriores de educación, investigación y cultura; proveedores exteriores de bienes y servicios; el Congreso de la República; la Asamblea Departamental de Antioquia, los Concejos Municipales de las áreas de influencia de la Universidad, los gobiernos: nacional, departamental, y municipal y sus entidades descentralizadas; las organizaciones públicas y privadas nacionales de educación, investigación y cultura; organizaciones sociales y empresariales colombianas, diversos grupos sociales étnicos, de género y de religión; proveedores nacionales de bienes y servicios; los contratistas; los organismos de control; las instituciones públicas y sus servidores; los gremios económicos; la sociedad en general; los docentes e investigadores; los estudiantes de pregrado, posgrado y extensión; la asociación de profesores y los profesores, las asociaciones de egresados y los egresados, la asociación de jubilados y los jubilados y los servidores universitarios administrativos.

Tabla 3. Grupos de interés UdeA

| PÚBLICO EXTERNO | PÚBLICO INTERNO |
|---|---|
| Gobiernos y entidades públicas de los Estados del mundo | Los docentes e investigadores |
| Organizaciones benefactoras exteriores | Los estudiantes de pregrado, posgrado y extensión |
| Gremios y organizaciones sociales y empresariales exteriores | Los servidores universitarios administrativos |
| Organizaciones exteriores de educación, investigación y cultura | |
| Proveedores exteriores de bienes y servicios | |
| Congreso de la República | |
| Asamblea departamental de Antioquia | |
| Concejos Municipales de las áreas de influencia de la Universidad | |
| Los gobiernos: nacional, departamental y municipal y sus entidades descentralizadas | |
| Las Organizaciones públicas y privadas nacionales de educación, investigación y cultura | |
| Organizaciones sociales y empresariales colombianas | |
| Diversos grupos sociales étnicos de género y de religión | |
| Proveedores nacionales de bienes y servicios | |
| Los contratistas | |
| Los organismos de control | |
| Las instituciones públicas y sus servidores | |
| Los gremios económicos | |
| La asociación de profesores y los profesores | |
| Las asociaciones de egresados y los egresados | |
| La asociación de jubilados y los jubilados | |
| La sociedad en general | |

2.2.3.4.1.1.4. La Universidad de Antioquia en cifras²

Tabla 4. Estadísticas básicas UdeA

| DOCENCIA | | INVESTIGACIÓN | | TALENTO HUMANO | |
|---|--------|--|-----|-----------------------------|-------|
| Programas Académicos de pregrado | 238 | Revistas en Publiindex | 26 | Personal docente vinculado | 1.700 |
| Programas Académicos de posgrado | 181 | Grupos de investigación en Colciencias | 248 | Personal docente de cátedra | 6.583 |
| Programas Académicos de pregrado con acreditación | 57 | | | Personal administrativo | 1.642 |
| Programas Académicos de posgrado con acreditación | 16 | | | | |
| Población estudiantil matriculada en pregrado | 36.639 | | | | |
| Población estudiantil matriculada en posgrado | 2.688 | | | | |

2.2.3.4.1.1.5. Órganos de Gobierno

Su órgano de gobierno lo define el capítulo I del Estatuto General: “Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, la Rectoría, los decanos y vicedecanos, los consejos de facultad, los directores de instituto y de escuela, los jefes de departamento académico y de centro, y los demás consejos, comités y autoridades que establezcan los estatutos y los reglamentos de la Institución”. Así, son ellos las autoridades que tienen a cargo la definición de los estatutos y los reglamentos de la Institución.

² U de A en cifras 2013, tomadas del portal Web institucional: www.udea.edu.co

2.2.3.4.1.1.6. Funciones misionales

La Universidad de Antioquia influye en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, de docencia y de extensión. La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos institucionales de carácter académico o social.

2.2.3.4.1.1.7. Historia

La Universidad de Antioquia es la concreción de un viejo anhelo de la sociedad antioqueña que desde tiempos coloniales dependía de los colegios y universidades bogotanas y de los seminarios payaneses para la educación de sus hijos. Desde finales del período colonial los vecinos de la Villa de Medellín, hoy municipio de Medellín, capital del departamento de Antioquia, solicitaron a la Corona Española permiso para crear un Colegio-Convento. Esta iniciativa tuvo eco en la Realeza Española y fue respaldada por la Cédula Real del Rey Carlos IV del 9 de febrero de 1801, con la apertura de labores de un establecimiento orientado por miembros de la Comunidad Franciscana.

Durante el proceso de independencia del país dicho colegio fue articulado al proyecto republicano y dirigido desde el Cabildo de la Villa. En 1822, consolidada la Independencia Nacional, el Vicepresidente de la República, General Francisco de Paula Santander, promovió la instauración de un nuevo plan educativo en el plantel. Cinco años más tarde, el Presidente Simón Bolívar concedió la autorización para impartir enseñanza en jurisprudencia.

El país fue escenario de guerras y confrontaciones armadas gran parte del siglo XIX, luchas partidistas y corrientes ideológicas que no fueron ajenas a la vida

universitaria, ya que en los diferentes conflictos la Universidad fue cerrada y sus claustros ocupados por los bandos de la guerra. Pero esta renacía y tomaba un nuevo rumbo para la educación de la región.

Muy diversas concepciones sobre su quehacer educativo han tenido expresión en la historia de la Universidad de Antioquia. De ahí los cambios de nombre, la rotación en los cargos directivos y el énfasis o apertura en ciertas áreas del saber. Así, por ejemplo, durante los primeros treinta años del siglo pasado, el partido republicano se dio a la tarea de convertir a la Universidad en el lugar de resolución de los problemas propios de la región; reorientó, para ello, el contenido de las materias, adquirió laboratorios, material bibliográfico y contrató los servicios de prestigiosos profesores.

En ese período, la Universidad y sus egresados iniciaron una intensa actividad investigativa en el campo de las enfermedades tropicales, las campañas antivenéreas, la culminación del Ferrocarril de Antioquia y la ampliación de la frontera agrícola del departamento.

En la década del treinta se creó la Revista Universidad de Antioquia, la Emisora Cultural y la Biblioteca Central, tres ejes básicos que son hasta el presente, propulsores de la extensión cultural y del aporte al conocimiento y conservación de la cultura regional. En la década del sesenta, se llevó a cabo la construcción de la Ciudad Universitaria, con la consiguiente ampliación de cupos y de la planta de profesores, creación de nuevas facultades y la formación académica en nuevas disciplinas, con créditos y ayudas internacionales. En las postrimerías del siglo xx, la Universidad intensificó su presencia en las regiones de Antioquia con su programa de Regionalización, inscrito en su Plan de Desarrollo 1995/2005, y logró la construcción de la Sede de Investigación Universitaria, SIU.

Hoy la Institución es un proyecto de la sociedad antioqueña que busca con su puesta en marcha del Plan de Desarrollo 2006/2016 “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”, ser en el 2016, la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, ofrecer una formación de excelencia, ser líder en los aportes a la transformación socioeconómica del país, y constituirse en un auténtico escenario de la diversidad y diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente.

2.2.3.4.1.1.8. La Acreditación en la Universidad de Antioquia

La autoevaluación de la Universidad de Antioquia, en el marco de la acreditación de alta calidad, constituye un importante instrumento de reflexión y de apoyo para el análisis de la realidad institucional, en el contexto nacional e internacional. Acoger la acreditación como estrategia de superación y derivar de ella las acciones de mejoramiento que habrán de ser incorporadas en los planes institucionales de desarrollo y de acción, significa la reafirmación de su compromiso con la calidad, de su voluntad de cambio continuo guiado por la decisión de revisar de manera permanente su estado, y proyectar su futuro para construir una institución socialmente legítima, paradigma de la educación superior en un país que requiere universidades robustas orientadas a brindar respuestas para los desafíos que hoy y siempre tendrá que resolver.

2.2.3.4.1.1.9. La Calidad de la Universidad de Antioquia

En el 2003 el Ministerio de Educación Nacional le otorgó a la Universidad de Antioquia el reconocimiento de Acreditación de Alta Calidad por nueve años, el cual venció en septiembre de 2012.

De esta evaluación institucional se destacan los siguientes aspectos del informe de autoevaluación institucional 2006 – 2012, relacionados con el tema de comunicación interna: los medios de información que tiene la Universidad son adecuados para su tamaño y estructura. Si bien existen medios de información adecuados, es necesario señalar que la actual estructura y tamaño de la Universidad demandan una nueva política que ponga en marcha un sistema de comunicaciones, una estrategia de mediaciones comunicativas, una articulación de medios de información por medio de un plan que consolide la Red de Comunicadores adscritos a las distintas dependencias.

Calificación: Asignado: 1; Alcanzado: 0,8; Cumplimiento: 80% (Alto Grado).

En la tabla del comparativo de calificación 2001 – 2010 (UdeA, 2010) llama la atención que de once factores, la característica con la calificación más baja corresponde a los procesos de comunicación interna (80) siendo la más baja en el período 2006 – 2010.

2.2.3.4.1.2. La Universidad Nacional de Colombia³

2.2.3.4.1.2.1. Naturaleza Jurídica

La Universidad Nacional de Colombia es un ente universitario autónomo vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con régimen especial, definida como una Universidad Nacional, Pública y del Estado. Su objetivo es el desarrollo de la educación superior y la investigación, fomentada por el Estado a través del acceso a ella y la promoción de las ciencias y las artes, para alcanzar la excelencia.

³ Información institucional tomada del portal Web: www.unal.edu.co

Como Institución Pública se refiere a que tiene un carácter pluralista, pluriclasista y laico. Además, la Universidad no responde a intereses particulares, lo que le permite pensar y proponer soluciones a problemas nacionales, por encima de intereses relacionados con una rentabilidad económica.

2.2.3.4.1.2.2. Estructura organizacional Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín

La Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, cuenta con las siguientes áreas académicas y administrativas.

Tabla 5. Unidades académicas UN

| UNIDADES ADMINISTRATIVAS | UNIDADES ACADÉMICAS | |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| Vicerrectoría | FACULTADES | INSTITUTOS |
| Secretaría de Sede | Arquitectura | Instituto de Estudios Ambientales |
| Dirección Académica | Ciencias | |
| Dirección Administrativa | Ciencias Agrarias | |
| Dirección de Laboratorios | Ciencias Humanas Y Económicas | |
| Bienestar Universitario | Minas | |
| Oficina de Comunicaciones | | |
| Oficina de Tecnologías de información y comunicaciones | | |
| Oficina Jurídica | | |
| Sección de personal académico | | |
| División del Talento Humano | | |
| Oficina de Planeación Universitaria | | |

2.2.3.4.1.2.3. La Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, en cifras⁴

Tabla 6. Estadísticas básicas UN

| DOCENCIA | | INVESTIGACIÓN | | TALENTO HUMANO | |
|---|--------|--|-----|--|-----|
| Programas Académicos de pregrado | 27 | Revistas en Pubindex | 8 | Personal docente vinculado en dedicación exclusiva y tiempo completo | 478 |
| Programas Académicos de posgrado | 71 | Grupos de investigación en Colciencias | 164 | Personal docente de cátedra | 77 |
| Programas Académicos de pregrado con acreditación | 26 | | | Personal docente de medio tiempo | 4 |
| Programas Académicos de posgrado con acreditación | 4 | | | Personal docente ocasional | 198 |
| Población estudiantil matriculada en pregrado | 10.092 | | | Personal administrativo | 587 |
| Población estudiantil matriculada en posgrado | 1.644 | | | | |

2.2.3.4.1.2.4. Grupos de interés Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín

Al momento de realizar el presente trabajo, la Universidad Nacional de Colombia no tenía definido oficialmente sus grupos de interés, pero dadas las características similares de las universidades comparadas, en el presente trabajo asumimos para la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, el mismo público interno de la Universidad de Antioquia: docentes estudiantes y administrativos.

⁴ Estadísticas básicas tomadas del Boletín Estadístico 2013 que se encuentra en la intranet de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

2.2.3.4.1.2.5. Órganos de Gobierno

La Constitución Política del país dotó a las Universidades de capacidad para darse sus propias normas estatutarias. En efecto, el Artículo 69 de la Constitución Política de Colombia dice: “Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley”. Esta directiva constitucional fue reglamentada por la Ley a través de la Ley 30 de 1992 (“Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior”) para las Universidades del país, y por el Decreto Extraordinario 1210 de 1993 (“Por el cual se reestructura el régimen orgánico especial de la Universidad Nacional de Colombia”) específicamente para la Universidad Nacional de Colombia.

En uso de las facultades otorgadas por estas normas legales, la Universidad Nacional de Colombia expidió el Estatuto General de la Universidad Nacional, mediante el Acuerdo 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario, el Estatuto de Personal Administrativo a través del Acuerdo 067 de 1996 del Consejo Superior Universitario, el Régimen Disciplinario del Personal Administrativo Universitario con a través del Acuerdo 018 de 1998 del Consejo Superior Universitario y los Estatutos de Personal Académico, cuyos regímenes se encuentran vigentes, que son el Acuerdo 035 de 2002 del Consejo Superior Universitario y el Acuerdo 016 de 2005 del mismo Consejo.

Asimismo el Consejo Superior Universitario, en relación con las normas estudiantiles, expidió dos acuerdos que cobijan al estamento estudiantil de pregrado y posgrado: el Acuerdo 008 de 2008 que establece las disposiciones académicas y el Acuerdo 044 de 2009 que regula las disposiciones de bienestar y convivencia.

2.2.3.4.1.2.6. Funciones Misionales

La Universidad Nacional de Colombia tiene como fines:

- Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales.
- Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la Nación y contribuir a su conservación.
- Asimilar de manera crítica y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.
- Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, dotándolos de una conciencia crítica, de manera que les permita actuar con responsabilidad frente a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo y liderar de manera creativa procesos de cambio.
- Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.
- Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional.
- Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes.
- Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.
- Hacer partícipes a los sectores sociales que conforman la nación colombiana de los beneficios de su actividad académica e investigativa.
- Contribuir mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado a la promoción y al fomento del acceso a educación superior de calidad.
- Estimular la integración y la participación de los estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior.

2.2.3.4.1.2.7. Historia

La concepción de universidad pública y estatal, en el país, comenzó a concretarse poco después de la Independencia de Colombia. La administración Santander, desde la Vicepresidencia de la Gran Colombia, organizó la Universidad Central de la República (con sedes en Bogotá, Caracas y Quito) como primera expresión jurídico-institucional de la Universidad pública en Colombia. Hacia 1830 comenzó a marchar con profesores y estudiantes que mantenían viva la experiencia de la Expedición Botánica.

Luego los gobiernos federalistas y radicales, bajo el argumento de que las universidades eran monopolios de enseñanza y de trabajo que atentaban contra la libertad individual, cerraron la universidad Central hasta que en 1864, José María Samper, antiguo radical, presentó un proyecto de ley al Congreso, al que llamó Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia y el 22 de septiembre de 1867, mediante la Ley 66 expedida por el Congreso, fue fundada como tal.

En ese año la Universidad constaba de seis facultades de: Derecho, Medicina, Ciencias naturales, Ingeniería, Artes y Oficios, Literatura y Filosofía. También se anexaron el Observatorio Astronómico, el Museo Nacional, el Laboratorio Químico Nacional, la Biblioteca Nacional, el Hospital de la Caridad y el Militar. Entre 1903 y 1940 se crearon allí más de 20 carreras, entre estas: Arquitectura, Enfermería, Farmacia, Ingeniería Química, Medicina Veterinaria, Odontología y Química.

A finales de la década del 60 se dio impulso a los programas de maestría en la Universidad Nacional y en el país. En el nivel de maestría los primeros programas fueron creados entre 1967 y 1973 y en 1986 abrieron sus puertas los primeros programas doctorales del país en áreas como la física y las matemáticas. La Universidad Nacional de Colombia es un centro en donde se encuentran no sólo diferentes y muchas veces contradictorias, corrientes de pensamiento, también

convergen expresiones urbanas que acentúan su carácter de representante de la nación colombiana.

Como visión, la Universidad Nacional de Colombia, proyecta que al año 2017, habrá de constituirse en una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con programas de altísima calidad, influyendo en el Sistema de Educación Pública del país, con una gestión ágil y transparente que preste servicios en línea con soporte electrónico. Con énfasis especial en el desarrollo de la investigación desde múltiples formas organizativas formará los líderes que la nación necesita para su desarrollo y proyección al mundo globalizado. Será una academia que participe activa y críticamente sobre el desarrollo y la identidad nacional.

2.2.3.4.1.2.8. La Acreditación en la Universidad Nacional de Colombia

La acreditación en la Universidad Nacional de Colombia la establece, de manera obligatoria, el Decreto 1210 de 1993, Artículo 6, de la Presidencia de la República, el cual dice: “La Universidad Nacional de Colombia cooperará en la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Acreditación. Los programas académicos de la Universidad se someterán a la acreditación externa que defina el Consejo Superior Universitario”.

El Acuerdo 23 de 1999 del Consejo Superior Universitario adopta en la Universidad Nacional de Colombia un proceso único de autoevaluación de sus programas curriculares, y le asignó responsabilidades de ejecución, coordinación y seguimiento. Mediante el Acuerdo 18 de 2003, el Consejo Superior Universitario creó la Coordinación de Acreditación adscrita a la Rectoría, teniendo en consideración que es necesario analizar las opciones nacionales e internacionales de acreditación que se presentan en las diferentes áreas del conocimiento, con un

objetivo primordial para la Institución: la Acreditación de sus programas curriculares. También se estructuró la Dirección Nacional de Programas de Pregrado (DNPPr) mediante el Acuerdo 031 de 2005 del Consejo Superior Universitario, por el cual se suprimen la Dirección Nacional de Programas Curriculares y la Unidad de Coordinación de Acreditación, y se crea, tanto la Dirección Nacional de Programas de Pregrado, como la Dirección Nacional de Programas de Posgrado, y modifica las funciones y composición del Comité Nacional de Programas Curriculares de la Universidad Nacional de Colombia.

La Dirección Nacional de Programas de Pregrado, según el artículo 2, numeral 7, tiene como una de sus funciones la de coordinar los procesos de evaluación, acreditación y seguimiento permanente de los programas de pregrado. Mediante el Acuerdo 29 de 2004, el Consejo Superior Universitario decidió acreditar sus programas curriculares ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), tema del cual habla el artículo 54 de la Ley 30 de 1992. Este es un organismo de naturaleza académica y de carácter autónomo, que lidera, organiza, orienta y da fe de la calidad del proceso de acreditación. Su integración y reglamento están definidos por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

La acreditación institucional en la Universidad Nacional de Colombia es de carácter global y complementa la acreditación de programas curriculares, no la sustituye. Así, la evaluación de la calidad con miras a la acreditación institucional implica la evaluación integral de la Institución. Los criterios con los cuales el Consejo Nacional de Acreditación analiza la institución, se basan en la visión global de la institución como un todo y parte de la calidad manifestada en los programas curriculares; éstas son características que se valoran en los propósitos, las metas y los objetivos, hacen referencia a la docencia, la investigación y extensión o proyección social. Los criterios de evaluación son: la universalidad, integridad, equidad, idoneidad, responsabilidad, coherencia, transparencia, pertenencia, eficacia y eficiencia.

2.2.3.4.1.2.9. La Calidad de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín

En abril de 2010 el Ministerio de Educación Nacional le otorgó a la Universidad Nacional de Colombia la acreditación institucional de alta calidad, por diez años (Ministerio de Educación, 2010). Las recomendaciones del reporte de evaluación referente al tema de comunicación son las siguientes: armonizar los sistemas de comunicación y hacer uso completo de sus posibilidades para reforzar la comunicación interna horizontal y vertical (UNAL, 2013).

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo se enmarca en la investigación descriptiva, de acuerdo con los objetivos planteados y con su soporte teórico.

3.2. Público objetivo de la investigación

Decanos, directores de unidades académicas y administrativas; y comunicadores de unidades académicas y administrativas de las universidades estudiadas.

En el siguiente cuadro se muestran algunos datos estadísticos de la Universidad de Antioquia y de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, para tener una mejor comprensión del tamaño de las instituciones comparadas en el presente estudio (Programas de Planeación: UNAL, ed.2013; UdeA, ed. 2013).

Tabla 7. Estadísticas comparadas de las dos instituciones

| NOMBRE | UdeA | UN |
|---|---------|--------|
| Unidades Administrativas | 15 | 12 |
| Unidades Académicas | 25 | 6 |
| Programas Académicos de pregrado | 238 | 27 |
| Programas Académicos de posgrado | 181 | 71 |
| Programas Académicos de pregrado con Acreditación | 57 | 26 |
| Programas Académicos de posgrado con Acreditación | 16 | 4 |
| Población estudiantil matriculada en pregrado | 36.639 | 10.092 |
| Población estudiantil matriculada en posgrado | 2.688 | 1.644 |
| Población docente vinculado | 1.238,5 | 743 |
| Población docente de cátedra | 460,5 | 198 |
| Población administrativo | 1.642 | 587 |
| Revistas en Publindex | 26 | 8 |
| Grupos de investigación en Colciencias | 248 | 164 |

En ambas universidades se realizaron entrevistas en profundidad al grupo directivo y a los comunicadores. En la Universidad Nacional, como complemento, se realizó un grupo focal a los comunicadores de las unidades. Esta misma herramienta no fue posible aplicarla a los comunicadores de la Universidad de Antioquia por la dificultad para acordar las reuniones para tres grupos con los 21 comunicadores.

En la Universidad de Antioquia se entrevistó al grupo directivo y a los comunicadores de las unidades académicas y administrativas. Del grupo directivo se entrevistaron las personas que ocupaban los siguientes cargos: Rector, Secretario General, Director de Desarrollo Institucional, Director de Sistema de Comunicaciones, Jefe de Relaciones Públicas y decanos de: Medicina y Odontología; Ingeniería y Ciencias Económicas; Derecho y Comunicaciones. En total se entrevistaron 21 decanos y directores de Facultades, Escuelas e Institutos y 29 comunicadores (del sistema de comunicación y de las unidades académicas y administrativas).

Por otro lado, en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín se entrevistó a cada uno de los decanos de las facultades (Unidades académicas), y a cinco directores de diez unidades administrativas, para un total de diez entrevistados (uno de ellos del nivel nacional). Se entrevistó a las personas que ocupaban los siguientes cargos: Vicerrector de Sede, Jefe de Planeación, Secretario de Sede, Jefe de Comunicaciones, los decanos de las cinco Facultades y al Director Nacional de Unimedios. Es importante señalar que de estas diez personas entrevistadas, dos no tienen comunicador en su unidad administrativa y dos más son directores de comunicaciones (de Sede Medellín y del nivel nacional), de ahí que a veces aparecen ocho, nueve o diez respuestas en estas entrevistas. Se optó por hacer un grupo focal a ocho comunicadores de unidades administrativas de la Universidad Nacional con el objetivo de desarrollar una discusión en torno al tema de estudio y corroborar la información de las entrevistas a los decanos y directores de unidades académico administrativas. Participaron en el grupo focal: cinco profesionales responsables de la comunicación en las facultades, un responsable de la comunicación de Unisalud, un comunicador que coordina la emisora en la Sede y una estudiante de comunicación que labora en la División de Bibliotecas.

3.3. Metodología aplicada

Las etapas metodológicas desarrolladas en el presente estudio fueron tres:

Etapas 1: Definición y estudio de las bases teóricas que orientaron el estudio.

El primer paso para identificar y establecer los criterios de evaluación de la gestión de la comunicación interna en las dos universidades comparadas fue el estudio de:

- El marco teórico de la comunicación interna
- La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009
- Los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA)

Figura 1. Bases para evaluar la gestión de la comunicación interna.



Etapa 2: Selección, diseño y aplicación de los instrumentos para evaluar la gestión de la comunicación interna; tabulación de la información recogida a través de estos instrumentos.

Como herramienta se eligió la entrevista, por la posibilidad de recoger de primera mano la información de las personas que trabajan con el objeto de estudio y un grupo focal con el objetivo de desarrollar una discusión con el público interno de la institución en torno al tema de estudio y también de corroborar la información de las entrevistas. Se optó por la entrevista semiestructurada para centrar el tema de estudio, ya que acepta nuevas preguntas que permiten ampliar las respuestas en los casos requeridos.

Figura 2. Proceso metodológico



Etapa 3. Análisis de los datos recogidos; tabulación de los resultados, y elaboración de informe final.

Posterior al proceso de recolección de información se estableció el diagnóstico desglosado en categorías, lo cual permitió el análisis diferenciado y comparativo.

Figura 3. Análisis de datos, resultados y elaboración de informe final



3.4. Metodología para procesar los resultados:

Para el análisis de la gestión de la comunicación interna en las dos universidades comparadas, se identificaron aspectos comunes en: las bases teóricas de la comunicación interna, la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública –

NTCGP 1000:2009 y en los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA); y de allí se tomaron las siguientes categorías como énfasis de evaluación:

- Políticas
- Procesos
- Estructura
- Recursos
- Estrategia

Sobre estas categorías (criterios de evaluación) se establecieron unas variables para evaluar la gestión de la comunicación interna en las dos universidades comparadas. Estas variables permitieron al final de la investigación brindar pautas para el desarrollo futuro de un modelo de gestión de la comunicación interna en universidades públicas.

En la siguiente matriz se exponen los criterios de evaluación y análisis de la gestión de la comunicación interna en las universidades comparadas, desglosados por categorías y variables.

Tabla 8. Criterios de evaluación la gestión de la comunicación interna.

| | | VARIABLES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA a los responsables por la gestión de la comunicación interna (Decanos, directores y comunicadores) de unidades académicas y administrativas |
|--|-------------------|---|
| CATEGORÍAS de evaluación de la gestión de la comunicación interna | Políticas | Existencia de políticas para la gestión de la comunicación interna en las unidades. Prioridades de medios e información en la gestión de la comunicación interna. Políticas para la publicación de información a los públicos internos. |
| | Procesos | Normalización de los flujos de comunicación interna y de las responsabilidades por su gestión. Control de los flujos de comunicación interna (Edición, frecuencia, destinatarios, etc.) |
| | Estructura | Claridad en los conceptos de sistema de comunicación y de comunicación interna. Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades por la comunicación interna. |
| | Recursos | Medios utilizados para la gestión de la comunicación interna. Presupuesto para la gestión de la comunicación interna. |
| | Estrategia | Aporte de la comunicación interna al logro de la misión y la visión institucional. Incorporación de la gestión de la comunicación interna en los planes de acción de la unidad. Influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones de la unidad. Mecanismos de evaluación de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de la comunicación interna. |

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. Resultados y análisis Universidad Nacional de Colombia

4.1.1. Decanos y directores unidades académico-administrativas

4.1.1.1. Ficha técnica decanos y directores unidades académico-administrativas

Tabla 9. Ficha técnica unidades académico-administrativas

| | |
|-----------------------|---|
| Fecha: | Agosto de 2013 |
| Participantes: | Decanos Facultades, 5 personas Directores de Unidad Administrativa, 5 personas |
| Público: | Directivos de la Universidad |
| Lugar: | Universidad Nacional Sede Medellín y Bogotá |
| Metodología: | Entrevista Semiestructurada |

4.1.1.1. Descripción de los públicos decanos y directores unidades académico administrativas de la Universidad Nacional de Colombia

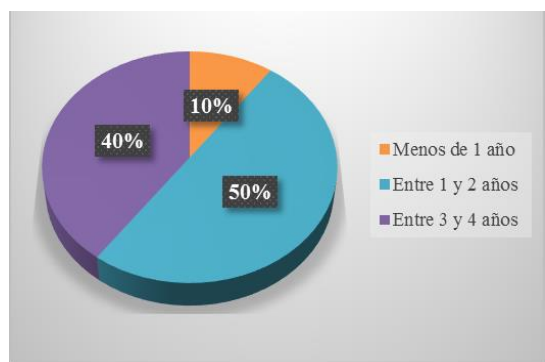
Tabla 10. Identificación unidades académico-administrativas

| Decanos y Directores de Unidades Administrativas | |
|---|----------------------------------|
| Decano Facultad de Arquitectura | Édgar Arroyo Castro |
| Decano Facultad de Ciencias Agrarias | Jairo Alexander Osorio Saraz |
| Decano Facultad de Ciencias | Luis Alfonso Vélez Moreno |
| Decano Facultad de Ciencias Humanas y Económicas | Yobenj Aucardo Chicangana Bayona |
| Decano Facultad de Minas | John William Branch Bedoya |
| Vicerrector Sede Medellín | Carlos Alfredo Salazar Molina |
| Secretario Sede Medellín | Jorge Eliécer Córdoba Maquilón |
| Director Oficina de Planeación | Gustavo Córdoba |
| Directora de Comunicaciones Sede Medellín | Doris Gómez Osorio |
| Director Nacional Unimedios | Jaime Franky Rodríguez |

4.1.1.2. Tiempo en el cargo

El 50% de las personas encuestadas lleva entre uno y dos años en el cargo. Esto se debe a que el período de nombramiento en las decanaturas es de dos años y para vicerrectoría de tres.

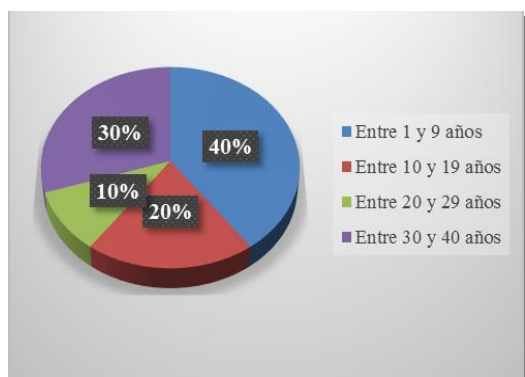
Gráfico 1. Antigüedad en el cargo unidades académico-administrativas



| Antigüedad en el cargo | Frecuencia |
|------------------------|------------|
| Menos de 1 años | 1 |
| Entre 1 y 2 años | 5 |
| Entre 3 y 4 años | 4 |
| N=10 | |

4.1.1.3. Tiempo de labor en la Universidad

Gráfico 2. Antigüedad en la Institución unidades académico-administrativas



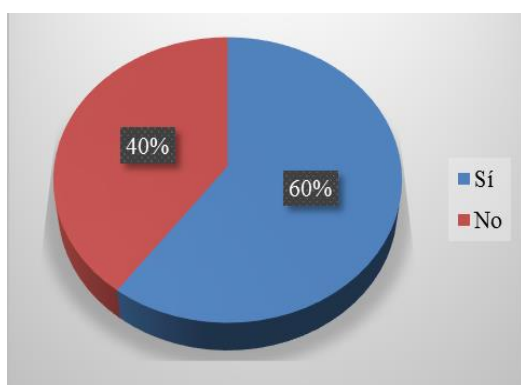
| Antigüedad en la institución | Frecuencia |
|------------------------------|------------|
| Entre 1 y 9 años | 4 |
| Entre 10 y 19 años | 2 |
| Entre 20 y 29 años | 1 |
| Entre 30 y 40 años | 3 |
| N=10 | |

4.1.1.4. EVALUACIÓN POLÍTICAS

4.1.1.5.1. Existencia de políticas para la gestión de la comunicación interna en las unidades

4.1.1.5.1.1. ¿Existen políticas para la gestión de comunicación interna en su Unidad?

Gráfico 3. Existencia de políticas para la gestión de comunicación interna



| Respuesta | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 6 |
| No | 4 |
| N=10 | |

Citas:

- “A nivel nacional existen unos lineamientos. Yo creo que están establecidas cuando se creó Unimedios. Se definieron unos lineamientos generales y una estructuración del sistema. A nivel de Sede lógicamente no, porque la política se definió a nivel nacional, a nivel de Sede es básicamente lo administrativo, pero la política de comunicaciones es del orden nacional, ahí si existen unos lineamientos muy claros”.
- “Desde todo el proceso que implicó para la universidad el sistema de gestión de la calidad se formularon unas políticas, pero esas políticas no impactaron realmente el direccionamiento de la comunicación. Ahora existe un proyecto desde el nivel nacional, para que sea Unimedios quien lidere la construcción de una política. Porque realmente no ha existido una política clara en el tema de comunicación de la Universidad, se ha enfocado mucho a realizar proyectos y tareas muy específicas pero sin una política clara. Eso ha sido una constante en la Universidad”.
- “No. Estamos en ese proceso. Digamos que, para ponerlo en esto, te lo digo como yo lo percibo: existen políticas, mejor dicho, la no política formal no significa que no existan políticas. Lo que pasa es que la política es implícita en las personas, y si uno se pone a hablar con los funcionarios que llevan 10 ó 15 años en Unimedios, uno encuentra que sí hay unas directrices que de alguna manera están presentes en el modo de proceder de Unimedios, pero que sean explícitas no, queremos hacerlas explícitas porque entre otras cosas, sólo el hecho de hacerlas explícitas las vuelve institucionales, de resto depende de las personas”.

4.1.1.5.2. Prioridades de medios e información en la gestión de la comunicación interna

4.1.1.5.2.1. ¿De su unidad, qué información considera fundamental difundir?

Citas:

- “Fundamentalmente los medios a diario requieren información que este muy relacionada con los temas de opinión vigentes en la región, o en el país, desde la Facultad se puede dar respuesta con nuestras capacidades a esos temas de opinión del momento”.

- “Todo. La secretaría maneja todo y hay que difundir todo. Por ejemplo, si se cambia el horario lo tiene que informar la Secretaria de Sede. Si hay un problema en la Universidad, el que informa y el que comunica es la Secretaria de Sede. Si hay que reforzar información a los estudiantes o a los profesores, desde la Sectaria de Sede hay que comunicarla. El vocero oficial de la Sede es la Secretaria, esta es la notaria de la Universidad y ahí es donde se autentican las cosas. Es la comunicación oficial de la Universidad”.

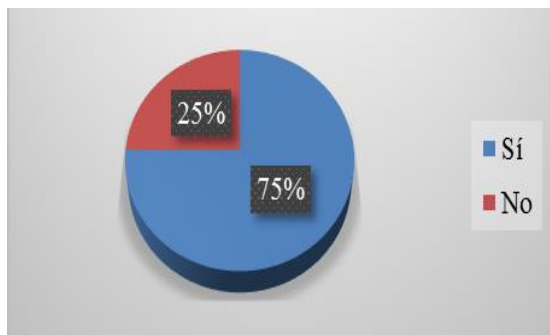
- “Yo ahí vería lo que es nuestro, lo que queremos tener como fuerte de posicionamiento, que es divulgar los resultados del trabajo académico y de investigación científica y tecnológica de la Universidad, eso es lo que a nosotros nos interesa poner en circulación; pero, además de eso nos interesa que la Universidad sea escuchada como un interlocutor válido de la sociedad ante las decisiones de gobierno, ante la definición de una política pública, ante la mirada de temas estratégicos, porque es parte del compromiso institucional, entonces, además de mostrar los resultados de lo que hacemos, es clave que la Universidad empiece a ser un actor de cierto

protagonismo en la discusión de los temas estratégicos y en la definición de política pública”.

4.1.1.5.3. Políticas para la publicación de información a los públicos internos

4.1.1.5.3.1. ¿Usted revisa los contenidos que se generan su unidad antes de ser publicados en los diferentes canales y medios de información de la Universidad, o delega siempre en su comunicador esta función?

Gráfico 4. Revisión de los contenidos antes de ser publicados en los canales y medios de información



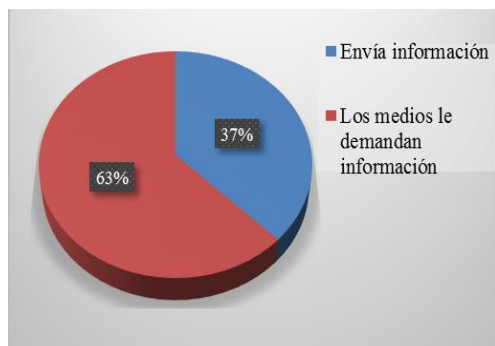
| Respuesta | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 6 |
| No | 2 |
| N=8 | |

4.1.1.5. EVALUACIÓN PROCESOS

4.1.1.6.1. Normalización de los flujos de comunicación interna y de las responsabilidades por su gestión

4.1.1.6.1.1. ¿Generalmente, su unidad envía información a los medios de comunicación o son los medios quienes demandan información?

Gráfico 5. Envío y demanda de información a los medios de comunicación



| Respuesta | Frecuencia |
|------------------------------------|------------|
| Envía información | 3 |
| Los medios le demandan información | 5 |
| N=8 | |

Citas:

- “Unimedios a veces demanda información, podrá ser trimestral, vienen y preguntan, hacen una entrevista dos veces al semestre; plan de desarrollo, elección de autoridades académicas, o alguna noticia que trascendió de la Facultad, de resto, no”.
- “En ambos sentidos, pero en el último año, producto de la reciente celebración de los 125 años de la Facultad, hemos fortalecido mucho la capacidad y la estrategia de enviar permanentemente a los medios, no solamente *Agencia de Noticias UN*, sino a otros medios, notas importantes que podrían ser desarrolladas y de interés para los medios. Fundamentalmente la que tiene que ver con los desarrollos de carácter científico tecnológico que se hacen en el marco de los trabajos de investigación y que pueden ser de interés para la sociedad. La frecuencia de envío es semanal, depende de lo que se va identificando semana a semana.

La frecuencia de que los medios demandan información eso sí es más distante, yo creo que al mes máximo dos veces”.

- “La *Agencia de Noticias* nuestra es de consulta permanente por los medios, y los medios la consultan y nos replican; pero en los casos en que hay interés institucional hacemos boletines adicionales que enviamos directamente”.

4.1.1.6.2. Control de los flujos de comunicación interna (Edición, frecuencia, destinatarios, etc.)

4.1.1.6.2.1. ¿Centraliza todas las acciones de comunicación interna de la unidad a su cargo?

La actual administración de la sede ha procurado centralizar la gestión de la comunicación. Atendiendo esta política se ha prescindido de la oficina de comunicaciones de la Dirección de Bienestar Universitario de Sede y de la Oficina de Extensión de Sede.

Citas:

- “En la medida en que se pueda hacer con los recursos de Unimedios, porque las facultades también tienen sus comunicadores. Siempre la articula, las facultades siempre tienen que coordinar con Unimedios la información que va a salir, cualquier pieza que vayan a utilizar, cualquier logo tiene que ser aprobado por Unimedios. Están articuladas las facultades con Unimedios: Yo creo que sí, que en cierta medida si se encuentran articuladas. Porque justamente se está pendiente de que las actividades que realizan las facultades tienen que tener la asesoría y el apoyo de Unimedios. No se han

presentado muchos problemas para decir que cada uno anda por su lado. Creo que se ha logrado que Unimedios coordine todas esas facultades”.

- “Yo siento que la actual administración llegó con una idea muy clara de la necesidad de centralizar los procesos de comunicación del nivel de sede. Entonces se han tomado decisiones que apuntan como a eso, entonces ya no hay un comunicador en Bienestar ni un comunicador en Extensión, si no que todo se llevó a la gestión desde la oficina central de comunicaciones de la sede, entonces en ese sentido es muy claro, pero ya existe otro nivel de la comunicación que se gestiona desde las facultades que está, no disperso, si no que de acuerdo con la misma estructura de la universidad es descentralizado; entonces siento que desde el nivel de competencia que se tiene en la sede se ha encaminado mucho la gestión en esta administración a concentrar y a centralizar el trabajo, y también la coordinación que se hace periódicamente con las oficinas de comunicaciones en las facultades apunta como a entender ese esquema descentralizado pero también articularlo en la medida de lo posible”.

- “Es muy difícil, es muy riesgoso, porque nosotros, Unimedios, estamos comprometidos fundamentalmente con la comunicación institucional de carácter nacional y hay una descentralización enorme en la información, en lo que tiene que ver con facultades, institutos, centros, etc. No tenemos ninguna pretensión de centralizar información, sino de coordinar información y definir directrices y lineamientos, es a lo que tenemos que enfrentarnos en este momento”.

4.1.1.6. EVALUACIÓN ESTRUCTURA

4.1.1.7.1. Claridad en los conceptos de sistema de comunicación y de comunicación interna

4.1.1.7.1.1. ¿Qué entiende por sistema de comunicación?

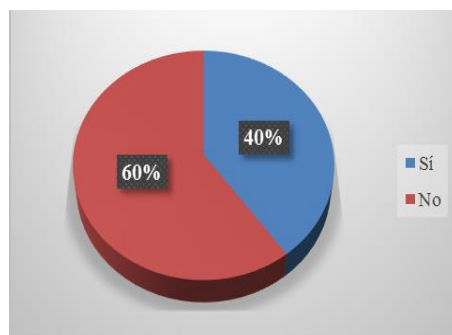
La mayoría de los entrevistados describen el sistema de comunicaciones como una estructura organizada con unos objetivos y políticas claras y con una mirada sistémica.

Citas:

- "... Entramado complejo, el cual implica la relación que debe existir entre la unidad [...] generación, recepción y producción de información..."
- "... Conjunto de relaciones e interrelaciones que se presentan para que haya una fluidez en las comunicaciones entre dependencias..."
- "... un sistema de comunicaciones debe tener esos elementos fundamentales y además tiene que estar relacionado con los medios o canales que se utilizan para comunicar adecuadamente, lo que una organización quiere dar a conocer, entonces un sistema debe estar bien coordinado con todos los medios que se utilizan..."

4.1.1.7.1.2. ¿Considera que la Universidad Nacional de Colombia cuenta con un sistema de comunicaciones?

Gráfico 6. Disponibilidad de un sistema de comunicaciones



| Respuesta | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 6 |
| No | 4 |
| N=10 | |

El 40% de los entrevistados de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, considera que sí se cuenta con un sistema de comunicaciones pero agregan que es deficiente; el 60% opina que la Universidad no cuenta con un sistema de comunicaciones.

Citas:

- “No. Yo creo que no, yo creo que la plataforma de comunicación de la Universidad todavía es muy débil en muchos aspectos, o sea, tiene elementos que apuntan a un sistema de comunicación, pero como tal no hay un sistema de comunicación... no hay una plataforma que nos represente de manera única y es necesario tenerla”.
- “No. Yo siento que la Universidad ha tratado de darle forma a una estructura de comunicaciones considerando los diferentes niveles de la Universidad,

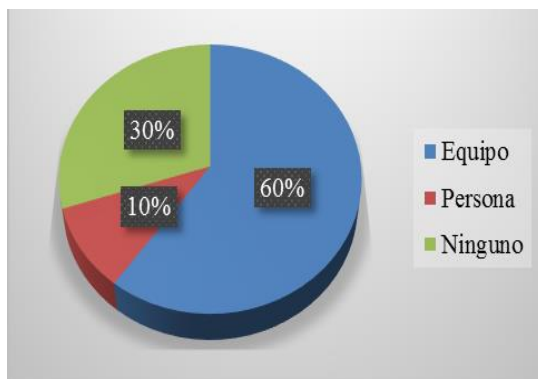
considerando que hay una estructura en el nivel nacional, una en el nivel de Sede, una en el nivel de las Facultades, pero todavía falta generar los lineamientos que permitan que esos diferentes niveles funcionen como un sistema como tal...”

- “No. Yo creo que la universidad cuenta con una plataforma ideal, desde el punto de vista institucional para las comunicaciones, pero su plataforma lo que tiene son canales que funcionan paralelamente y en alguna medida digamos, soportes o formatos de las comunicación que también funciona paralelamente, no hay una mirada sistémica de la cosa”.

4.1.1.7.2. Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades por la gestión de la comunicación interna

4.1.1.7.2.1. ¿En su unidad académica hay una persona o equipo encargado de la comunicación?

Gráfico 7. Disponibilidad de personal encargado de la gestión de la comunicación interna



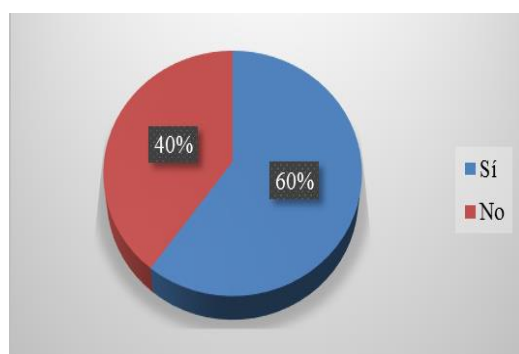
| Respuesta | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Equipo | 6 |
| Persona | 1 |
| Ninguno | 3 |
| N=10 | |

Cuatro de cinco Facultades cuentan con un comunicador encargado de gestionar la comunicación interna, la mayoría de ellas está acompañada de un

diseñador gráfico; una facultad cuenta con una persona encargada de la comunicación interna recientemente. La Vicerrectoría, la Secretaría de Sede y la Dirección de Planeación no cuentan con un comunicador para la gestión de la comunicación interna; la Dirección de Comunicaciones del nivel de tienen un profesional para gestionar la comunicación interna, llamada comunicación corporativa.

4.1.1.7.2.2. ¿Está avalada oficialmente la estructura orgánica del área de comunicaciones?

Gráfico 8. Oficialización de la estructura orgánica del área de comunicaciones



| Respuesta | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 6 |
| No | 4 |
| N=10 | |

Cuatro de las cinco Facultades, tienen el área de comunicaciones avalada en su estructura orgánica, por el Consejo de cada Facultad, pero ninguna de ellas cuenta con personal de planta para atender las labores de comunicación, en su lugar cuentan con personal contratado a través de orden de servicio por períodos de tiempo corto que se renuevan. Sólo la Dirección de Comunicación de Sede y del nivel nacional tiene personal de planta pero incluso, en ambas unidades, es menor la proporción de personal de planta frente al personal que trabaja por órdenes de servicios.

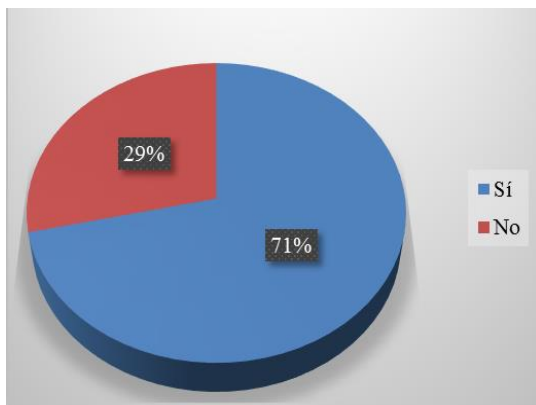
4.1.1.7.2.3. ¿Cuáles son las funciones más importantes que el comunicador debe realizar en su unidad?

Citas:

- “Transmitir o comunicar, informar de fuentes autorizadas y confiables noticias de carácter académico o cultural a la comunidad académica y comunidad general”.
- “Monitorear permanentemente la calidad y la importancia de las noticias que se genera en el día a día...”
- “... la presentación de la institución hacia el exterior, fundamentalmente, posicionar la universidad, mantener y acrecentar el prestigio institucional para poder garantizar una buena relación con la sociedad en general”.

4.1.1.7.2.4. ¿Están formalizadas las funciones del comunicador?

Gráfico 9. Formalización de las funciones del comunicador

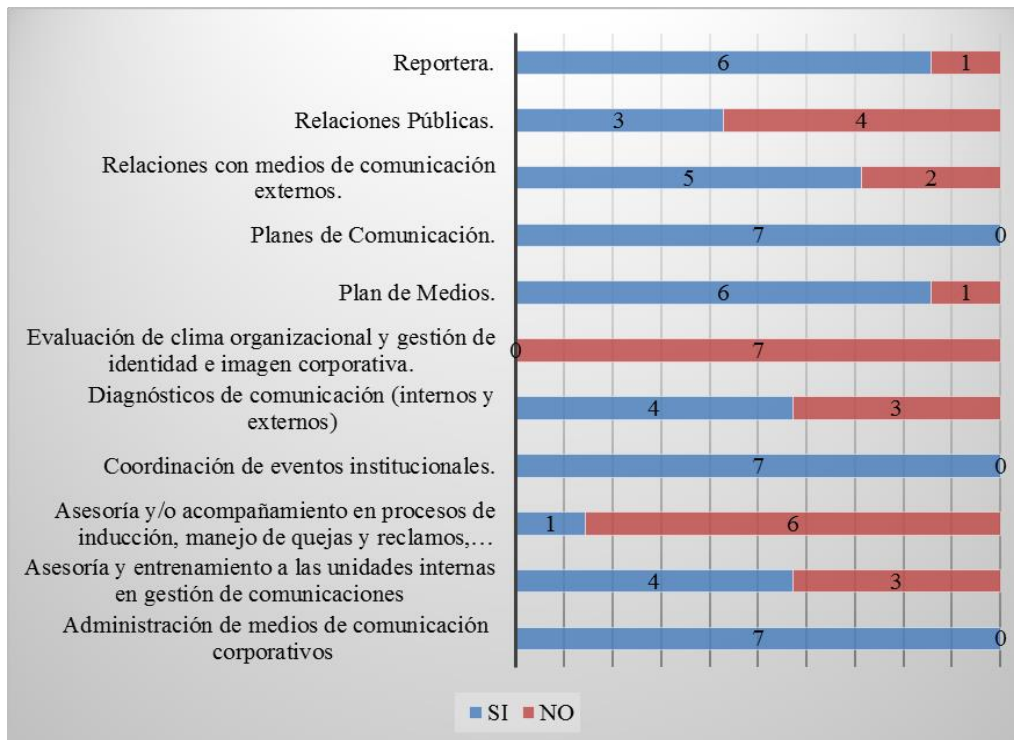


| Respuesta | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 5 |
| No | 2 |
| N=7 | |

El 71% de los entrevistados afirman que están formalizadas sus funciones, lo que se debe a que están indicadas en el contrato de servicios. Las dos respuestas negativas se deben a, una que realiza labores de comunicación *Ad honorem* y la otra, que no se han definido los lineamientos de comunicación.

4.1.1.7.2.5. ¿Además de esas funciones, realiza las siguientes?

Gráfico 10. Funciones que realiza la comunicadora

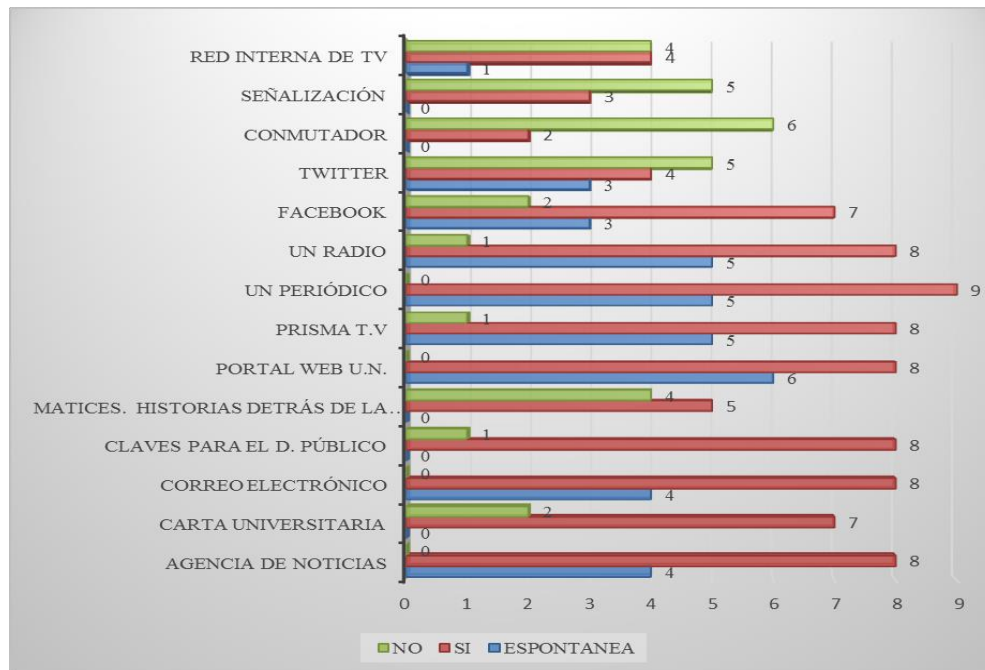


4.1.1.7. EVALUACIÓN RECURSOS

4.1.1.8.1. Medios utilizados para la gestión de la comunicación interna

4.1.1.8.1.1. ¿Conoce los medios de comunicación interna de la Universidad? (Respuesta espontánea y sugerida)

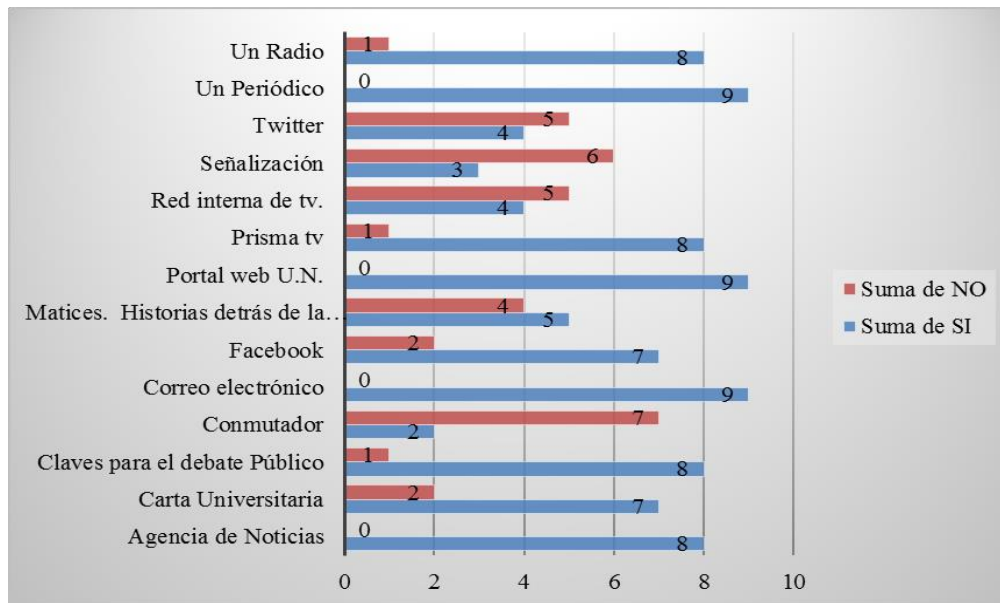
Gráfico 11. Reconocimiento de los medios de comunicación interna de la Universidad



En la respuesta espontánea el medio más recordado es el portal web, le sigue UN Radio, UN Periódico y Prisma TV, el correo electrónico y la Agencia de Noticias UN. En la respuesta sugerida el medio más reconocido es UN Periódico y el medio menos reconocido es el conmutador.

4.1.1.8.1.2. ¿De esos medios de comunicación interna cuáles consulta?

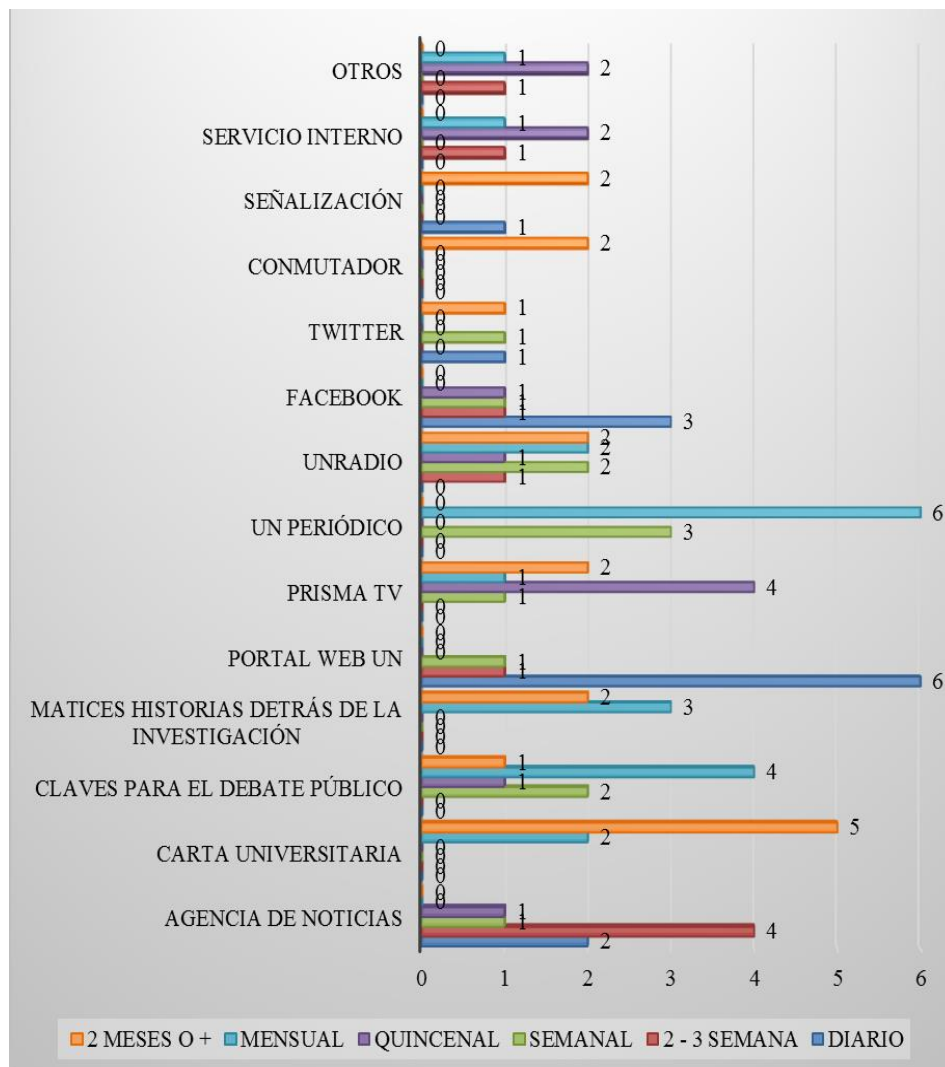
Gráfico 12. Medios de comunicación interna más consultados



Los medios más consultados por el público interno entrevistado son: el portal web, el correo electrónico y *UN Periódico*, luego está *UN Radio*, *Prisma tv*, *Agencia de Noticias* y Revista *Claves para el debate público*. Los medios menos consultados son el conmutador y la señalización.

4.1.1.8.1.3. ¿Con qué frecuencia consulta esos medios de comunicación?

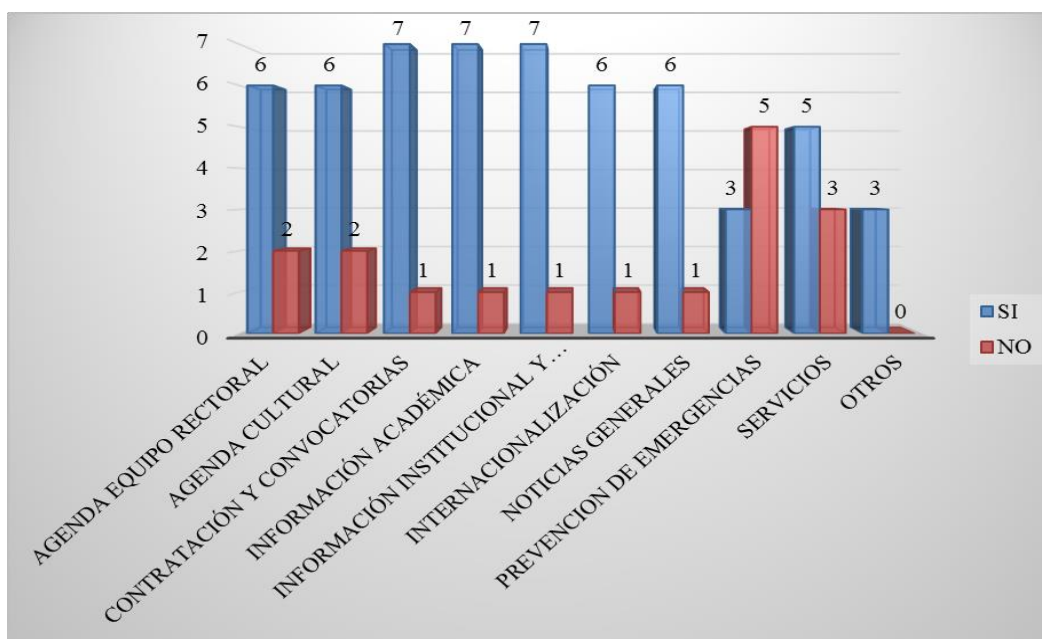
Gráfico 13. Frecuencia de consulta de los medios de comunicación interna



Los medios consultados con mayor frecuencia son el portal web y *UN Periódico*, seguido de *Agencia de Noticias*.

4.1.1.8.1.4. En esos medios, ¿qué tipo de información consulta con más frecuencia?

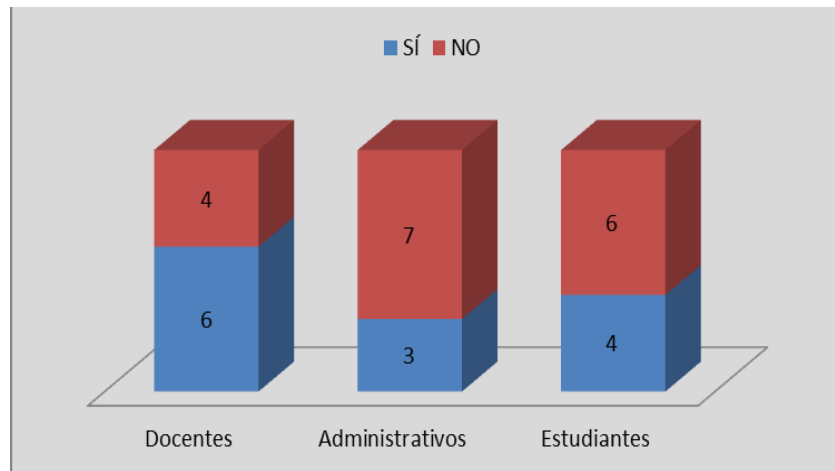
Gráfico 14. Tipo de información frecuente de consulta



La información que más consulta el público entrevistado es la institucional relacionada con las funciones que desempeñan, también les interesa consultar la Agenda Cultural.

4.1.1.8.1.5. ¿Su Unidad académica tiene algún producto informativo exclusivo para administrativos, docentes o estudiantes?

Gráfico 15. Productos informativos diferenciados por público



Todos los productos informativos están dirigidos a cualquier público, no existen productos diferenciados, pero a través del correo electrónico sí está segmentada la información que se envía para estudiantes, docentes y administrativos.

4.1.1.8.2. Presupuesto para la gestión de la comunicación interna

4.1.1.8.2.1. ¿Cuánto es el presupuesto anual asignado a la oficina de Comunicaciones?

Ninguna Facultad cuenta con un presupuesto fijo para atender la gestión de la comunicación interna de la unidad a su cargo, el presupuesto asignado es para pagar al personal que labora por contrato. La Directora de Unimedios Medellín (oficina de comunicaciones de Sede) señala que su presupuesto es básicamente

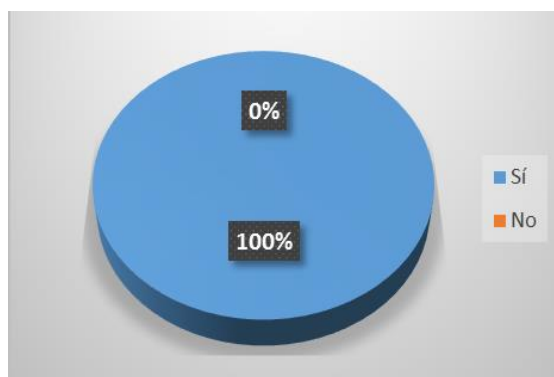
para cubrir al personal de contratación, agrega que cuando requiere presupuesto para un proyecto específico, lo debe gestionar a través del banco de proyectos, pero no dispone de un presupuesto fijo que le permita atender la gestión de la comunicación interna. Por su parte, el Director nacional de Unimedios señala que cuenta con un presupuesto que se encarga de atender todos los medios de comunicación de la Universidad, y que estos medios están a disposición de todas las sedes. Por ejemplo, U.N. Periódico se imprime desde la Sede Bogotá y se envía a todas las sedes, incluyen todos los medios de comunicación e información digital.

4.1.1.8. EVALUACIÓN ESTRATEGIA

4.1.1.9.1. Visión estratégica de la gestión de la comunicación interna

4.1.1.9.1.1. ¿Considera estratégica la gestión de la comunicación interna de su unidad?

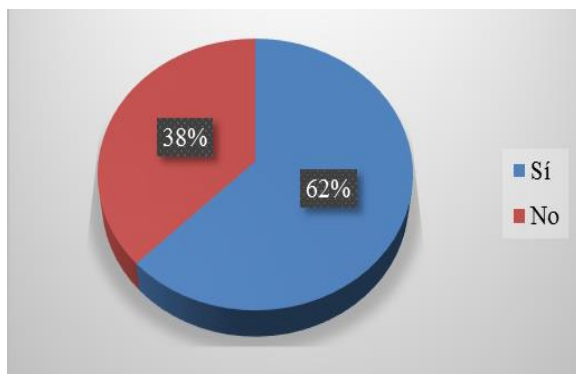
Gráfico 16. Gestión estratégica de la comunicación



| Respuesta | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 10 |
| No | 0 |
| N=10 | |

4.1.1.9.1.2. ¿Hay una estrategia clara de comunicaciones o plan de comunicación interna, en la unidad a su cargo?

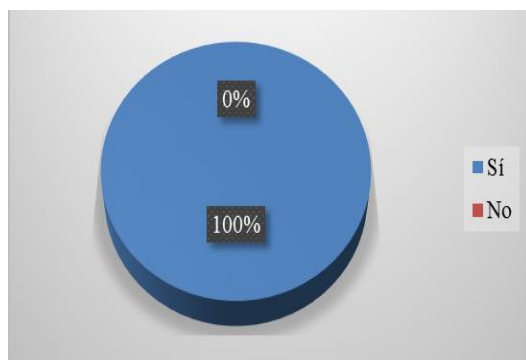
Gráfico 17. Existencia de estrategia clara de comunicación o plan de comunicación interna



| Respuesta | Frecuencia |
|-----------|------------|
| Sí | 6 |
| No | 2 |
| N=8 | |

4.1.1.9.1.3. ¿Los objetivos de la planeación de la comunicación surgen y han sido alineados con el direccionamiento general de su unidad?

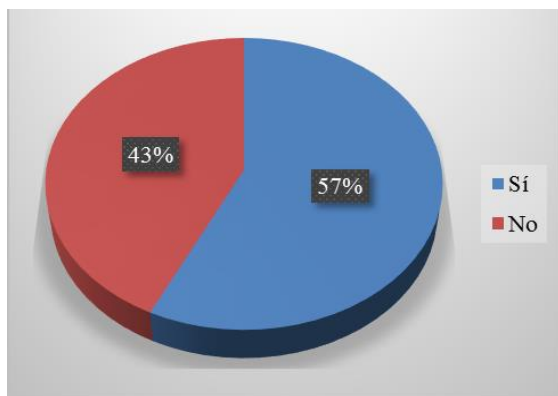
Gráfico 18. Objetivos de comunicación alineados con el direccionamiento general de la unidad



| Respuesta | Frecuencia |
|-----------|------------|
| Sí | 7 |
| No | 0 |
| N=7 | |

4.1.1.9.1.4. ¿Se encuentra satisfecho con la gestión de la comunicación interna?

Gráfico 19. Grado de satisfacción con la gestión de la comunicación interna



| Respuesta | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 4 |
| No | 3 |
| N=7 | |

Citas:

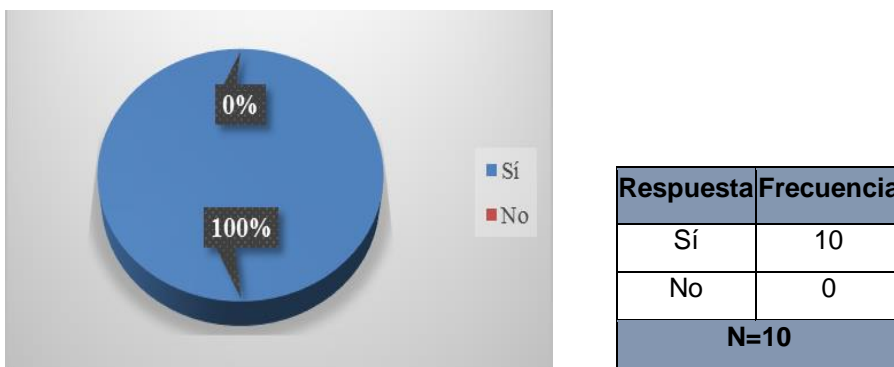
- “Sí. En un 90% y falta, lo que falta depende de nosotros mismos, no de la comunicadora, especialmente por falta de recursos para apoyarla”.
- “Me encuentro satisfecho con el papel y la voluntad de la comunicadora, que me encuentre satisfecho con lo que hace el sistema de comunicaciones de la Facultad, no del todo. Falta más agresividad en el medio, es en general en la Universidad, adolece de ser agresiva con lo que nosotros hacemos, de mostrarnos más al medio externo, de tener más esa relación no solamente universidad, empresa, estado, y de las regiones, sino dar a conocer la Universidad en términos generales, a medida que nosotros demos a conocer más la Universidad en el medio externo, mayor participación vamos a tener en los problemas generales del país”.

- “En términos generales sí estoy satisfecho con la gestión de la comunicación interna, con sus problemitas y falencias. Con lo que no estoy satisfecho es con la gestión de la comunicación externa, ahí falta mucho”.

4.1.1.9.2. Aporte de la comunicación interna a la misión y visión institucional

4.1.1.9.2.1. ¿La gestión actual de la comunicación interna aporta al logro de la Misión y la Visión institucional?

Gráfico 20. Aporte de la gestión de la comunicación interna a la Misión y Visión institucional



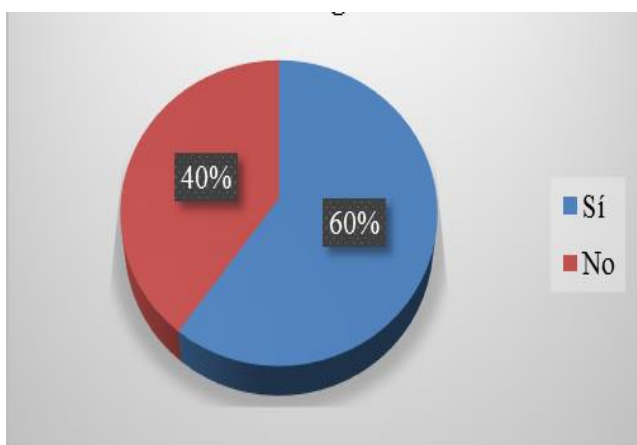
El 100% de los entrevistados está de acuerdo en que la actual gestión de la comunicación sí le aporta al logro de la misión y la visión de la Universidad, además destacan la importancia de la comunicación. Dos encuestados afirman que sí le aporta pero le falta, uno afirma que le falta medición y otro señala que la comunicación es intermitente⁵.

⁵ Por intermitente se refiere a que no hay una continuidad en la comunicación interna.

4.1.1.9.3. Incorporación de la gestión de la comunicación interna en los planes de acción de la unidad

4.1.1.9.3.1. ¿La oficina de comunicaciones participa en la formulación del plan estratégico y los planes de acción de la Facultad?

Gráfico 21. Participación de la oficina de comunicaciones en el plan estratégico y los planes de acción de la Facultad

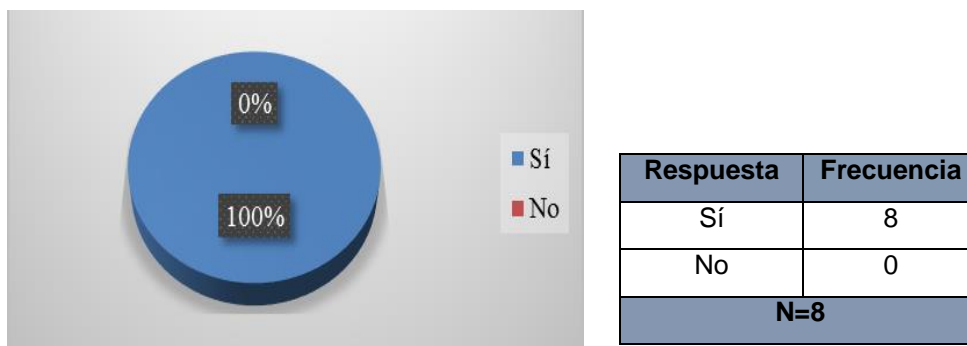


| Respuesta | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 6 |
| No | 4 |
| N=10 | |

4.1.1.9.4. Influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones de la unidad

4.1.1.9.4.1. ¿La información que recibe a través de los diferentes medios de comunicación interna, influye en la toma de decisiones en su unidad?

Gráfico 22. Influencia de la información que recibe a través de los medios



El público interno entrevistado reconoce que la información que reciben del sistema de comunicaciones sí influye en la toma de sus decisiones, principalmente porque la mayoría de estas decisiones obedecen a una reglamentación.

Citas:

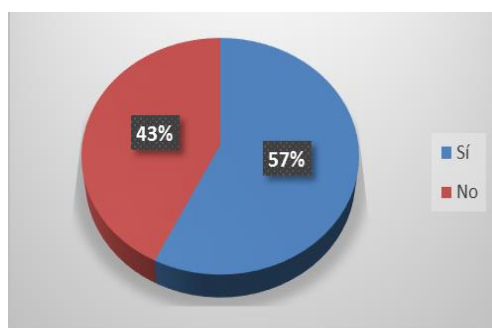
- “Sí, porque en la estructura de la Universidad el Consejo Superior establece las políticas y en los medios de información están las decisiones de carácter jurídico y administrativo que guían la actuación de los funcionarios”.

- “Si influye porque es una manera de poder ver cómo nos están proyectando y visibilizando ante la sociedad y como la sociedad recibe la información que se le entrega...”
- “Uno con base en muchas cosas de esas a veces lo orientan a tomar acciones, no es que sean muy determinantes, pero sí, al menos le ayudan a uno a pensar y a sopesar las acciones que uno debe emprender en el nivel ejecutivo, es más un apoyo y una alarma...”

4.1.1.9.5. Mecanismos de evaluación de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de la comunicación interna

4.1.1.9.5.1. ¿Establecen mecanismos de evaluación que le permitan valorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de la comunicación interna?

Gráfico 23. Mecanismos de evaluación de la gestión de la comunicación interna



| Respuesta | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 4 |
| No | 3 |
| N=7 | |

4.1.2. Resultados grupo focal comunicadores unidades académico administrativas Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín

4.1.2.1. Ficha técnica comunicadores unidades académico administrativas

Tabla 11. Ficha técnica comunicadores unidades académico administrativas

| | |
|-----------------------|---|
| Fecha: | Agosto 13 y 16 de 2013 |
| Participantes: | Ocho Comunicadores de unidades administrativas |
| Público: | Encargados de la comunicación en las unidades administrativas |
| Lugar: | Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín |
| Metodología: | Entrevista semiestructurada |

4.1.2.2. Identificación de los públicos comunicadores unidades académico administrativas.

Tabla 12. Comunicadores unidades académico administrativas

| Comunicadores de Unidades Administrativas | |
|---|-------------------------------------|
| Comunicadora Facultad de Arquitectura | Natalia Andrea Cataño Muñoz |
| Comunicadora Facultad de Ciencias Agrarias | Mónica Mora Patiño |
| Comunicadora Facultad de Ciencias Humanas y Económicas | Johana Carmona Vera |
| Comunicadores Facultad de Minas | Mauricio Gutiérrez Daniel Longas |
| Director Emisora UN Radio Medellín | Juan David Alzate Morales |
| Comunicador Unisalud | Carlos Andrés Valencia Peláez |
| Comunicadora Biblioteca | Ximena Marcela García Arango |

4.1.2.3. Hallazgos entrevista semiestructurada comunicadores unidades académico administrativas

4.1.2.3.1. EVALUACIÓN POLÍTICAS

4.1.2.3.1.1. Existencia de políticas para la gestión de la comunicación interna en las unidades

4.1.2.3.1.1.1. ¿Están definidas las políticas para la gestión de comunicación interna?

En el momento del desarrollo del presente trabajo, la Universidad Nacional de Colombia no tenía oficialmente establecida unas políticas para gestionar la comunicación, esto se comprobó en la entrevista al Director Nacional de Unimedios, responsable de emitir las políticas de comunicación para la gestión de la comunicación de la Universidad Nacional de Colombia. El Director indicó que las políticas se encuentran implícitas de acuerdo a unas directrices establecidas previamente desde Unimedios, sin embargo, tanto las directivas como los Coordinadores de Comunicaciones de Facultad, señalan que siguen las políticas establecidas por la dirección de comunicaciones del orden nacional (Unimedios). Otros reconocen que no existen unas políticas de comunicaciones.

Citas:

- “En la Oficina cuando yo entré, Comunicaciones de Sede es el que delimita ciertas cosas como de imagen institucional, pero de resto no”.

- “Lo que pasa es que hacer políticas a nivel de Facultad es complicado cuando ni siquiera a nivel de Sede son bien claras en el tema de comunicaciones, y digamos en esas auditorias que han hecho últimamente, o con SIMEGE, nos dábamos cuenta que a uno le da brega encontrarse como en las tareas y en todo lo que compete a la Sede, es muy a nivel general, muy a nivel nacional, entonces está de pronto la Sede y ya de lejos las Facultades; se encuentra uno que otro procedimiento, a veces uno no encuentra la Facultad, entonces, nosotros prácticamente nos regimos por un plan de comunicaciones que se hace cada año a nivel de Decanatura”.
- “... la política de comunicaciones, eso hasta públicamente y oficialmente lo ha aceptado la División de UNIMEDIOS que no existe, y de hecho en la última reunión se señaló que se está trabajando en ello, y que eso no se levanta en dos días una política del nivel nacional; si carecemos del nivel nacional mucho más vamos a carecer a nivel de Sede, porque yo no conozco, por lo menos las políticas de comunicaciones de Sede...”

4.1.2.3.2. EVALUACION PROCESOS

4.1.2.3.2.1. Definición de modelo de gestión de comunicación interna

4.1.2.3.2.1.1. ¿Su unidad de Comunicaciones cuenta con un modelo para gestionar la comunicación interna?

Citas:

- “No sé si me atreva a equivocarme, pero yo creo que casi todos comunicamos al día, a lo que va pasando al entorno de la Facultad, creo que es un problema que se sale de las manos de nosotros los comunicadores, a veces

es algo más de cultura interna de la Universidad o de las Facultades, aquí no hay cultura de la planeación para la comunicación, nosotros somos los apaga incendios de todo lo que pasa en las Facultades”.

- “...aquí más bien, ha sido la idea de múltiples modelos en diferentes administraciones, llegó una administración de una dirección nacional, por poner un ejemplo, de UNIMEDIOS con el director Carlos Patiño, con una directriz que se vuelve modelo, se trabaja así, eso es un modelo, una directriz modelo, entonces todos nos tenemos que meter en esa lógica, cambia la directriz, cambia la Rectoría, cambia todo, vuelve y cambia un poco el modelo, se coge el terreno abonado y vamos a ver para dónde va la cosa, claro eso depende mucho de factores políticos, eso no se puede negar, cómo está la Sede respecto a políticas nacionales, que va a asumir la Sede frente a políticas nacionales, yo me atrevería a decir que así está todo, no solamente con las comunicaciones, sino con todo el ámbito académico administrativo... interesante porque el modelo se vuelve móvil, no se vuelve una cosa estandarizada, marcada, todos tienen que trabajar así, pero muy complicado...”

4.1.2.3.2.2. Responsabilidades por la gestión de la comunicación interna

4.1.2.3.2.2.1. ¿Qué funciones realizan como responsable de la gestión de la comunicación interna?

- “No las llamo funciones sino como actividades y eran esa concepción que tenían los Decanos, eran unas necesidades de elaborar contenidos para unos medios, era básicamente eso, no había una proyección más amplia como de una planeación, o un sistema, simplemente era aportar contenidos para unos medios”.

- “...como estamos cumpliendo 100 años, el Decano si vio la necesidad de contratar una persona de comunicaciones precisamente para la celebración de los 100 años... Al momento mi función más importante es la divulgación de los 100 años de la Facultad... también tengo a cargo la actividad de realizar el boletín, sólo llevamos dos ediciones, tengo parte de las comunicaciones internas, estoy empezando a elaborar los manuales de comportamiento de asistencia de cómo contestar el teléfono, cosas muy simples pero que yo las vi necesarias porque me he ido acomodando al ritmo de la Facultad, tengo la administración de la página web y obviamente conseguir los contenidos, esas son las actividades básicas”.
- “...En este momento nosotros tenemos cinco programas: un programa de periodismo, reporterismo, publicidad, comunicación corporativa y un programa que está orientado hacia los egresados, y transversalmente toda la logística es comunicación empática...”

4.1.2.3.2.2.2. ¿Cuál cree que debería ser la función principal para gestionar la comunicación interna?

Citas:

- “A nivel integral es preservar la imagen de la institución para la que trabaja, visibilizar la Facultad, una visibilidad coherente con sus valores institucionales, con su historia con el ejercicio de sus ejes misionales, yo creo que esa es la actividad principal... Yo tengo estas funciones, nosotros tenemos un manual que delimita unos procesos, porque en términos de recursos humanos tenemos que delimitar unos servicios, porque no nos da el personal para cumplir todos los servicios...”

4.1.2.3.3. EVALUACIÓN ESTRUCTURA

4.1.2.3.3.1. Claridad en los conceptos de sistema de comunicación y de comunicación interna

4.1.2.3.3.1.1. ¿Qué entiende usted por sistema de comunicaciones?

Citas:

- “...Un Sistema de Comunicaciones es la manera cómo uno articula y cómo planea la comunicación...pero pienso que la comunicación debe tener un sistema, o debe tener una organización que aunque sea flexible a los cambios, siempre tenga una política que se identifique, por ejemplo en la Sede, vamos a cambiar por directriz, sin embargo hay cosas así como un reglamento, que son importantes mantener, entonces pienso que es organizar la comunicación, un sistema permite eso...”
- “Sistemas es como integrar la comunicación, todo lo que necesitamos, informar o divulgar según los medios que tenemos al alcance, por ejemplo, en la Sede tenemos muchas cosas, tenemos web master, tenemos carteleras, la intranet, la página web, redes sociales, pero cómo integramos eso, o si usamos todo ese sistema para lo que realmente está diseñado”.

4.1.2.3.3.1.2. ¿Se puede decir que hay un sistema de comunicaciones en la Universidad?

Citas:

- “No, porque realmente no estamos interconectados, de pronto en algunas cosas sí y en otras no”.
- “De pronto a nivel de Sede sí, pero a nosotros los de las dependencias nos falta integrarnos más a ese sistema, no sé si de pronto abrir en ese sistema espacios como más propios para la manera en que nosotros necesitamos informar, de pronto a nivel de Sede y Nacional sí haya un sistema, pero no estamos ahí”.
- “Yo quisiera diferenciar lo que es una Unidad y un Sistema, no es lo mismo. Una comunicación sistemática no necesariamente es una unidad de comunicación, lo que nosotros concebimos de UNIMEDIOS no es un sistema en el sentido estricto de la palabra, es una unidad de medios, la Oficina de Comunicaciones uno podría verla como una unidad de cosas, la Unidad de Medios funciona de manera sistemática, es distinto y eso es a lo que yo creo que apunta el comentario de Natalia y de todos ustedes, lo sistemático no necesariamente es que existan una cantidad de cosas que se unen, sino cómo trabajan unidas, he ahí el dilema, porque aquí podemos hacer mesas de comunicaciones cada 15 días, reunirnos, planear la comunicación de la Sede, pero no trabajamos sistemáticamente... a lo que me refiero es que lo sistemático no es ni la directriz que te dice cómo debe hacer todo, eso no es sistemático, es una directriz, hay que hacerlo así...”

4.1.2.3.3.2. Estructura orgánica

4.1.2.3.3.2.1. ¿Qué lugar ocupa la oficina de comunicaciones en el organigrama de su unidad administrativa?

La sede Medellín cuenta con una Oficina de Comunicaciones de Sede, ésta depende directamente de la Vicerrectoría de Sede pero también debe seguir los lineamientos de la Dirección Nacional de Unimedios⁶. En la estructura orgánica aparece como una dependencia asesora de la Vicerrectoría de sede, aprobada por el Consejo de Sede. Cuatro de cinco Facultades tienen oficina de comunicaciones aprobada por el Consejo de cada Facultad, éstas dependen de su respectiva Secretaría y de la Decanatura. Una facultad no tiene aprobada la unidad de comunicaciones en su estructura administrativa pero desde hace un año cuenta con un practicante de comunicaciones y recientemente contrató un profesional en comunicaciones con el objetivo de organizar un evento específico.

Citas:

- “... en términos de organigrama yo diría que es, en el nivel central de Rectoría, pues la Dirección Nacional de UNIMEDIOS depende directamente de la Rectoría, y dentro de esa Dirección Nacional de UNIMEDIOS yo pondría como dos grandes esferas abajo, donde están la Oficina de Comunicaciones y UNIMEDIOS Sede...”

- “... la Oficina de Comunicación está en el mismo nivel de las Direcciones pero se desprende de la Secretaría de la Facultad...”

⁶ Unimedios es el nombre que recibe la oficina de comunicaciones del nivel nacional, la cual coordina todas las direcciones de comunicaciones de cada sede.

- "... Si se habla de Dirección de Comunicaciones, eso legalmente no es, porque una cosa es un Director en términos de la Universidad, la figura de Dirección en términos universitarios es un cargo académico administrativo desempeñado por profesores, en la figura de UNIMEDIOS el Director es Jaime Franky, que es un profesor nombrado por el Rector, hay Directores de Escuela, me gustaría que viéramos la ubicación formal o legal de la Oficina o si simplemente es un cargo de una Oficina creada porque en el organigrama lo creamos ..."

4.1.2.3.3.2.2. ¿Qué denominación recibe el área de comunicaciones?

En la sede Medellín existe una Oficina de Comunicaciones del nivel de Sede llamada Unimedios. La dirección de comunicaciones de nivel nacional recibe también el nombre de Unimedios porque nació de la necesidad de administrar los medios de comunicación y no la comunicación en sí (UNAL, 2009). En las cuatro facultades se llaman Oficina de Comunicaciones, solo una facultad no la ha creado.

4.1.2.3.4. EVALUACIÓN RECURSOS

4.1.2.3.4.1. Disponibilidad de recursos para la gestión de la comunicación interna

4.1.2.3.4.1.1. ¿Cuánto es el presupuesto anual asignado para su unidad de Comunicaciones?

Gran parte de los recursos anuales asignados a las oficinas de comunicaciones de las facultades son para pagar al personal que labora en estas. Sucede igual en la Dirección de Comunicaciones de Sede y del nivel nacional: un porcentaje grande de sus recursos está destinado a la contratación de personal para desarrollar las labores de comunicación. La dirección de comunicaciones de Sede debe gestionar los recursos para su funcionamiento con recursos de inversión a través del banco de proyectos.

Citas:

- "...en sí no hay presupuesto, porque estamos como apagando incendios..."
- "...comunicaciones no tiene un presupuesto fijo, pero desde hace aproximadamente seis meses me piden que haga una proyección. A pesar de eso nunca me han negado los recursos que he necesitado, pero procuro ser austera..."
- "Lo que se hace en la Facultad es que tenemos proveedores, trabajamos con un proveedor para las cosas que son de ya, y trabajamos con un proveedor para las cosas que se planean, para los eventos que son más grandes; pero esos presupuestos no me los dan a mí, sino que por ejemplo, un profesor presenta una propuesta para un evento académico grande, se le da un presupuesto global que incluya comunicaciones, pero no se tiene una cifra que incluya todo..."

4.1.2.3.5. EVALUACIÓN ESTRATEGIA

4.1.2.3.5.1. Seguimiento y evaluación de la gestión de la comunicación interna

4.1.2.3.5.1.1. ¿Establece mecanismos que permita valorar el nivel de ejecución de los planes y programas de comunicación interna?

Citas:

- “Lo que nosotros hacemos es planificación por escenarios, nos ponemos una meta anual, se crean unos proyectos unos indicadores, se analizan tres o cuatro escenarios, escogemos uno y le apostamos a esa meta, por ejemplo, el año pasado fue visibilidad, este año es la parte conceptual de periodismo científico y consolidación del proceso... no hay control numérico de eficiencia, se hace más por percepción cualitativa, a nivel de indicadores sí salen unos valores, pero está con alta dispersión”.
- “Desde el plan si se hacen unas mediciones de la eficiencia... pero eso simplemente son unos indicadores, pero que ni siquiera lo tenemos determinados como de eficiencia, eficacia o efectividad”.
- “Hay un detalle ahí, no se miden en el sentido de la planificación pero sí en el sentido de eficiencia, eficacia o efectividad; por ejemplo esto es una pieza comunicativa que tiene contenido, informa y prevalece en un grupo objetivo, eso sí lo mido, pero eso no hace parte de la planificación, por decir si el objetivo es llegar a un resultado en un determinado medio, cuántas unidades de piezas comunicativas empleamos y cuántas fueron efectivas, y sí se hace una investigación si fue efectivo o no”.

4.1.2.3.5.1.2. ¿Con qué periodicidad realiza auditoría interna al proceso de Comunicación interna?

Citas:

- “A nosotros nos aplican auditorías desde el nivel nacional... incluso de la Universidad, lo que ha hecho el SIMEGE y otras que son pedagógicas de entes de control, de pronto tocan asuntos de comunicación pero directamente de comunicación no nos han realizado”.
- “No, lo más cercano ha sido lo del SIMEGE”.

4.2. Resultados y análisis Universidad de Antioquia

4.2.1. Ficha Técnica entrevista semiestructurada Universidad de Antioquia

Tabla 13. Ficha técnica entrevista UdeA

| FICHA TÉCNICA MEDELLÍN | |
|------------------------|--|
| Fecha: | Mayo y junio de 2013 |
| Participantes: | Decanos unidades académicas, 21 personas. Comunicadores, 39 personas. |
| Público: | Directivos y Comunicadores de la Universidad de Antioquia. |
| Lugar: | Universidad de Antioquia |
| Metodología: | Entrevista en profundidad con cuestionario estructurado. |

4.2.2. Identificación de los públicos de la Universidad de Antioquia

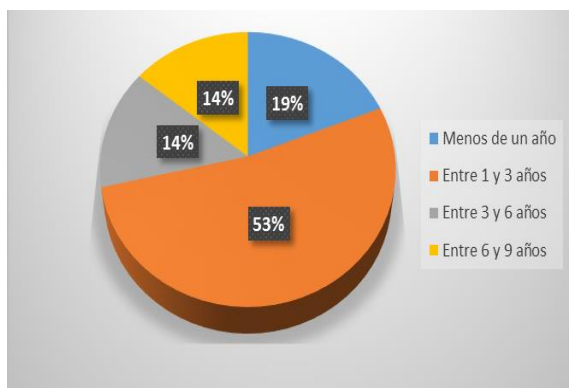
4.2.1.2. Decanos y Directores de Facultades, Escuela e Institutos

Tabla 14. Decanos y Directores de Facultades, Escuelas e Institutos UdeA

| Decanos y Directores de Facultades, Escuelas e Institutos | |
|---|----------------------------------|
| Escuela de Idiomas | John Jairo Giraldo Ortiz |
| Escuela de Microbiología | Liliana Marcela Ochoa Galeano |
| Escuela de Nutrición y Dietética | Berta Lucía Gaviria Gómez |
| Escuela Interamericana de Bibliotecología | María Teresa Arbeláez Garcés |
| Facultad de Artes | Francisco Londoño Osorno |
| Facultad de Ciencias Agrarias | Luis Guillermo Palacio Baena |
| Facultad De Ciencias Económicas | Ramón Javier Mesa Callejas |
| Facultad de Ciencias Exactas | Nora Eugenia Restrepo Sánchez |
| Facultad de Ciencias Sociales y Humanas | Luz Stella Correa Botero |
| Facultad de Comunicaciones | Jaime Alberto Vélez Villa |
| Facultad de Educación | Carlos Arturo Sandoval Casilimas |
| Facultad de Enfermería | María Isabel Lalinde Ángel |
| Facultad de Ingeniería | Carlos Alberto Palacio Tobón |
| Facultad de Medicina | Elmer Gaviria Rivera |
| Facultad de Odontología | Clara Eugenia Escobar Guendica |
| Facultad de Química Farmacéutica | Pedro Amariles Muñoz |
| Facultad Derecho y Ciencias Políticas | Clemencia Uribe Restrepo |
| Facultad Nacional de Salud Pública | María Patricia Arbeláez Montoya |
| Instituto de Educación Física y Deporte | Iván Darío Uribe Pareja |
| Instituto de Estudios Políticos | Adriana González Gil |
| Instituto de Filosofía | Francisco Cortés Rodas |

4.2.1.2.1. Tiempo en el cargo

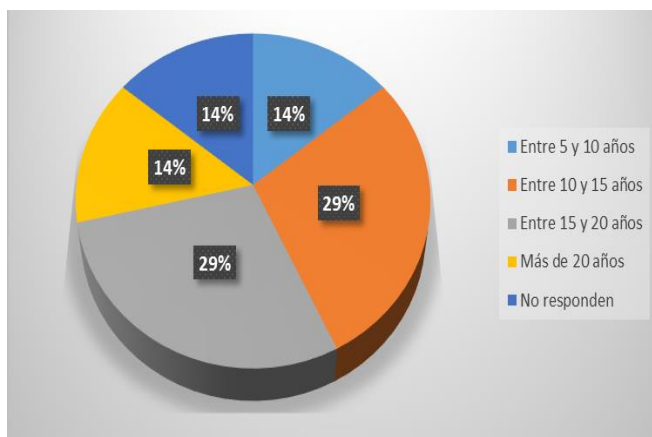
Gráfico 24. Tiempo en los cargos directores



| Antigüedad en el cargo | Frecuencia |
|------------------------|------------|
| Menos de un año | 4 |
| Entre 1 y 3 años | 11 |
| Entre 3 y 6 años | 3 |
| Entre 6 y 9 años | 3 |
| N=21 | |

4.2.1.2.2. Antigüedad en la Universidad de Antioquia

Gráfico 25. Tiempo de labor en la Institución directores



| Antigüedad laborando | Frecuencia |
|----------------------|------------|
| Entre 5 y 10 años | 3 |
| Entre 10 y 15 años | 6 |
| Entre 15 y 20 años | 6 |
| Más de 20 años | 3 |
| No responden | 3 |
| N=21 | |

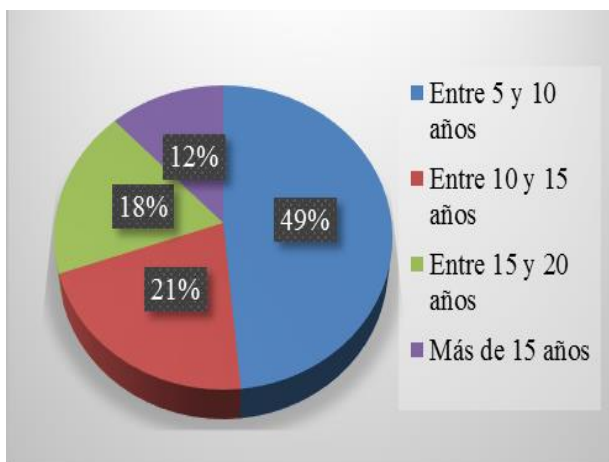
4.2.1.3. Comunicadores unidades académicas y administrativas

Tabla 15. Comunicadores Unidades Académicas y Administrativas UdeA

| Comunicadores Unidades Académicas y Administrativas | |
|--|----------------------------------|
| Corporación Académica Ciencias Básicas Biomédicas | Paula Andrea Sepúlveda Sánchez |
| Corporación Ambiental | Miguel Ruiz Ariza |
| Dirección de Bienestar Universitario | Isabel Cristina Murillo Murillo |
| Dirección de Regionalización | Diego Jaramillo |
| Dirección de Relaciones Internacionales | Laura García Restrepo |
| Escuela de Idiomas | Diana Marcela Londoño Moreno |
| Escuela de Microbiología | Diego León Morales Flórez |
| Escuela de Nutrición y Dietética | Hiliana Arias Arias |
| Facultad de Artes | Liliana Peláez Mesa |
| Facultad de Ciencias Económicas | Ingrid Otálvaro Arroyave |
| Facultad de ciencias Exactas y Naturales | Jorge Humberto Cuadros Muñoz |
| Facultad de Ciencias Sociales y Humanas | Luisa Fernanda Duque Muñoz |
| Facultad de Comunicaciones | Ana Lucía Arango Toro |
| Facultad de Derecho y Ciencias Políticas | Elvira Yannet Ángel Franco |
| Facultad de Educación | Beatriz Castañeda Góez |
| Facultad de Enfermería | Leidy Chayana Cano Hernández |
| Facultad de Ingeniería | Mauricio Galeano Quiroz |
| Facultad de Medicina | Catalina Marín Escudero |
| Facultad de Odontología | Claudia Marcela Campuzano Peláez |
| Facultad de Química Farmacéutica | Ivonne Juliet Guevara Zapata |
| Facultad de Salud Publica | María Livia Pérez Ospina |
| Instituto de Ed. Física y Deportes | Catalina Acosta García |
| Instituto de Estudios Regionales | Marcela Galeano |
| Instituto de Filosofía | Carmen Elena Muñoz Preciado |
| IPS Universitaria | Alba Yanet Valencia Ramírez |
| Museo Universitario | Juan Fernando Gutiérrez Londoño |
| PECET | Ana Cristina Patiño Taborda |
| Proceso de Transformación Organizacional | Paola Romo Meza |
| Rectoría | Gisela Sofía Posada Mejía |
| Sede de Investigación Universitaria -SIU- | María Teresa Sánchez García |
| Sistema de Bibliotecas | Beatriz Elena Quiceno Gil |
| Vicerrectoría Administrativa | Diana María Ramírez Sierra |
| Vicerrectoría de Extensión | Diana Isabel Rivera Hincapié |
| Vicerrectoría de Investigación | Lina Alexandra Gómez Henao |

4.2.1.3.1. Antigüedad laborando en la Universidad de Antioquia

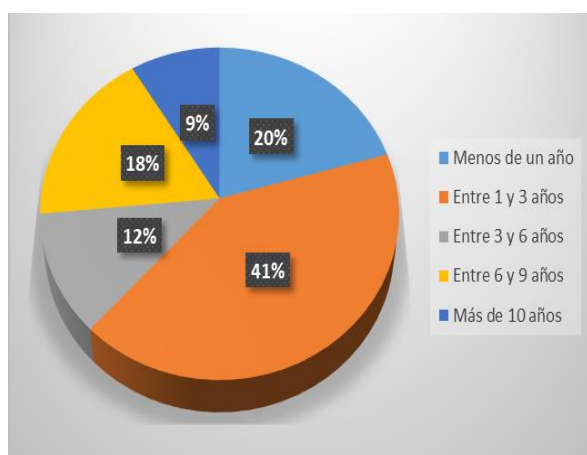
Gráfico 26. Tiempo de labor en UdeA Comunicadores



| Antigüedad | Frecuencia |
|--------------------|------------|
| Entre 5 y 10 años | 16 |
| Entre 10 y 15 años | 7 |
| Entre 15 y 20 años | 6 |
| Más de 15 años | 4 |
| N=33 | |

4.2.1.3.2. Antigüedad en el cargo

Gráfico 27. Antigüedad en los cargos comunicadores



| Antigüedad en el cargo | Frecuencia |
|------------------------|------------|
| Menos de un año | 7 |
| Entre 1 y 3 años | 14 |
| Entre 3 y 6 años | 4 |
| Entre 6 y 9 años | 6 |
| Más de 10 años | 3 |
| N=34 | |

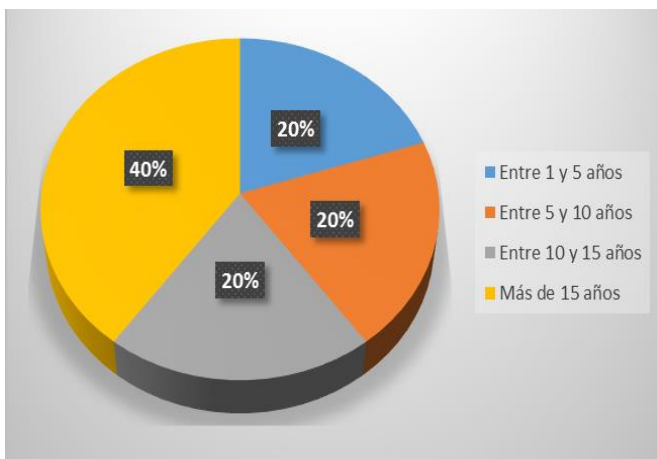
4.2.1.4. Coordinadores Sistema de Comunicación

Tabla 16. Coordinadores sistema de comunicación

| COORDINADORES SISTEMA DE COMUNICACIONES | |
|---|-------------------------------|
| Departamento de Información y Prensa | Luis Javier Londoño Balbin |
| Departamento de Publicaciones | Jorge Iván Franco Giraldo |
| Departamento de Servicios Audiovisuales | Fredy Alexander Suárez Pareja |
| Departamento Emisora Cultural | Beatriz Elena Mejía Mejía |
| Portal Universitario | Luz Adriana Ruiz Marín |

4.2.1.4.1. Antigüedad laborando en la Universidad de Antioquia

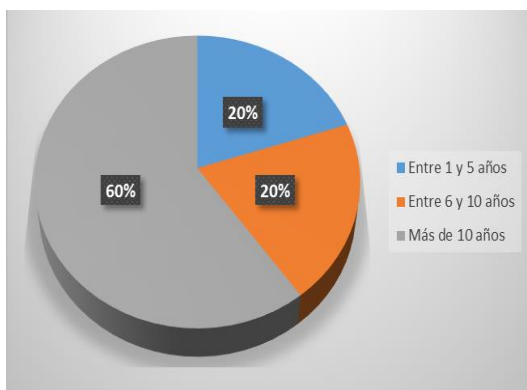
Gráfico 28. Tiempo de labor Coordinadores sistemas de comunicaciones



| Antigüedad e la U de A | Frecuencia |
|------------------------|------------|
| Entre 1 y 5 años | 1 |
| Entre 5 y 10 años | 1 |
| Entre 10 y 15 años | 1 |
| Más de 15 años | 2 |
| N=5 | |

4.2.1.4.2. Antigüedad en el cargo

Gráfico 29. Tiempo en el cargo coordinadores sistemas de comunicaciones.



| Antigüedad en el cargo | Frecuencia |
|------------------------|------------|
| Entre 1 y 5 años | 1 |
| Entre 6 y 10 años | 1 |
| Más de 10 años | 3 |
| N=5 | |

4.2.3. Hallazgos

4.2.3.1. Decanos de Facultad y Directores de Escuelas e Institutos

4.2.3.1.1. EVALUACIÓN POLÍTICA

4.2.3.1.1.1. Políticas para la revisión de información a los públicos internos

4.2.3.1.1.1.1. ¿Revisa los contenidos antes de ser publicados en los medios de comunicación interna?

La revisión de contenidos por parte de los decanos y directores, antes de ser emitidos en los medios de información (internos), se hace cuando se abordan

temas administrativos u oficiales de cada unidad. La falta de tiempo y la libertad de expresión para columnas y declaraciones de docentes, son los argumentos principales para que los líderes no revisen todas las publicaciones que se generen desde la unidad académica. También existe confianza en el criterio y experiencia de los comunicadores para redactar y generar información, lo cual hace que cada vez sea menos la revisión, principalmente en los canales informativos a nivel interno de cada unidad académica.

4.2.3.1.1.2. Prioridad de medios e información en la gestión de la comunicación interna

4.2.3.1.1.2.1. ¿Qué información de la unidad académica que representa considera que es fundamental para publicar en los medios del Sistema de Comunicaciones?

Se infiere de las respuestas de los Decanos y Directores que no tienen una prioridad o filtro de clasificación de la información de primer orden. Para ellos todo es importante. La información de prioridad para publicar es aquella relacionada con investigación, docencia y extensión; esta corresponde a los ejes misionales de la Universidad pero también señalan la importancia de que se divulguen los eventos y actividades académicas que tiene cada unidad.

Citas:

- “El cumplimiento de los objetivos misionales, proyectos a desarrollar, alianzas estratégicas, convenios con otras facultades, escuelas o institutos, convenios con otras dependencias, logros y resultados, básicamente esos”.

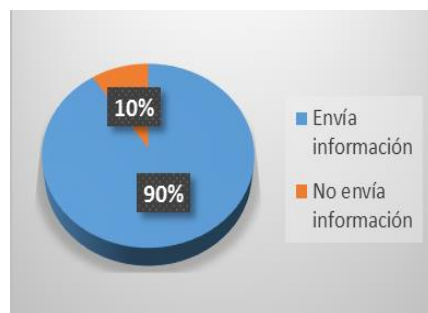
- “Para mí todo es importante, pero noticias académicas, de investigación, de extensión, de reconocimientos... enumerar es difícil pero esas áreas son las que básicamente nos interesa publicar, que sean de carácter noticioso, pero es cuando las informamos a ellos que ellos la publican”.
- “Principalmente considero que los logros que alcanza la dependencia a nivel investigativo, porque son muchos y muy importantes y muchas veces pasan desapercibidos y recibimos la crítica interna, porque afortunadamente a nivel externo somos muy valorados. Donde se cree que la facultad está dormida en un sueño eterno es en la Universidad, eso es un problema de divulgación interna de la Universidad”.

4.2.3.1.2. EVALUACION PROCESOS

4.2.3.1.2.1. Normalización de los flujos de comunicación interna y de las responsabilidades por su gestión

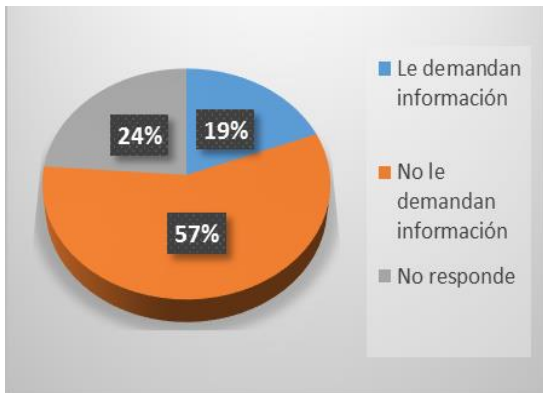
4.2.3.1.2.1.1. ¿Generalmente envía información a los medios de comunicación interna o son los medios quienes demandan información?

Gráfico 30. Envía de información a los medios de comunicación interna



| Respuestas | Frecuencia |
|----------------------|------------|
| Envía información | 19 |
| No envía información | 2 |
| N=21 | |

Gráfico 31. Los medios de comunicación interna demandan información



| Respuestas | Frecuencia |
|----------------------------|------------|
| Le demandan información | 4 |
| No le demandan información | 12 |
| No responde | 5 |
| N=21 | |

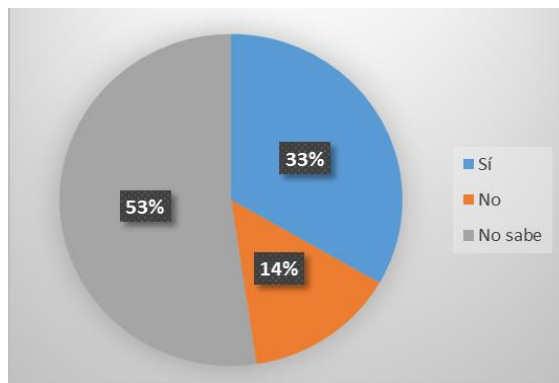
Aunque envían información y también les demandan los medios de comunicación, piensan que la demanda se queda corta. Afirman que son tímidos y que el trabajo que hacen en investigación y docencia no tiene mayor impacto en términos de comunicaciones y divulgación (de la Universidad, ni de la Facultad). Como resultado, los medios no acuden a las unidades académicas como fuente de información.

Citas:

- “Nosotros hacemos *free press*. Semanalmente se envía información”. Facultad de Derecho.
- “Siento que la facultad no se ve reflejada en los medios del Sistema de Comunicaciones”.
- “Generalmente nosotros enviamos la información cuando consideramos que es información importante para publicar en diferentes espacios. Cuando tenemos eventos académicos o científicos, buscamos que la prensa llegue”.

4.2.3.1.2.1.2. ¿Disponen de un derrotero claro para publicar información?

Gráfico 32. Disponen de un derrotero para publicar la información



| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 7 |
| No | 3 |
| No sabe | 11 |
| N=21 | |

La mayoría de los decanos y directores afirman conocer el manual institucional que en años anteriores elaboró la oficina de Relaciones Públicas, más allá de ese no conocen la existencia de manuales para otros medios. Si bien consideran que hay directrices cuando se publica no hay un soporte en documento.

4.2.3.1.3. EVALUACION ESTRUCTURA

4.2.3.1.3.1. Claridad en los conceptos de sistema de comunicación y comunicación interna

4.2.3.1.3.1.1. ¿Qué entiende por sistema de comunicación?

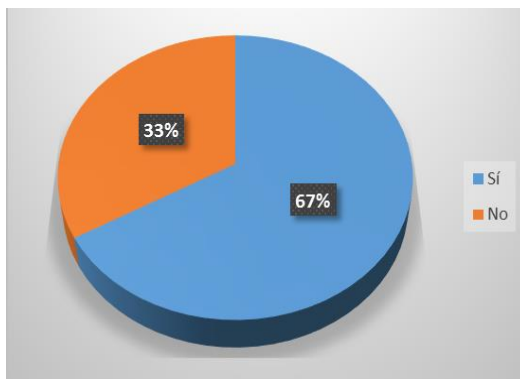
El público interno entrevistado en la Universidad de Antioquia define el Sistema de Comunicaciones como el conjunto de elementos (medios de comunicación) que se encuentran adscritos de manera articulada a una unidad. Para los directivos, dicha unidad y dichos medios siguen unas políticas o unos lineamientos que deben garantizar que los flujos de información sean efectivos.

Citas:

- “Engranaje con políticas, lineamientos, protocolos y procedimientos que garanticen que los flujos de información sean oportunos, veraces, claros y con amplia cobertura”.
- “Derrotero y convergencia de distintos medios, canales y modos de comunicar e informar en una organización, todos confluyendo en un derrotero que oriente los esfuerzos de la comunicación hacia un propósito que es una comunicación sistémica donde todos aporten”.
- “Proceso comunicacional con usuario interno y externo”.

4.2.3.1.3.1.2. ¿Considera que la Universidad de Antioquia cuenta con un sistema de comunicación?

Gráfico 33. UdeA cuenta con Sistema de Comunicaciones



| Respuestas | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 14 |
| No | 7 |
| N=21 | |

Manifiestan que el Sistema de Comunicaciones no tiene la capacidad para cubrir la información que genera la Universidad, consideran que la falencia nace desde la política que determinó qué era el Sistema de Comunicaciones de la Universidad.

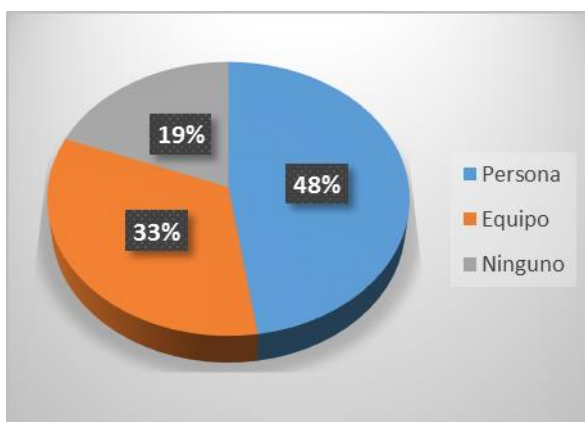
Citas:

- “Se pierde el impacto de las noticias por el proceso”.
- “Yo creo que sí tiene un sistema, lo que no sé es si el sistema sea el que queremos”.
- “Percibimos que no hubo unificación del sistema, como que cada uno de estos medios iba por su lado. Personalmente pienso que eso ha mejorado recientemente”.
- “Lo que denominamos sistema, son unas cinco o seis personas, incluida la Secretaria”

4.2.3.1.3.2. Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades por la comunicación interna

4.2.3.1.3.3. En su unidad académica ¿hay una persona o equipo encargado de la comunicación?

Gráfico 34. Equipo encargado de gestionar la comunicación

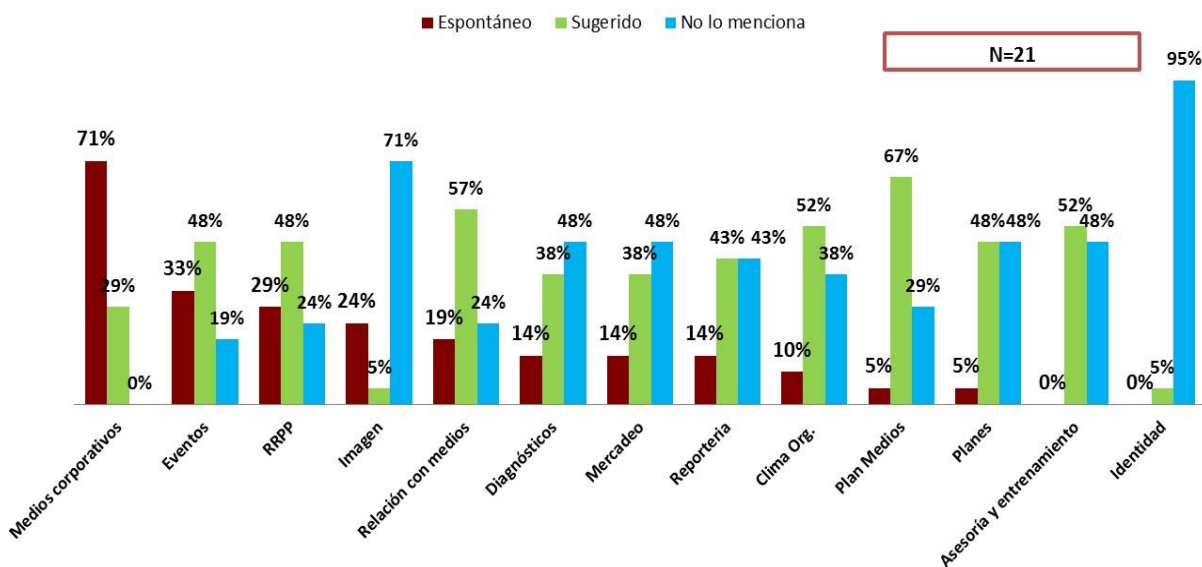


| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Persona | 10 |
| Equipo | 7 |
| Ninguno | 4 |
| N=21 | |

Los líderes de los procesos internos de las facultades, escuelas e institutos, consideran que la comunicación es fundamental y tiene una función importante dentro de cada unidad académica, pero afirman que los recursos son limitados; es por ello que sólo 10 de los 21 directivos cuentan con un comunicador que se encarga además de labores administrativas y de diseño. La falta de recursos para las Facultades, Institutos y Escuelas hace que se reste prioridad a la contratación de comunicadores, cuatro de las 21 unidades no tienen un profesional encargado del proceso comunicacional. Esta ausencia se hace notable cuando se habla de la poca o casi nula presencia de esas unidades en la agenda informativa de los medios del sistema de comunicación interna.

4.2.3.1.3.4. ¿Cuáles son las funciones asociadas a la comunicación interna más importantes que debe realizar en su Unidad Académica?

Gráfico 35. Funciones asociadas a la comunicación interna



Para los directivos, las funciones de los comunicadores de las dependencias, deben girar en torno a la divulgación y generación de contenidos en los medios internos, los medios adscritos al Sistema de Comunicaciones de la Universidad y los medios externos. En comunicación interna resaltan como labores importantes la operación de eventos y el clima organizacional.

Señalan que los comunicadores deben atender varios frentes de trabajo:

- “Las comunicaciones tienen tantas áreas y cada vez son más... buscan visibilizarte, para lograr reconocimiento, pero también para informar, para mejorar todo lo relacionado con el clima organizacional, en fin, son tantas las áreas, que uno tiende a poner al comunicador a hacer de todo”.

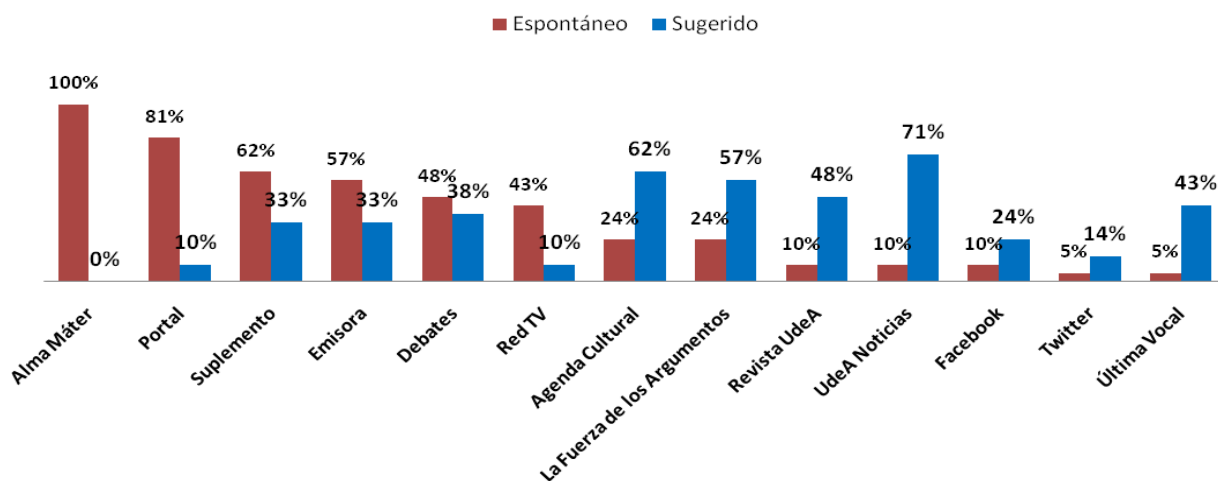
Los directivos desconocen las funciones de los comunicadores concebidas desde la planeación estratégica de la comunicación o la elaboración de diagnósticos y la responsabilidad de los profesionales frente a la identidad corporativa.

4.2.3.1.4. EVALUACIÓN RECURSOS

4.2.3.1.4.1. Medios utilizados para la gestión de la comunicación interna

4.2.3.1.4.1.1. ¿Conoce los medios de comunicación de la Universidad de Antioquia?

Gráfico 36. Identificación de medios de comunicación de la Universidad

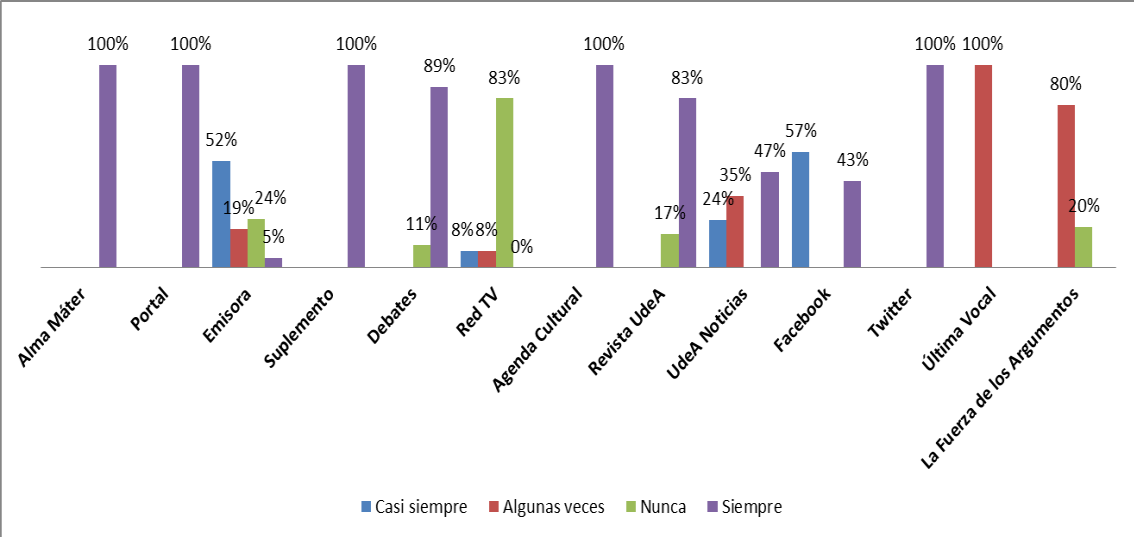


Los medios que tienen mayor recordación en los líderes de las Unidades académicas son: Alma Máter, Portal Web, Emisora y Suplemento. También

consideran medios del sistema a todos los generados en cada unidad académica, desde los boletines internos hasta los periódicos como *Ingeniemos*, de la Facultad de Ingeniería y *De la Urbe*, de la Facultad de Comunicaciones.

4.2.3.1.4.1.2. Frecuencia de uso de los medios de comunicación

Gráfico 37. Frecuencia de consulta de los medios de comunicación interna

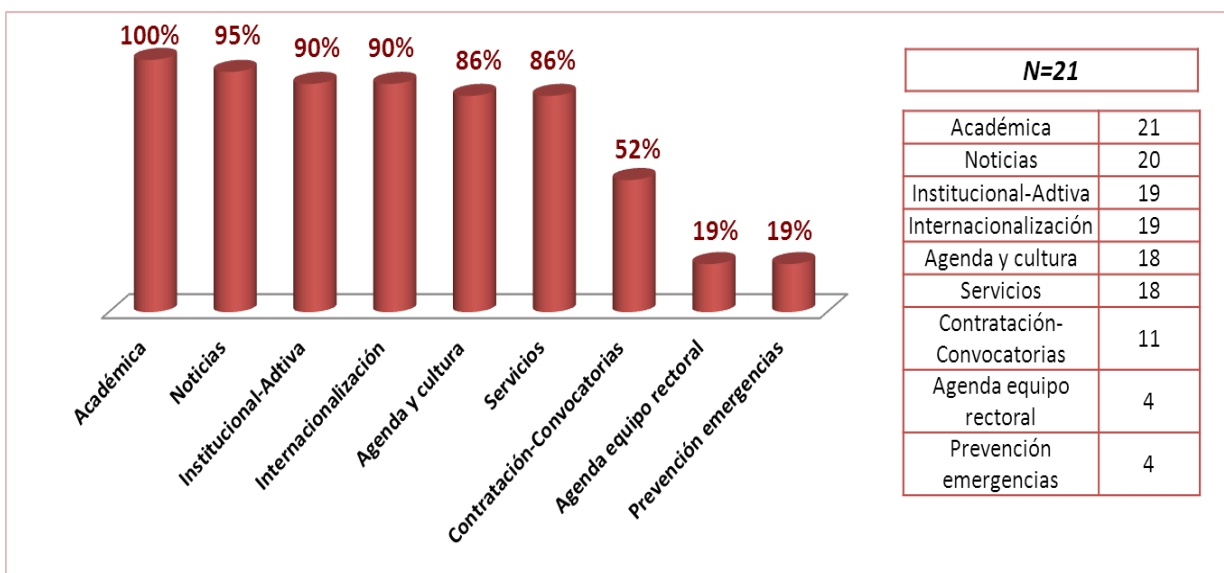


Los medios que tienen una periodicidad de un mes o más en su edición, son consultados por los directores cada que son publicados, como *Alma Máter*, *Agenda Cultural*, *Debates* y la *Revista UdeA*.

En las respuestas espontáneas, la frecuencia de consulta de la Emisora Cultural es esporádica, es decir, semanal y quincenal. El Portal es consultado de forma diaria, aunque *U de A Noticias* lo consultan de forma semanal. Las redes sociales se consultan semanalmente y los programas de televisión mensualmente.

4.2.3.1.4.1.3. En esos medios, ¿qué tipo de información relacionada con la Universidad consulta frecuentemente?

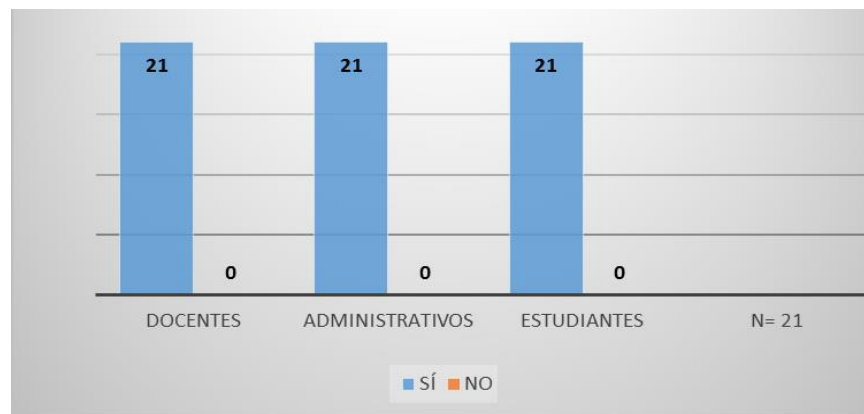
Gráfico 38. Tipo de información consultada con más frecuencia



La información más consultada por los Directores de las Unidades académicas corresponde a las publicaciones sobre asuntos académicos, noticias, temas administrativos e internacionalización. De menor relevancia está la información relacionada con prevención y emergencias y agenda del equipo rectoral, esta última porque la reciben de primera mano en las reuniones periódicas.

4.2.3.1.4.1.4. ¿Su Unidad académica tiene productos informativos diferenciados para el público interno (administrativos, docentes y estudiantes)?

Gráfico 39. Productos informativos diferenciados para el público interno



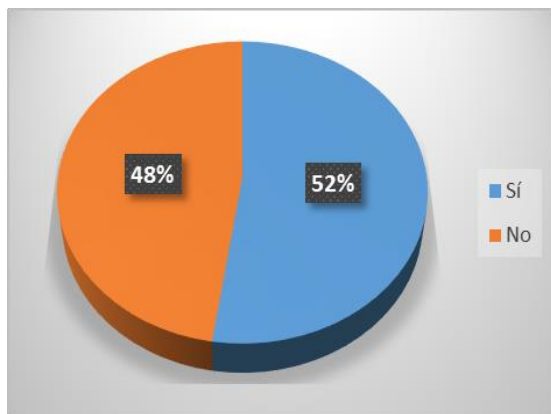
Los directivos de las diferentes unidades académicas conocen sus productos informativos. Los boletines internos, que van dirigidos a docentes, estudiantes y personal administrativo, son los que mayor recordación tienen.

4.2.3.1.5. EVALUACION ESTRATEGIA

4.2.3.1.6. Visión estratégica de la gestión de la comunicación interna

4.2.3.1.6.1. ¿Hay una estrategia clara de comunicaciones (o plan de comunicaciones) en su unidad académica?

Gráfico 40. Existencia de estrategia de comunicaciones en la unidad a cargo



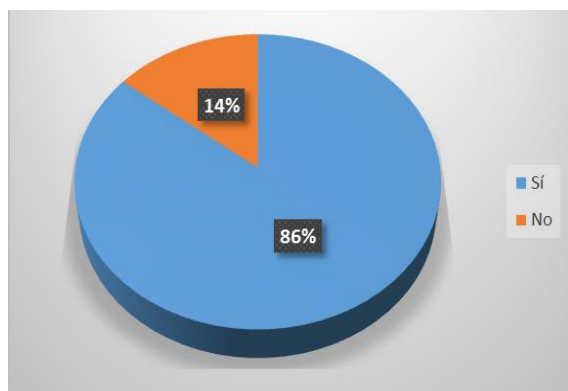
| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 11 |
| No | 10 |
| N=21 | |

Aunque existen 17 unidades académicas con un comunicador, sólo diez consideran que su dependencia tiene un plan de comunicaciones.

4.2.3.1.7. Influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones

4.2.3.1.7.1. ¿La información que recibe de los distintos medios de comunicación interna, influye en la toma de decisiones?

Gráfico 41. Influencia de la información en la toma de decisiones de la Unidad



| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 18 |
| No | 3 |
| N=21 | |

Parte de los directivos afirman que en los Consejos Académicos conocen la información de primera mano, por lo tanto la influencia en la toma de decisiones pierde fuerza.

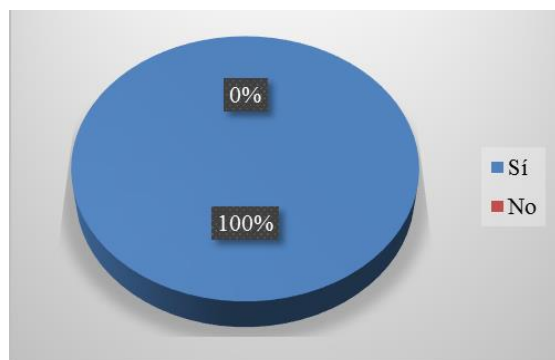
Citas:

- “No influyen directamente pero sí son un referente muy importante”.
- “No necesariamente está asociada con el quehacer del cargo”.
- “No es la determinante”.

4.2.3.1.8. Aporte de la comunicación interna al logro de la misión y la visión institucional

4.2.3.1.8.1. ¿La actual gestión de comunicación interna en su unidad, aporta al logro de la misión y la visión institucional?

Gráfico 42. La gestión de la comunicación interna aporta al logro de la Misión y la Visión de la institución



| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 21 |
| No | 0 |
| N=21 | |

Consideran que la gestión actual de la comunicación en la Universidad de Antioquia sí le aporta al logro de la misión y la visión.

Citas:

- “Sí. Hasta ahora veo una proyección muy grande que está constantemente aportando. Veo que con el director del sistema se están haciendo preguntas e intervenciones”

- “Falta más compromiso de todos, pienso que la comunicación no es solamente responsabilidad del Sistema de Comunicaciones”

4.2.3.2. Comunicadores de unidades académicas y administrativas

4.2.3.2.1. EVALUACIÓN POLÍTICAS

4.2.3.2.1.1. Existen políticas para la gestión de la comunicación interna en las unidades

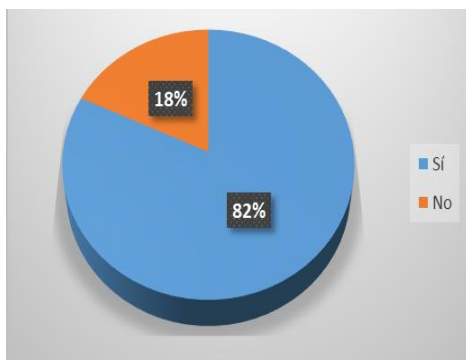
Los responsables de la gestión de la comunicación interna en las unidades académicas y administrativas, señalan que no cuentan con políticas explícitas para gestionar la comunicación interna.

4.2.3.2.2. EVALUACIÓN PROCESOS

4.2.3.2.2.1. Normalización de los flujos de comunicación interna y responsables por su gestión

4.2.3.2.2.1.1. ¿Existen procesos de comunicación interna documentados que se administran desde su oficina?

Gráfico 43 Procesos de comunicación interna documentados

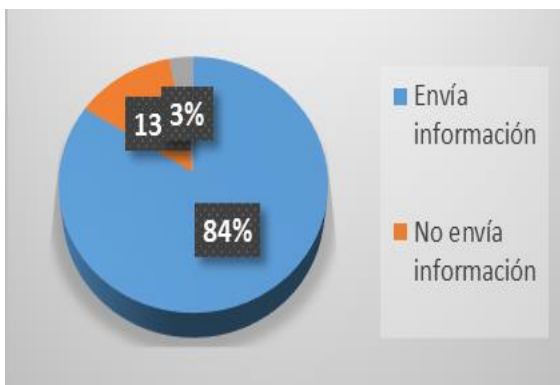


| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 27 |
| No | 6 |
| N=33 | |

Los procesos de comunicación interna documentados son los protocolos y las guías para la ejecución de eventos como ceremonias de grados y visitas de invitados especiales. También las publicaciones impresas y digitales disponen de un manual que busca darle identidad editorial a estos productos.

4.2.3.2.2.1.2. ¿Envía información a los medios de comunicación interna o los medios le demandan información?

Gráfico 44. Envía información a los medios de comunicación interna

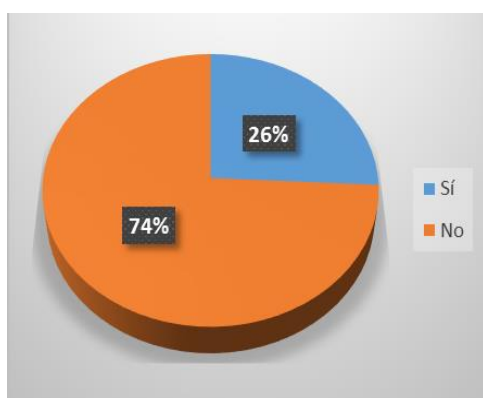


| Respuestas | Frecuencia |
|---------------------------------|------------|
| Envía información | 26 |
| No envía información | 4 |
| Envía y le demandan información | 1 |
| N=31 | |

A pesar de que cada unidad académica tiene logros y desarrollos importantes para publicar, los medios de comunicación no demandan información de manera frecuente, lo hacen por asuntos coyunturales que van ligados a la agenda informativa. La percepción de oportunidad para enviar información se ve supeditada a determinados factores, los más representativos son: falta de tiempo para elaborar contenidos a los medios y poca disposición de los investigadores al momento de ser consultados para ampliar la información.

4.2.3.2.2.1.3. ¿Ha enviado información de su unidad al Sistema de Comunicaciones?

Gráfico 45. Envía información al Sistema de Comunicaciones

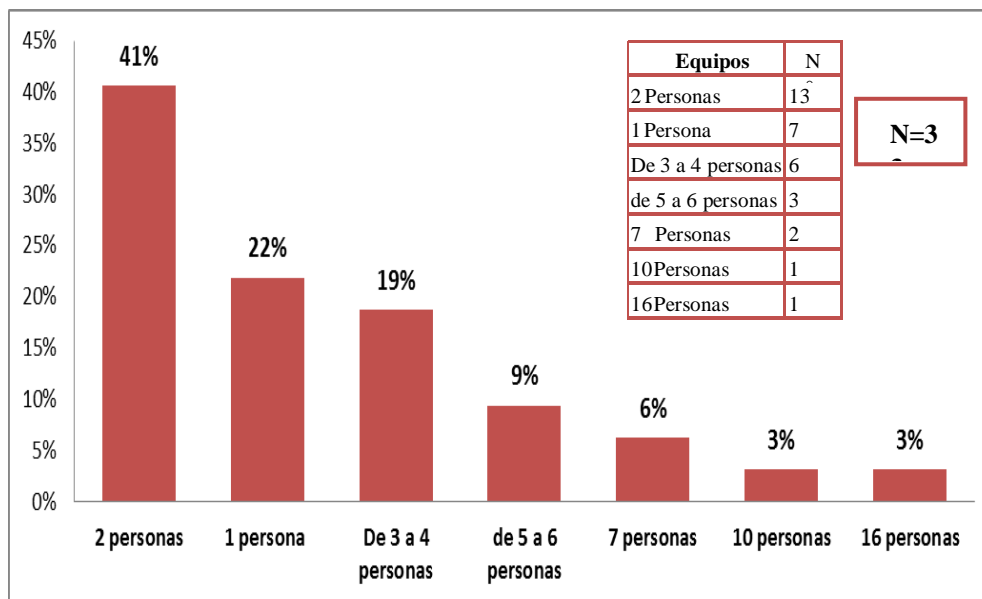


| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 8 |
| No | 23 |
| N=31 | |

Para los comunicadores, la aparición en los medios del sistema representa una visibilidad importante de la unidad académica. Reconocen el alcance y reputación que tiene Alma Máter, la *Emisora Cultural* y el Portal, principalmente por esta razón es frecuente el envío de información. También les interesa publicar las convocatorias a eventos y los logros en investigación.

4.2.3.2.1.4. ¿Cuántas personas conforman el equipo de comunicaciones en su unidad?

Gráfico 46. Número de comunicadores en las unidades académicas y administrativas



4.2.3.2.3. EVALUACIÓN ESTRUCTURA

4.2.3.2.3.1. Claridad en los conceptos de sistema de comunicación y comunicación interna

4.2.3.2.3.1.1. ¿Usted qué entiende por sistema de comunicaciones?

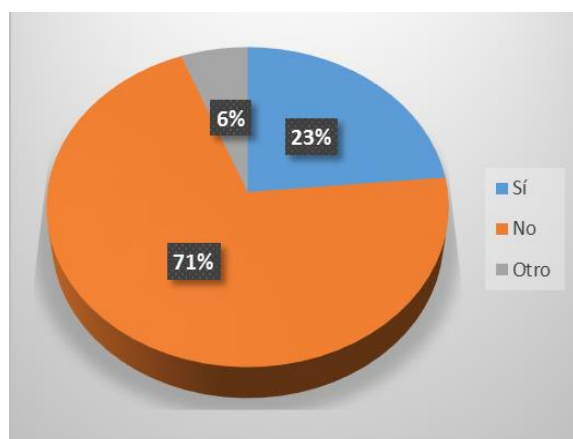
Entienden el sistema de comunicaciones como el conjunto de medios o productos informativos con la función de difundir el quehacer de la Universidad de Antioquia a nivel interno y externo.

Citas:

- “Es todos los medios de comunicación que la institución emplee para dar a conocer su misión, objetivos y hacer”.
- “Todo aquello que sale de la institución y nos entrelaza no solamente en términos de televisión, de emisora, de periódicos, si no las comunicaciones internas”.

4.2.3.2.3.1.2. ¿Cree usted que la Universidad de Antioquia tiene un sistema de comunicaciones?

Gráfico 47. La Universidad de Antioquia tiene un sistema de comunicaciones



| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 8 |
| No | 24 |
| Otro | 2 |
| N=34 | |

Solo ocho comunicadores señalan que existe un sistema de comunicaciones. Para la mayoría existe un Sistema de Medios para la Administración Central.

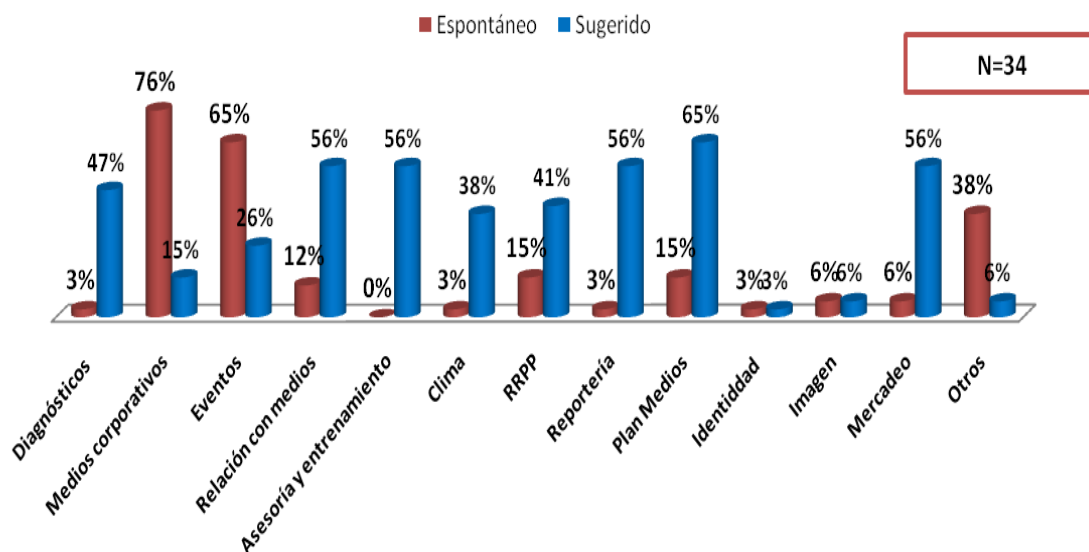
Citas:

- “Creo que existe un sistema desde la nominación e intento de integración, pero me parece que la Universidad está en deuda, en mora de hacer un trabajo importante de política de comunicación y de establecimiento clarísimo de definir para donde es que debemos ir en términos de necesidades institucionales y en términos del objetivo misional”.
- “Sistema de Comunicaciones que funciona de manera protocolaria y no con mensajes fuertes que toquen aspectos de la sociedad, que generen opinión, que vaya más allá de los aspectos de la Universidad”.

4.2.3.2.3.2. Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades para la comunicación interna

4.2.3.2.3.2.1.1. ¿Cuáles son las funciones más importantes y frecuentes que usted realiza en su unidad académica?

Gráfico 48. Funciones más importantes y frecuentes que realizan los comunicadores



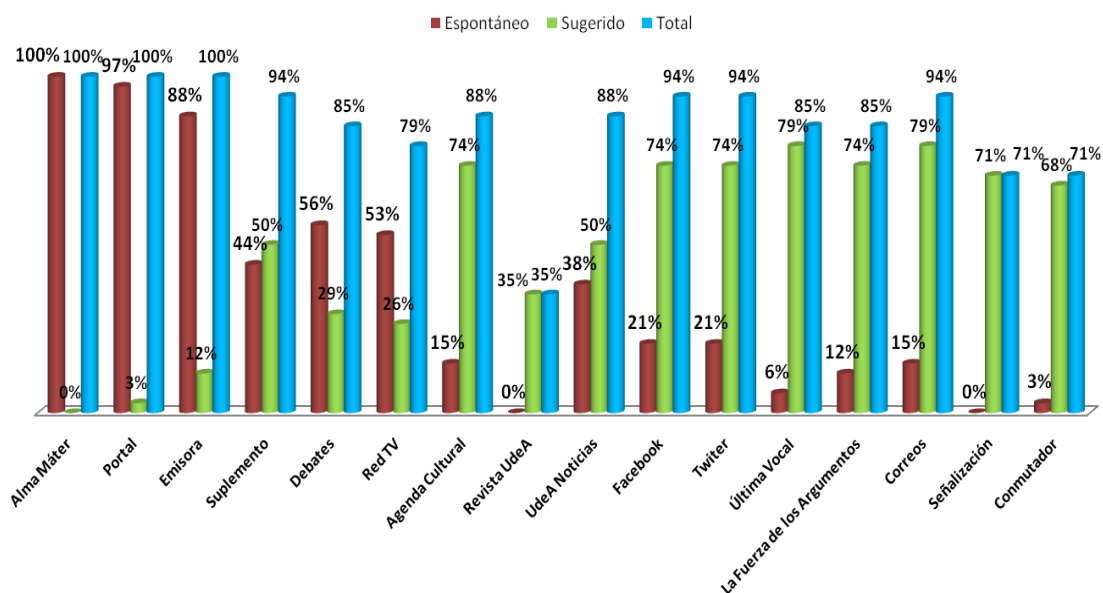
Las funciones más frecuentes son: generación de contenidos, organización de eventos académicos y culturales, la administración de microportales, correos electrónicos, redes sociales y bases de datos, diseño de piezas publicitarias.

4.2.3.2.4. EVALUACIÓN RECURSOS

4.2.3.2.4.1. Medios utilizados para la gestión de la comunicación interna

4.2.3.2.4.1.1. ¿Conoce los medios que hacen parte del sistema de comunicaciones de la Universidad de Antioquia?

Gráfico 49. Reconocimiento de los medios del sistema de comunicaciones

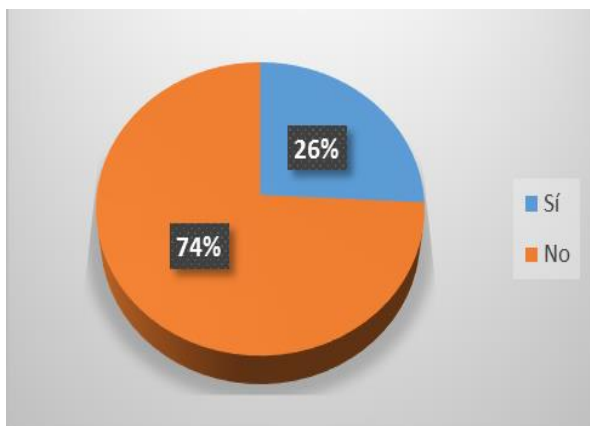


Los comunicadores entrevistados reconocen los medios que hacen parte del Sistema de Comunicaciones. Las publicaciones del Departamento de Información y Prensa, la Emisora Cultural y el Portal Universitario, son mencionados de manera espontánea como productos informativos bandera de la Universidad. En el caso de las redes sociales y UdeA Noticias, se tiene una asociación directa a Portal, mientras que Revista Universidad de Antioquia, conmutadora, señalización y productos audiovisuales como *la Fuerza de los Argumentos* y *la Última Vocal*, son recordados cuando se sugieren.

4.2.3.2.4.2. Disponibilidad de recursos para la gestión de la comunicación

4.2.3.2.4.2.1. ¿Su equipo de comunicaciones es suficiente?

Gráfico 50. Equipo de comunicaciones suficiente



| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 8 |
| No | 23 |
| N=31 | |

En las unidades académicas, la mayoría de los equipos de comunicaciones se consideran pequeños e insuficientes en cuanto a la fuerza de trabajo. Estos equipos dependen de los recursos que genera cada unidad académica y según las prioridades de cada una de las dependencias los requerimientos, en términos de comunicaciones, son relegados hasta que el presupuesto se limita a una sola persona.

4.2.3.2.4.2.2. ¿Su unidad tiene productos informativos diferenciados para el público interno?

Gráfico 51. Productos informativos diferenciados para el público interno



En la mayoría de los casos no existen medios definidos para cada público. Los boletines internos de las unidades académicas van dirigidos a diversos grupos de interés. La Facultad de Comunicaciones cuenta con medios dirigidos a ciertos públicos: *Con Vos*, para estudiantes; *Regresando*, para egresados y *Ando Comunicando*, para la comunidad en general. Las demás Unidades Académicas cuentan con boletines internos, periódicos o programas audiovisuales y radiales, en los que brindan información para diversos públicos.

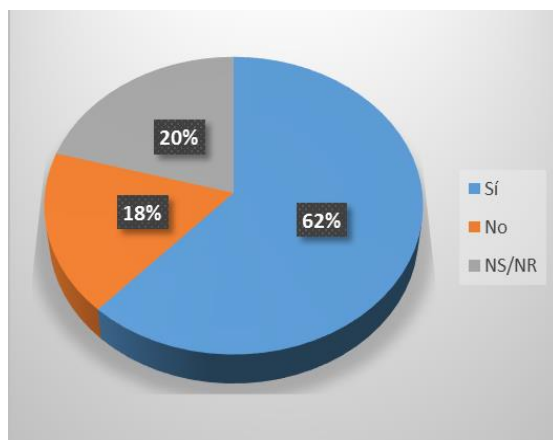
Productos informativos como el *Periódico de la Urbe* (de la Facultad de Comunicaciones) y el *Periódico Ingeniemos* (de la Facultad de Ingeniería), tienen reconocimiento de los públicos entrevistados.

4.2.3.2.5. EVALUACIÓN ESTRATEGIA

4.2.3.2.5.1. Aporte de la comunicación interna al logro de la misión y la visión institucional

4.2.3.2.5.1.1. ¿La gestión actual de la comunicación interna en la Universidad de Antioquia le aporta al logro de la misión y la visión?

Gráfico 52. La gestión de la comunicación interna aporta a la misión y visión institucional



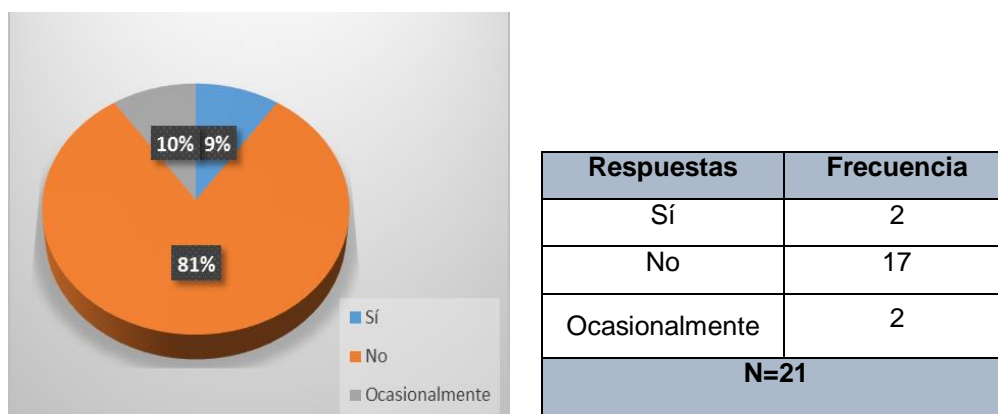
| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 21 |
| No | 6 |
| NS/NR | 7 |
| N=34 | |

El 62% de los comunicadores consideran que la gestión de la comunicación sí le aporta al logro de la misión y la visión de la Universidad, una minoría respondió negativamente, justificaron su respuesta en los procesos de comunicación, falencias que se evidencian en la evaluación de acreditación y en el desconocimiento de la comunidad universitaria de la misión y visión de la Universidad.

4.2.3.2.5.2. Visión estratégica de la gestión de la comunicación interna

4.2.3.2.5.2.1. ¿Su oficina de comunicaciones participa de los Consejos de Facultad?

Gráfico 53 Participación de los comunicadores en los Consejos de Facultad

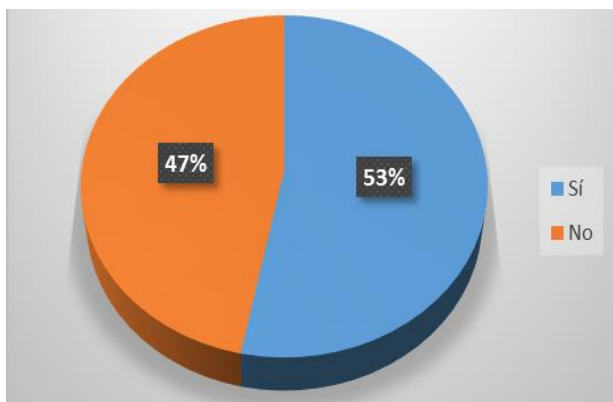


Aunque los comunicadores hacen parte de algunos comités administrativos, no tienen asiento en los consejos de facultad, sólo algunos son convocados de manera ocasional para asuntos muy puntuales como la rendición de cuentas o informe de gestión en comunicaciones, sin embargo, tienen acceso a la información tratada en dichas reuniones.

4.2.3.2.5.3. Influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones

4.2.3.2.5.3.1. ¿La información que recibe de los medios de comunicación influye en la toma de decisiones?

Gráfico 54. Influencia de la información que recibe de los medios de comunicación



| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 17 |
| No | 15 |
| N=32 | |

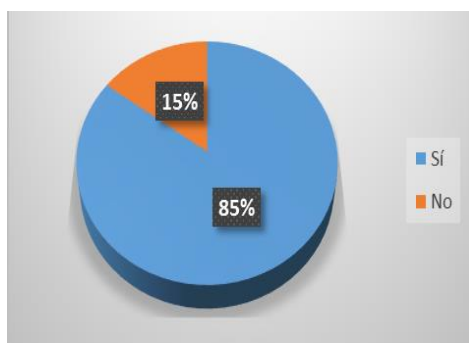
La respuesta fue afirmativa porque con frecuencia replican la información de las unidades en los medios o siguen indicaciones de las directivas de la Universidad.

Citas:

- “Todo va dependiendo del tipo de información que se genere. Por lo general, casi todo lo sabe mi jefe en los consejos académicos, no por los medios del sistema”.
- “No tanto para la toma de decisiones, pero sí para la información que podremos replicar”.
- “Influye quizás en la parte de comunicación nuestra, pero en la parte de dirección no pienso que influya en un nivel muy significativo”.

4.2.3.2.5.3.2. ¿Su unidad académica tiene plan de comunicaciones?

Gráfico 55. Posee plan de comunicaciones



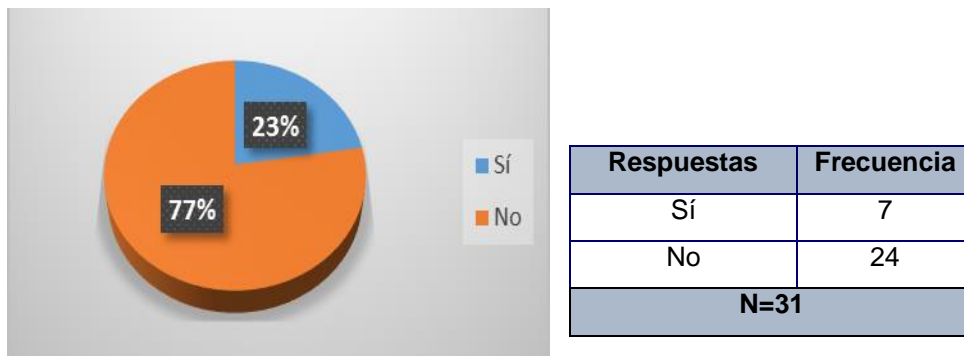
| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 28 |
| No | 5 |
| N=33 | |

De los 33 comunicadores entrevistados, 28 afirman tener un plan de comunicaciones que orienta sus labores estratégicas. El plan va encaminado a realizar actividades hacia sus públicos de interés, sin embargo, las labores del día a día y las solicitudes de los diferentes líderes de las dependencias, impiden el buen desarrollo del plan.

4.2.3.2.5.4. Mecanismos de evaluación de la gestión de la comunicación interna

4.2.3.2.5.4.1. ¿Tienen criterios de medición para los diferentes productos informativos?

Gráfico 56. Criterios de medición para los productos informativos



Los criterios de medición no están establecidos para la mayoría de los comunicadores. Los que respondieron afirmativamente a esta pregunta, se refieren a los registros de visitas que tienen de los medios digitales.

4.2.3.3. Representantes Sistema de Comunicaciones

4.2.3.4. EVALUACION POLÍTICAS

Si bien algunos conocen que existe el Acuerdo Superior 148 de 1998 en el que se manifiesta la necesidad de articular los diferentes medios y dependencias de la Universidad en relación al manejo de la información y la comunicación entre el Alma Máter y la comunidad para garantizar su funcionamiento en forma coherente, señalan que la comunicación no sólo la hacen los departamentos de Información y Prensa, Emisora Cultural, de Publicaciones, de Administración Documental y Micrografía, y de Servicios Audiovisuales, sino todas las unidades académicas y

Administrativas que divulgan el quehacer de la Universidad de Antioquia. Señalan como factores la carencia de políticas que afectan la eficiencia de la comunicación de la Universidad.

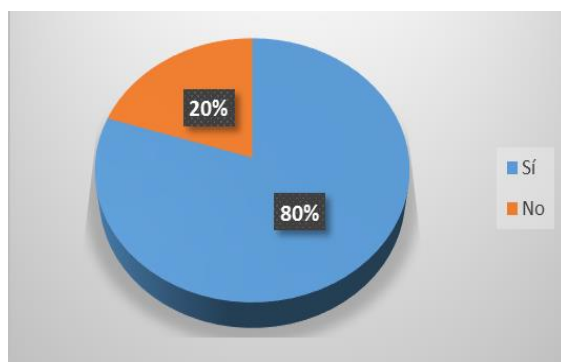
Citas

“...me parece que la Universidad está en mora de hacer un trabajo importante de política de comunicación y de establecimiento clarísimo de definir para donde es que debemos ir en términos de necesidades institucionales y en términos del objetivo misional”.

4.2.3.5. EVALUACIÓN PROCESOS

¿Existen procesos de comunicación documentados que se administran desde su oficina?

Gráfico 57. Existencia de procesos de comunicación documentados



| Respuestas | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 4 |
| No | 1 |
| N=5 | |

Los representantes del sistema cuentan con una metodología de comunicación que debe estar documentada, principalmente en relación a los medios que dirigen,

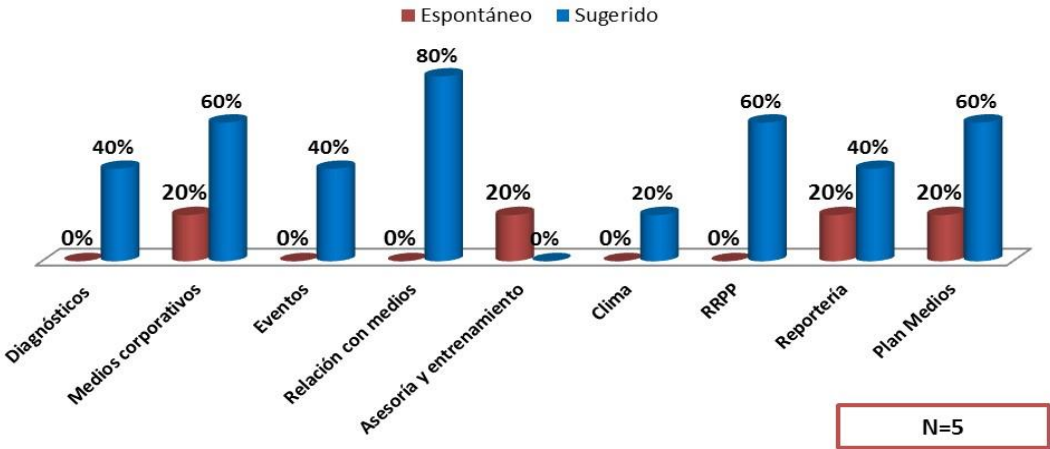
pues deben tener soportes que sirvan de política y guía al equipo de trabajo. Sólo uno de los líderes manifiesta no tener un manual documentado.

4.2.3.6. EVALUACIÓN ESTRUCTURA

4.2.3.6.1. Estructura orgánica, roles, competencias y responsabilidades por la gestión de la comunicación.

4.2.3.6.1.1. ¿Cuáles son las funciones más importantes y frecuentes que se realizan en su unidad?

Gráfico 58. Funciones más importantes y frecuentes que se realizan en su unidad



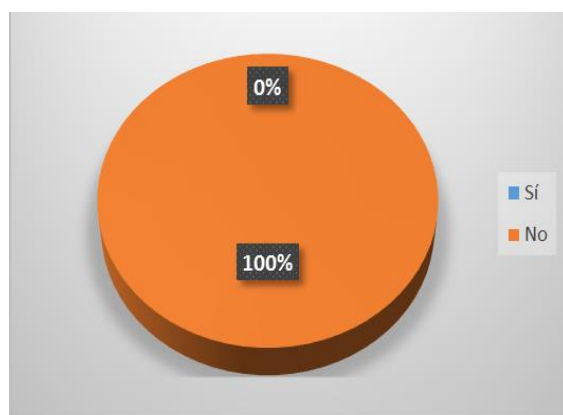
Para los líderes de los departamentos que hacen parte del sistema, las funciones que desempeñan son de corte administrativo en su mayoría. A pesar de que casi todos son profesionales de la comunicación, el rol de representantes les limita sus funciones, estas deben ser más dirigidas a lo estratégico y a lo referente a contratación, interventoría, selección de personal, entre otras.

4.2.3.7. EVALUACIÓN RECURSOS

4.2.3.7.1. Medios utilizados para la gestión de la comunicación interna

4.2.3.7.1.1. ¿El equipo de comunicaciones a su cargo es suficiente para cumplir con los objetivos de comunicaciones?

Gráfico 59. Equipo de comunicaciones suficiente



| Respuestas | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 0 |
| No | 5 |
| N=5 | |

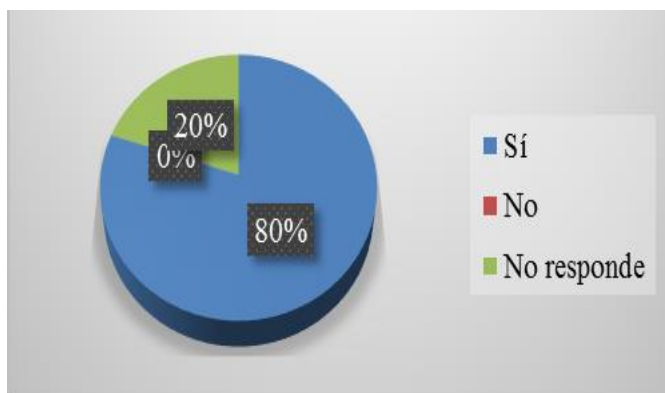
En ningún departamento el personal es suficiente para desarrollar las actividades de comunicación por las responsabilidades, demandas y al alcance de los productos informativos.

4.2.3.8. EVALUACIÓN ESTRATEGIA

4.2.3.8.1. Visión estratégica de la gestión de la comunicación interna

4.2.3.8.1.1. ¿La gestión actual de la comunicación en la Universidad le aporta al logro de la misión y la visión?

Gráfico 60. La gestión de la comunicación aporta al logro de la misión y la visión institucional

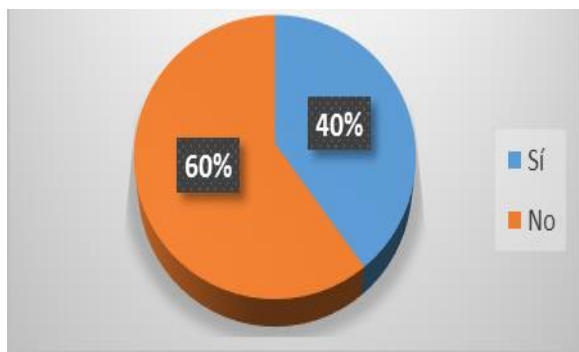


| Respuestas | Frecuencia |
|-------------|------------|
| Sí | 4 |
| No | 0 |
| No responde | 1 |
| N=5 | |

La mayoría de los entrevistados indicaron que la gestión de la comunicación sí aporta a la Misión y la Visión. Al divulgar información que corresponde a los tres ejes misionales de la Alma Máter, ya genera un aporte a esos objetivos de la institución.

4.2.3.8.1.2. ¿Tienen criterios de medición para los diferentes productos informativos?

Gráfico 61. Criterios de medición para los productos informativos

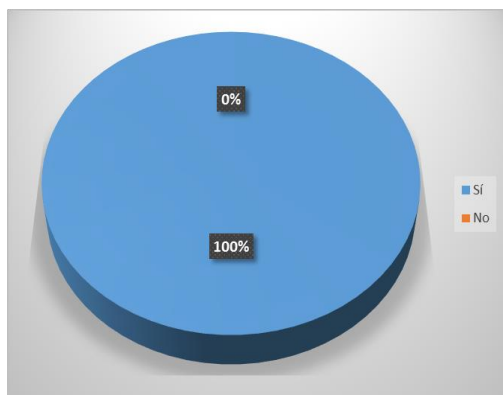


| Respuestas | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 2 |
| No | 3 |
| N=5 | |

Los representantes del Sistema de Comunicaciones tampoco cuentan con criterios de medición estructurados diferente al que se pueda hacer desde la información que arrojan las vistas a las páginas de internet, los comentarios de las redes sociales y la retroalimentación a través de correos electrónicos. Los Departamentos como Servicios Audiovisuales y Emisora Cultural, carecen de mediciones de audiencia o estudios de percepción por los costos económicos que esto implica.

4.2.3.8.1.3. ¿La información que recibe través de los medios de comunicación influye en la toma de decisiones?

Gráfico 62. Influencia de la información que recibe a través de los medios de comunicación



| Respuestas | Frecuencia |
|------------|------------|
| Sí | 5 |
| No | 0 |
| N=5 | |

Citas:

- “Es el insumo de trabajo todo lo que hagan las dependencias académicas”.
- “Influye completamente para poder cumplir la tarea. Es natural”.

4.2.3.8.1.4. Frecuencia de uso de los medios

El uso y acceso a los medios del sistema se hace de manera permanente, ya que se mantiene la comunicación a través de las reuniones semanales, su contexto les permite estar informados, la consulta la hacen dependiendo de los intereses de cada uno. Esta frecuencia esta mediada por factores como el tiempo o por identificación con el producto informativo.

4.2. Análisis comparativo de los enfoques de la gestión de la comunicación interna en las universidades comparadas.

En el siguiente cuadro se muestran comparativamente los hallazgos en cada uno de las cinco categorías (Políticas, procesos, estructura, recursos y estrategia).

Tabla 17. Análisis comparativo políticas

| POLÍTICAS | |
|---|--|
| Universidad de Antioquia | Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín |
| <p>La Universidad de Antioquia no cuenta con unas políticas explícitas para gestionar la comunicación interna.</p> <p>Como prioridades de medios e información en la gestión de la comunicación interna los decanos y directores no manifiestan una clasificación de información de primer orden, para ellos todos los temas son importantes. Los temas de mayor prioridad para los directores de las seccionales tienen que ver con la realización de eventos y la relación de la Universidad con la comunidad de las diferentes regiones. También les interesa mostrar los proyectos, las prácticas y el trabajo de investigación</p> | <p>Aunque el 60% de los entrevistados indican que la Universidad Nacional de Colombia sí cuenta con unas políticas para gestionar la comunicación interna, el Director Nacional de Unimedios señala que no ha existido una política clara en el tema de comunicaciones y que es necesario construirlas y hacerlas explícitas.</p> <p>Como prioridades de medios e información en la gestión de la comunicación interna las directivas de la sede Medellín consideran fundamental difundir los resultados del trabajo académico, de investigación científica y tecnológica.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>que hacen los estudiantes.</p> <p>El 67% de los directores y coordinadores de sede manifestaron que no existe un derrotero claro para publicar información, y el 33% señala que sí existe. En cuanto a las políticas para la publicación de información, los decanos y directores indicaron que revisan los contenidos antes de ser publicados, solo cuando abordan temas administrativos u oficiales de cada unidad. Los comunicadores tienen independencia para publicar contenidos de índole informativo, por la confianza manifestada por los directivos.</p> | <p>En la Sede Medellín cada comunicador del nivel de facultad tiene independencia para publicar en el portal web de su facultad. Las publicaciones en el portal web de Sede, son autorizadas por la Dirección de Comunicaciones de sede, y las publicaciones del portal web nacional son aprobadas por la dirección nacional de Unimedios.</p> <p>El 75% de los decanos revisan los contenidos antes de su publicación y el 25% lo delega en su comunicador.</p> <p>El 100% de los entrevistados señaló que en la sede Medellín no se cuenta con un manual de estilo para publicar en los medios internos.</p> |
|--|--|

Tabla 18. Análisis comparativo procesos

| PROCESOS | |
|--|---|
| Universidad de Antioquia | Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín |
| <p>Los comunicadores de las unidades académicas son los responsables de la gestión de la comunicación interna en su unidad, pero también tienen a su cargo funciones operativas, entre las cuáles se encuentra la administración de medios corporativos, y solo esta actividad les demanda gran cantidad de su tiempo, principalmente por la constante actualización que exigen. Esto les impide cumplir satisfactoriamente con un plan de comunicaciones y atender las demandas y expectativas del público interno. Las labores de los comunicadores de las unidades académicas están concentradas principalmente en generar información al público interno y también externo, muchos de ellos apoyan otras labores como las de Bienestar Universitario y Extensión.</p> <p>En cuanto a la normalización de los</p> | <p>A nivel nacional, la dirección de Unimedios tiene como función principal la presentación de la institución hacia el exterior; diseñar estrategias para posicionar la Universidad; mantener y acrecentar el prestigio institucional para poder garantizar una buena relación con la sociedad en general.</p> <p>A nivel de sede, la dirección de comunicaciones tiene a su cargo coordinar el equipo de trabajo, asesorar a la vicerrectoría y a las diferentes dependencias del nivel de sede, en la definición de estrategias de comunicación, gestionar y administrar los recursos para su funcionamiento, relacionamiento con otras universidades, esto implica una gestión permanente en términos de relaciones públicas; contacto con medios de comunicación.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>procedimientos de comunicación interna, el 82% de los comunicadores afirman que éstos se encuentran documentados, haciendo referencia a los protocolos y guías para la ejecución de eventos, como ceremonias de grados. Así mismo, las publicaciones impresas y digitales cuentan con un manual que busca darle identidad editorial a cada uno de los productos. El 18% restante manifiesta que no tienen los procedimientos de comunicación interna documentados. El 80% de los representantes del Sistema de Comunicación indican que sí cuentan con una metodología de comunicación documentada, principalmente la que está en relación con los medios que dirigen. Solo uno de los líderes manifiesta no tener un manual documentado.</p> | <p>Los Decanos indicaron que las funciones que más realizan los comunicadores en sus Facultades son: administración de medios de comunicación, planes de comunicación, coordinación de eventos y reportería. También tienen a su cargo el monitoreo permanente de la calidad y la importancia de las noticias que se generan en el día a día en la facultad, y deben direccionar el lugar en dónde debe ser proyectada y visibilizada la noticia.</p> <p>Los únicos procedimientos documentados son los que hacen referencia a informar. Esto se debe a que los únicos procedimientos que hasta el momento se encuentran estandarizados son los establecidos por la Unidad de medios y por lo tanto hacen referencia a la acción de informar. Cuentan con un manual para el manejo de la imagen corporativa</p> |
|--|---|

Tabla 19. Análisis comparativo estructura

| ESTRUCTURA | |
|---|---|
| Universidad de Antioquia | Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín |
| <p>En cuanto en los conceptos de sistema de comunicación, el público entrevistado en la Universidad de Antioquia define sistema de comunicaciones como un conjunto de procesos articulados, liderados por una persona que establece unas estrategias y determina unos lineamientos claros para garantizar flujos de información efectivos y transparentes entre la comunidad universitaria y la sociedad. La mayoría del público interno entrevistado opina que la Universidad de Antioquia no tiene un sistema de comunicaciones, porque se carece de articulación, direccionamiento de objetivos y estructuración de un proceso claro y definido; señalan que falta mucho para tener un sistema de comunicación; agregan que para esto se deben establecer políticas claras de comunicación sin pensar en homogeneizar la comunicación, tarea</p> | <p>En cuanto a los conceptos de sistema de comunicación en la Universidad Nacional de Colombia, el público entrevistado define sistema de comunicaciones como una estructura organizada, con objetivos y políticas claras y con una mirada sistémica, relacionado con todos los medios que se utilizan para comunicar.</p> <p>El público directivo entrevistado señala que existe una estructura de comunicaciones que considera los diferentes niveles de la Universidad (nivel nacional, nivel de sede y nivel de facultad), pero falta generar los lineamientos que permitan que esos diferentes niveles funcionen como un sistema.</p> <p>En opinión de los comunicadores, la sede Medellín no cuenta con un sistema de comunicaciones ya que carece de políticas definidas y establecidas para la comunicación, carece de procesos</p> |

| | |
|---|---|
| <p>que no es sólo de los comunicadores sino de la institución. Según sus opiniones, la posibilidad de construir un sistema de comunicación ideal, reside en la transformación de la cultura de gestión de la Universidad y de sus dependencias, iniciando por la comprensión de que la comunicación va más allá de actividades puntuales y complementarias hacia la percepción de un proceso transversal que soporte la vida universitaria en sus actividades misionales.</p> | <p>normalizados y articulados a una estrategia clara de comunicación.</p> |
|---|---|

Tabla 20. Análisis comparativo recursos

| RECURSOS | |
|--|---|
| Universidad de Antioquia | Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín |
| <p>Las unidades administrativas cuentan con un profesional responsable de la gestión de la comunicación interna. Del equipo humano dedicado a la gestión de la comunicación en la Universidad de Antioquia, el 30% está conformado por más de dos personas, el 27% por una persona, el 23% de las unidades no cuenta con personal a cargo de la comunicación y el 20% tienen dos personas a cargo de la comunicación. No todas las personas que cumplen el rol de comunicador son profesionales, existen auxiliares administrativos que hacen labores de comunicador. Los comunicadores consideran insuficiente sus equipos de trabajo frente a las demandas de la Universidad y frente a las diversas funciones que deben cubrir, que van desde funciones estratégicas hasta funciones administrativas (labores de contratación, diligenciamiento de formatos, envío de correos masivos e</p> | <p>El equipo humano dedicado a la gestión de la comunicación en la Sede Medellín, está estructurado de la siguiente manera: La Dirección de Comunicaciones de la sede Medellín depende de la Vicerrectoría y también recibe directrices de la Dirección Nacional de Unimedios. Cuenta con 18 personas (UdeM, 2011), de las cuales seis son empleados de planta y doce son contratistas, esto significa que el 67% de los empleados son contratistas y el 33% son empleados de planta. Este grupo debe atender cuatro áreas: Prensa, televisión, radio y comunicación corporativa (comunicación interna).</p> <p>Las cinco facultades de la sede cuentan con un profesional a cargo de las comunicaciones. Dos facultades tienen un profesional y un diseñador; una facultad tiene un profesional y tres practicantes (un diseñador y dos comunicadores); otra facultad cuenta con</p> |

| | |
|--|--|
| <p>interventorías, entre otras). Algunos comunicadores manifiestan la existencia de vacíos en algunas de sus competencias e incapacidad de respuesta frente a sus tareas debido a la cantidad de funciones que deben desempeñar, y a la falta de actualización y capacitación. Los comunicadores de las diferentes dependencias son vinculados laboralmente dependiendo de los recursos con que cuente la unidad administrativa, esto determina el tipo de contratación, que puede ser: de carrera administrativa, de libre nombramiento, provisional, supernumerario, prestación de servicios, practicante, monitor o auxiliar administrativo. Dependencias como Ingeniería, Medicina, Artes, Bienestar Universitario y Museo Universitario, cuentan con un equipo de trabajo estructurado, funciones definidas para cada uno de los profesionales, allí los equipos de trabajo están conformados por seis o más personas, además cuentan con el apoyo de practicantes y de auxiliares administrativos. Esto les ha permitido</p> | <p>un comunicador y un web master; solo una facultad cuenta con un equipo de más de tres personas. Los comunicadores de las facultades son los responsables de la gestión de la comunicación interna en su unidad. Ninguna unidad administrativa diferente a las facultades dispone de un comunicador. Ocasionalmente las facultades contratan un profesional de las comunicaciones para atender un proyecto específico. Ninguna de estas tiene cargos de planta, todos son contratados a través de una orden de servicio a término definido y por periodos cortos de tiempo, que son renovados. En el nivel nacional, solo el 40% de los empleados son de planta, el 60% es contratado a través de orden de servicio. En cuanto a los medios utilizados para la gestión de la comunicación interna, los más reconocidos por el público interno entrevistado, son: Portal Web, seguido de UN Periódico, UN Radio y Prisma TV. Los medios más consultados por el público interno entrevistado son: el correo electrónico, el portal web y UN Periódico. No tienen un producto</p> |
|--|--|

| | |
|--|--|
| <p>alcanzar alto grado de reconocimiento dentro de la Universidad.</p> <p>En cuanto a los medios utilizados para la gestión de la comunicación interna, los más reconocidos por el público interno entrevistado son en su orden: Periódico (Alma Mater), Portal Universitario y Emisora. Los medios más utilizados para la búsqueda de información son el portal universitario y el correo electrónico. En cuanto a productos informativos, en la Universidad de Antioquia todas las facultades generan boletines internos para sus públicos. Estos productos informativos carecen de diferenciación, generalmente la información publicada va dirigida a docentes, estudiantes y personal administrativo, y es en una sola vía.</p> | <p>exclusivo para cada público interno ni externo. El medio más utilizado para buscar información es el portal web, la intranet solo es utilizada cuando requieren sistemas de información cuyo único acceso se da a través de este medio.</p> |
|--|--|

Tabla 21. Análisis comparativo estrategia

| ESTRATEGIA | |
|--|---|
| Universidad de Antioquia | Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín |
| <p>En el imaginario del cuerpo directivo, las labores de los comunicadores son la divulgación y generación de contenidos, y la operación de eventos, pero no está la comunicación estratégica.</p> <p>Para la mayoría del público interno entrevistado, la gestión de la comunicación de sus unidades sí aporta al logro de la misión y la visión institucional.</p> <p>En cuanto a la influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones en las unidades administrativas, el 86% de los directores manifiestan que la información que reciben sí influye en la toma de sus decisiones; el 53% del grupo de comunicadores indica que sí influye y el 100% de los responsables del sistema de comunicación indica que sí influye.</p> | <p>En la sede Medellín los comunicadores no participan en los Consejos de Facultad ni de Sede, (que son los órganos que toman decisiones), tampoco son invitados a participar en la formulación del plan estratégico de la Facultad ni de sede. De esto se puede inferir que los directivos de la universidad no conciben la comunicación estratégica. Por otro lado el 100% de los entrevistados del nivel directivo están de acuerdo en que la actual gestión de la comunicación sí le aporta al logro de la misión y la visión de la Universidad y enfatizan en la importancia de la comunicación.</p> <p>El 100% del público interno entrevistado expresa que la información que reciben del sistema de comunicaciones sí influye en la toma de sus decisiones.</p> <p>La Universidad Nacional cuenta con mecanismos para medir la presencia en los medios, tanto impresos como</p> |

| | |
|--|--|
| <p>En mecanismos de medición, el 77% de los comunicadores manifiestan que no cuentan con criterios de medición, el 23% que contestó afirmativamente hace referencia a los registros de visitas que tienen en los medios digitales de cada unidad académica o administrativa.</p> | <p>digitales, gestionado desde el nivel nacional.</p> <p>En la sede Medellín solo una facultad realiza reuniones periódicas para evaluar la gestión. Todos manifiestan debilidad para medir la eficiencia, la eficacia y la efectividad.</p> |
|--|--|

5. LINEAMIENTOS PARA CONSTRUIR UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

A partir de los resultados del presente trabajo, se exponen unos lineamientos generales que faciliten a futuro la construcción de un modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior, de manera que les permita cumplir con unos requisitos mínimos, según los requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, las teorías de la comunicación organizacional y los criterios de la calidad que busca el Sistema Nacional de Acreditación.

La gestión de la calidad supone la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes (interno y externo) y la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y actuación, y transmitir el compromiso al conjunto de la organización, definiendo programas de innovación a corto, medio y largo plazo. La calidad es preciso gestionarla, determinarla: planificarla, asignar responsabilidades, destinar los recursos necesarios para cumplirlas esas responsabilidades y evaluar sus resultados. La dirección general se vale de la comunicación interna para implicar a toda la organización en ese compromiso. La gestión de la calidad no se logra con independencia de la cultura organizacional. La cultura de la calidad implica alteraciones orgánicas y estas a su vez exigen una cultura de la calidad. La cultura de la calidad corresponde a un conjunto de valores prácticos que se caracterizan por las siguientes propiedades: continuidad, corresponsabilidad, acción competente, creatividad, innovación, objetividad, adaptabilidad y racionalidad (García, 1998).

Es así como estos lineamientos para construir el modelo de comunicación interna se orientan hacia los cinco factores determinados para la evaluación y

comparación de las instituciones: las políticas, los procesos, la estructura, los recursos y la estrategia (Hernández, 2012).

Figura 4. Monitoreo: políticas, procesos, estructura, recursos y estrategia (Hernández, 2012)



5.1. LAS POLÍTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Antes de definir las políticas de la comunicación interna, resulta fundamental considerar su gestión como un elemento estratégico para lograr todos los objetivos de la organización. Entenderemos por políticas de la comunicación interna el conjunto de directrices y normas instituidas para dirigir la gestión de la comunicación interna. Estas políticas deben definirse desde la alta dirección para integrar las áreas misionales de la institución y orientar los procesos comunicativos hacia el logro de la misión y visión institucional, que den cuenta de la cultura de la institución, de su filosofía y los principios rectores de una institución que genera y circula conocimiento. Debe tenerse en cuenta que las políticas de comunicación interna se adoptan sobre la base de la estructura organizacional,

estas deben hacerse explícitas, ser viables y contar con todo el respaldo institucional y presupuestal para su ejecución; deben estar orientadas a garantizar la información y la comunicación debida y oportuna entre la universidad y su público interno, a fortalecer la identidad institucional y deben ajustarse a las realidades actuales de la institución. La definición y el éxito de la ejecución de las políticas de comunicación interna dependen más del compromiso y de la visión de la acción comunicativa por parte de las directivas, responsables de la política general de la institución.

5.2. LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como primera medida es indispensable dimensionar en la institución, el papel que ha cumplido la información que se difunde por todos los medios, y el grado de comunicación formal e informal en todos los escenarios. Así mismo hay que valorar el papel que cumple la comunicación interna como eje transversal a todas las actividades universitarias, como herramienta indispensable para el progreso institucional, ya que ésta permite abrir de manera consciente los escenarios idóneos para articular el proyecto con la acción, lo directivo con lo operativo.

La comunicación interna debe proyectar y velar por una imagen coherente con la institución, de acuerdo con las líneas estratégicas que marca la misión universitaria; la información que se transmite a través de los medios internos se debe regir por un tratamiento editorial que parta de la valoración académica y universitaria (Hernández, 2012B).

Valorar la comunicación interna como herramienta gerencial y como elemento estratégico que atraviesa todos los ámbitos de la vida institucional. Partiendo de esa valoración, el proceso de comunicación debe situarse en el nivel de la alta

dirección para que, desde allí, se asuma y oriente como prioridad institucional, que garantice la articulación de los medios, la coherencia y eficacia en la divulgación de la información. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe reestructurar el sistema de comunicaciones como un proceso con una mirada sistémica, como un nodo integrador de las estructuras, de los procesos y procedimientos de la institución, que integre los medios y las unidades de comunicación e información, que asegure un proceso de comunicación interna, coherente, articulado y sistemático y que consolide una imagen favorable de la institución, a partir del cual se puedan fortalecer los vínculos con el público interno de la institución. La gestión de la comunicación interna debe apuntar a legitimar los actos de la institución y su gestión (Hernández, 2012B).

En los procesos de comunicación interna se debe considerar:

- Articulación con las instancias centrales responsables del manejo de la información y de la comunicación, articulación con la red de comunicadores.
- Definición del rol del responsable de la comunicación interna.
- Reconocimiento del papel de la comunicación interna como eje transversal a todas las actividades universitarias.
- Vinculación de la comunicación interna en la toma de las decisiones importantes.
- Consolidación de la identidad institucional, visibilidad de los actores académicos, científicos, administrativos.
- Establecimiento de las funciones comunicacionales estratégicas. Superar lo meramente operativo.
- Definición de las categorías de la comunicación interna y de la información, sus ámbitos y sus alcances (la información es el insumo básico de la comunicación).
- Dimensionar el papel que cumple la difusión de la información.

- Dar respuestas claras, oportunas y pertinentes a las demandas de información del público interno.
- La comunicación interna debe ser proactiva, debe anticiparse a los conflictos.
- Definición de estrategias de comunicación interna para manejar los momentos de controversia, crisis o conflicto, con el público interno.
- Implementación de herramientas de planeación y seguimiento de la gestión comunicativa de los medios de comunicación interna (lectura, cobertura, impacto).
- Establecimiento de procesos sistemáticos de rendición de cuentas para el público interno, mediante estrategias comunicativas.

5.3. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE COMUNICACIÓN

Teniendo presente la característica 26 de los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación, que considera dentro de los objetivos de la comunicación interna: mantener estrategias y medios de comunicación, información y participación; y teniendo en cuenta la estructura organizacional de las dos universidades comparadas, se sugiere una estructura para el sistema de comunicación interna articulado a un sistema de comunicación, centrado en el buen relacionamiento con sus grupos de interés (interno y externo). Además, se propone reconocer la importancia del buen relacionamiento con el público interno.

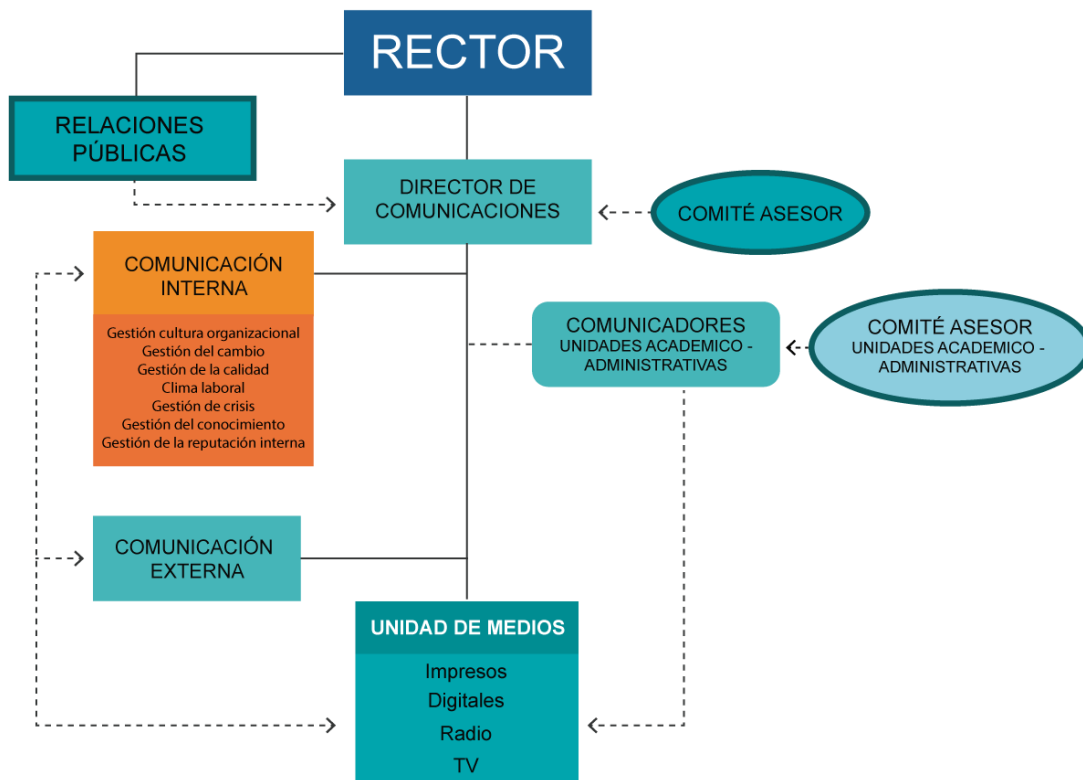
Para la gestión del buen relacionamiento, se considera el modelo bidireccional simétrico, que entiende las relaciones públicas como el estilo de dirección socialmente responsable, basado en la investigación y el entendimiento mutuo (Otero, 2011). Es así como ubicamos al relacionista público como la mano derecha de la alta dirección de la organización.

El Director de Comunicación (DIRCOM) será el responsable de la comunicación interna y externa y de la unidad de medios de comunicación (teniendo en cuenta que ambas universidades cuentan con una unidad de medios).

Se recomienda contar con un profesional responsable de la comunicación externa y otro para la comunicación interna. Para gestionar la comunicación interna se deben considerar los siguientes procedimientos: gestión de la cultura organizacional, gestión del cambio, gestión de la calidad, clima laboral, gestión de crisis, gestión del conocimiento y gestión de la reputación interna.

Teniendo en consideración la participación democrática en el sistema de gobierno de las universidades comparadas en el presente estudio, se propone un comité asesor para la dirección de comunicaciones y otro en cada una de las oficinas de comunicación de las unidades académico administrativas. Estas unidades deberán estar orientadas por las políticas y el plan estratégico de la organización, apoyados siempre por la Dirección de Comunicaciones de la institución. También deberán contar con la asesoría y el apoyo de la oficina de relaciones públicas y la unidad de medios de comunicación.

Figura 5. La comunicación interna en la estructura orgánica de comunicación



5.4. LOS RECURSOS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Para dar cumplimiento a los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad es indispensable asegurar la disponibilidad de los recursos y la información para la operación y el seguimiento de los procesos (ICONTEC, 2011).

Los recursos para la gestión de la comunicación interna deben asegurar un área de comunicaciones que se encargue de los procesos, disponer del personal competente para desarrollar los programas, los medios y las acciones que posibiliten el logro de los objetivos de comunicación (Andrade, 2005).

Los recursos deben garantizar una infraestructura que responda a los criterios editoriales definidos, que soporte la demanda de respuesta del público interno y externo de las unidades académicas y administrativas.

Se debe mantener recursos adecuados para la operación de los canales:

- Radio universitaria
- Portales Web
- Medios impresos
- Canales personales (reuniones, etc.)
- Entre otros

En cuanto al recurso humano, se debe contar con un director de comunicación que escuche y cree diálogo con los grupos de interés. Que sea un estratega, un relacionista público, un portavoz, un gestor de procesos de comunicación y de la imagen corporativa, que tenga en cuenta la interactividad como un factor con gran impacto en la comunicación. Lo anterior con el propósito de promover el *feedback* continuo entre las partes, y poder dar respuestas inmediatas a las demandas de los grupos de interés (Paredes, 2009).

5.5 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta los resultados del presente trabajo, es importante sensibilizar al cuerpo directivo sobre la importancia de gestionar la comunicación interna y reconocerla como elemento estratégico transversal en la organización.

Es indispensable contar con un plan de comunicaciones que incorpore la comunicación interna. En esos planes se deben definir unos indicadores que evalúen el aporte de la gestión de la comunicación interna.

También se debe considerar que las estrategias de comunicación interna deben atender parámetros de finalidad, de trascendencia y beneficio, y deben estar en equilibrio entre la austeridad y la eficacia institucional (Hernández, 2012B).

Se debe tener presente que la comunicación interna es la base que sostienen las relaciones presentes del público interno, que su gestión es el medio que permite conseguir el apoyo del público interno a la estrategia de la organización, que se debe gestionar pensando en crear y sostener en el tiempo las buenas relaciones entre los miembros de la institución, manteniéndolos informados, integrados y motivados, para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Álvarez, 2007).

6. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones más significativas sobre el análisis de la gestión de la comunicación interna de los públicos consultados (responsables de la gestión de la comunicación) en las dos universidades comparadas. Se espera que estas conclusiones sirvan a futuro como una base para implementar el modelo de comunicación interna en instituciones de educación superior presentado en el capítulo 5.

6.1. Las políticas

Ninguna de las dos universidades cuenta con unas políticas definidas para gestionar la comunicación interna. La dirección de turno tiene su manera de hacer las cosas y los proyectos para ejecutar a corto y mediano plazo. No cuentan con unos lineamientos para articular los distintos niveles de la estructura de comunicación para que funcione como un sistema.

No existe prioridad de medios e información en la gestión de la comunicación interna, las directivas de la Universidad de Antioquia consideran que todo lo que hacen en su unidad es importante para. Las directivas de la Universidad Nacional, sede Medellín, consideran que lo más importante para dar a conocer son los resultados de investigación. Pero en ninguna de las dos instituciones existen políticas que orienten las prioridades.

6.2. Los procesos

La Universidad de Antioquia cuenta con una unidad de medios, denominada Sistema de Comunicaciones, compuesta por cinco unidades o departamentos:

Emisora Cultural, Portal Universitario, Servicios audiovisuales, Información y Prensa y Publicaciones; pero este Sistema no se encuentra articulado a todas las unidades académico administrativas.

De manera similar, la Universidad Nacional de Colombia cuenta con una unidad de medios de comunicación, denominada Unimedios, pero está dirigida desde el nivel nacional. A nivel de Sede tiene a su cargo las áreas de Radio, Prensa, Televisión y Comunicación Corporativa. Su articulación con las unidades académico administrativas se limita a la solicitud de fuentes de información cuando lo consideran pertinente, pero no tiene una mirada sistémica de la comunicación. Unimedios en el nivel nacional cuenta con las áreas de: Comunicaciones, UN Radio, UN Televisión, Comunicación estratégica y Medios digitales.

Falta el direccionamiento de objetivos, la estructuración de un proceso claro y definido de la comunicación interna. No existen procesos normalizados y articulados a una estrategia clara de comunicación interna.

Los medios de comunicación más reconocidos y más utilizados por el público interno consultado en las dos universidades, son la intranet y el correo electrónico. Esto demuestra que internet es el canal de comunicación más utilizado. También las dos universidades cuentan con un periódico que goza de gran reconocimiento entre su público interno.

En las dos universidades comparadas, la información que más busca el público interno en los medios de comunicación, es la que se encuentra más relacionada con su rol dentro de la universidad (según estudios previos de estas instituciones).

Los productos informativos de ambas universidades, están hechos para un público general: estudiantes, docentes, empleados; no cuentan con productos informativos diferenciados para cada público interno.

6.3. La estructura

En la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín y en la Universidad de Antioquia, se coincide en que no se cuenta con un sistema de comunicación interna a razón de que se carece de un sistema articulado a sus unidades académico administrativas.

La Universidad Nacional reconoce en su estructura orgánica las unidades de comunicación pero, al igual que en la Universidad de Antioquia, ninguna cuenta con comunicadores en la planta de cargos, todos son contratados a través de servicios temporales; solo cuentan en la planta de cargos (de Libre Nombramiento) con los jefes de oficina de comunicaciones de cada institución.

6.4. Los recursos

En cuanto al recurso humano responsable de la gestión de la comunicación interna, en ambas universidades los comunicadores consideran insuficiente sus equipos de trabajo frente a las demandas de la universidad y frente a las funciones que deben cubrir, ya que también se ven obligados a realizar labores administrativas y esto les ocasiona imposibilidad de respuesta para atender las demandas y expectativas de su público interno.

En ambas universidades los comunicadores son vinculados laboralmente dependiendo de los recursos con que cuenta cada unidad administrativa, la

mayoría de estas lo hacen a través de prestación de servicios. En la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, solo el 30% de los funcionarios de la Unidad de Comunicaciones pertenece a la planta de cargos y en el nivel nacional solo el 40%. Ninguna de las cinco Facultades cuenta con un cargo de planta para gestionar las labores de comunicación. En la Universidad de Antioquia solo el 9% del personal de comunicaciones es de planta y el 91% es contratista. De los tres cargos de planta, dos son provisionales y uno de libre nombramiento. Esto evidencia que no se le ha dado una verdadera importancia a la gestión de la comunicación, puesto que no existen los cargos para atenderla, sino que se resuelven de acuerdo al presupuesto disponible.

Así mismo, el dinero para la gestión de la comunicación, en las dos universidades, es muy limitado, estos recursos básicamente permiten cubrir los costos del personal y los medios impresos que tienen mayor reconocimiento en la comunidad. No existe un presupuesto específico para gestionar la comunicación interna.

Aunque en las dos universidades se reconoce la importancia de la comunicación y se afirma que la gestión de la comunicación interna sí aporta al logro de la misión y la visión de la institución, esto no se materializa a la hora de destinar los recursos necesarios para su funcionamiento. Los recursos económicos con que cuentan las oficinas de comunicaciones, en ambas universidades, están condicionados a las fuentes de ingresos que gestione cada unidad.

6.5. La estrategia

La función principal que tienen los comunicadores en ambas universidades es la administración de medios corporativos. Teniendo en cuenta el tiempo que esta actividad demanda, entre otras, por la actualización permanente de contenidos, se

razonaría que sólo para cumplir con esta actividad ya sería difícil llevar a cabo una gestión estratégica de la comunicación interna. Algunos comunicadores deben cumplir con otras funciones que demandan mucho tiempo, gran parte de estas son operativas, como apoyo a Bienestar Universitario, Extensión Universitaria y Comité Editorial. La mayoría de los comunicadores también tiene a su cargo labores de reportería o redacción de boletines informativos. Algunos comunicadores son contratados con el propósito de organizar eventos, esto demuestra la percepción que aún se tiene sobre el que hacer operativo de un comunicador.

Si bien en las dos universidades se reconoce el papel estratégico de la comunicación interna, hace falta definir unas políticas, una estructura organizada y articulada a una Dirección, también hace falta disponer de los recursos suficientes para gestionar la comunicación, de manera que logren satisfacer las demandas de su público interno.

En ambas universidades se reconoce la influencia de la comunicación interna en la toma de decisiones ya que la mayoría de la información que reciben es de tipo reglamentario. Información que es consultada de manera virtual con una frecuencia diaria.

Ninguna de las dos universidades cuenta con un proceso estructurado para la medición de la gestión de la comunicación interna. La mayoría se limita a medir el número de visitas en los medios digitales, principalmente las visitas a la página web; la Universidad Nacional mide su presencia en los medios impresos y digitales.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, J. Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. [En línea] *Razón y Palabra*. Número 56. Universidad de Sevilla, España, abril-mayo 2007. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html> [Consulta: 11-09-2013]
- ANDRADE, H. *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España. Netbiblio S.L., 2005.
- BARTOLI Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós. España: 1992.
- BERTALANFFY, Ludwig Von, Teoría General de los Sistemas. [En línea] Fondo de Cultura Económica. España, 1976. <<http://suang.com.ar/web/wp-content/uploads/2009/07/tgsbertalanffy.pdf>> [Consulta: 11-06-2013]
- BRANDOLIN A., GONZÁLEZ M. Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Editorial La Crujía. Buenos Aires, 2009.
- CEDARO, K. Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas. Gestión total de la calidad. Análisis de un caso. Argentina, 2007. [En línea] Tesis de Maestría (Magíster en ingeniería de la calidad) Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Concepción de Uruguay. <http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf> [Consulta: 28-10-2012]

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. [En línea] Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación institucional. Segunda edición. CNA. Bogotá, 2009. <[http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles->](http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-) [Consulta: 11-06-2013]

DEL POZO, L. *Cultura empresarial y comunicación interna*. Editorial Fragua. España, 1997.

DENNIS K. Mumby y ROBIN P. CLAIR, “El discurso en las organizaciones“, en *El discurso como interacción social*. Editorial Gedisa. Barcelona, 2000.

DURÁN MAÑES, Ángeles. [En línea] Nuevas tendencias en la comunicación corporativa. Aplicación a un modelo de 'corporate' universitario, 2005. <<http://www.tdx.cat/handle/10803/10472> [Consulta: 05-11-2012]

FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco. EBSCO. [En línea] La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. Tesis doctoral, 2007. <<http://tesisenred.net/handle/10803/10464>> [Consulta: 28-10-2012]

GUZMÁN, Patricia [et al.]. *La comunicación como herramienta gerencial*. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá, 2006.

HERNÁNDEZ David y QUIJANO Santiago. Evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de Auditoría del Sistema Humano (ASH). En: *Revista Folios*. Medellín. No.25, enero – junio 2011.

HERNÁNDEZ, D. Las Relaciones entre El Sistema Formal de Comunicación Interna, el Clima De Comunicación y la Identificación de los Empleados en las Organizaciones. Barcelona, 2008.

HERNÁNDEZ, David. Elementos para una política de comunicación en la Universidad de Antioquia. Medellín, 2012B.

HERNÁNDEZ, David. Hacia una Gestión de la Comunicación en La Universidad de Antioquia. Aproximaciones y propuestas. Documento de trabajo suministrado por el autor, 2012.

HERRANZ de la Casa, J., TAPIA Frade, A., y VICENTE Lázaro, A. “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos”. [En línea] *Revista Latina De Comunicación Social*, 12 (64), 2009. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html> [Consulta: 20-10-2012]

ICONTEC. Gestión de la calidad en el sector público. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009). ICONTEC. Bogotá, 2011.

KREPS Gary L. La comunicación en las organizaciones. Editorial Addison. Estados Unidos, 1996.

KRIEGER Mario. Sociología de las organizaciones. Pearson Education. Buenos Aires, 2001.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. [En línea] Resolución 2513 de abril 9 de 2010 del Ministerio de Educación Nacional. <<http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=37568>> [Consulta: 20-12-2012]

PALENCIA-LEFLER ORS, Manuel (2008) [En línea] "La incomunicación interna en la Universidad española", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 277 a 286. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, 2008. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/22_36_UPF/Manel_Palencia.htm> [Consulta: 20-09-2012]

PIZZOLANTE, Í. "El Desafío de Modelar. Comunicación Estratégica para el Fortalecimiento Institucional". [En línea] *Memorias de Pizzolante*. 2007. <http://www.venamcham.org/demo/eventos/perspectivas_soc/italo_pizzolante.pdf> [Consulta: 12-11-2012]

PIZZOLANTE, Ítalo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Serie profesional. Venezuela. Editorial El Nacional, 2006.

PRECIADO H. Á., *Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, 2007.

REVISTA SEMANA. [En línea] "Cómo comienza el 2012 la educación superior. <<http://m.semana.com/nacion/como-comienza-2012-educacion-superior/170310-3.aspx>> [Consulta: 12-07-2012]

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. [En línea] Estadísticas, datos y compilaciones institucionales. <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/Planeacion/udea_en_cifras.pdf> [Consulta: 07-07-2014]

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. [En línea] Documento Autoevaluación Institucional 2006 – 2010, Comparativo 2001 – 2010. <web: <http://www.udea.edu.co>> [Consulta: 12-12-2012]

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN, UdeM, Diagnóstico de comunicación. Medellín, 2011.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. [En línea] “Diagnóstico de la Estructura de la Universidad Nacional de Colombia. Sub proyecto Ajuste Institucional”. UN. Bogotá, 2009. <<http://www.unal.edu.co/dirnalpre>> [Consulta: 05-07-2012]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. [En línea] Documento institucional: Reporte de Evaluación UN. <<http://www.viceacademica.unal.edu.co/>> [Consulta: 05-08-2013]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. [En línea] Estadísticas, datos y compilaciones institucionales. <http://www.medellin.unal.edu.co/~dirplanea/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=4> [Consulta: 05-07-2014]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Diagnóstico de la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Colombia. Camino hacia un modelo multisedes. Colombia, 2009.

8. ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

8.1. Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de Auditoría del Sistema Humano - ASH | 40 |
| Tabla 2. Unidades académicas UdeA | 51 |
| Tabla 3. Grupos de interés UdeA..... | 53 |
| Tabla 4. Estadísticas básicas UdeA..... | 54 |
| Tabla 5. Unidades académicas UN..... | 59 |
| Tabla 6. Estadísticas básicas UN..... | 60 |
| Tabla 7. Estadísticas comparadas de las dos instituciones..... | 68 |
| Tabla 8. Criterios que indagan por la gestión de la comunicación interna. | 73 |
| Tabla 9. Ficha técnica unidades académico-administrativas..... | 74 |
| Tabla 10. Identificación unidades académico-administrativas | 75 |
| Tabla 11. Ficha técnica comunicadores unidades académico administrativas | 102 |
| Tabla 12. Comunicadores unidades académico administrativas | 102 |
| Tabla 13. Ficha técnica entrevista UdeA..... | 113 |
| Tabla 14. Decanos y Directores de Facultades, Escuelas e Institutos UdeA..... | 114 |
| Tabla 15. Comunicadores Unidades Académicas y Administrativas UdeA | 116 |
| Tabla 16. Coordinadores sistema de comunicación | 118 |
| Tabla 17. Evaluación comparativa políticas | 155 |
| Tabla 18. Evaluación comparativa procesos | 157 |
| Tabla 19. Evaluación comparativa estructura..... | 159 |
| Tabla 20. Evaluación comparativa recursos..... | 161 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 21. Evaluación comparativa estrategia..... | 164 |
|--|-----|

8.2. Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Antigüedad en el cargo unidades académico-administrativas..... | 75 |
| Gráfico 2. Antigüedad en la Institución unidades académico-administrativas..... | 76 |
| Gráfico 3. Existencia de políticas para la gestión de comunicación interna | 76 |
| Gráfico 4. Revisión de los contenidos antes de ser publicados en los canales y medios de información | 79 |
| Gráfico 5. Envío y demanda de información a los medios de comunicación | 80 |
| Gráfico 6. Disponibilidad de un sistema de comunicaciones | 84 |
| Gráfico 7. Disponibilidad de personal encargado de la gestión de la comunicación interna | 85 |
| Gráfico 8. Oficialización de la estructura orgánica del área de comunicaciones..... | 86 |
| Gráfico 9. Formalización de las funciones del comunicador..... | 88 |
| Gráfico 10. Funciones que realiza la comunicadora..... | 89 |
| Gráfico 11. Reconocimiento de los medios de comunicación interna de la Universidad... .. | 90 |
| Gráfico 12. Medios de comunicación interna más consultados | 91 |
| Gráfico 13. Frecuencia de consulta de los medios de comunicación interna..... | 92 |
| Gráfico 14. Tipo de información frecuente de consulta | 93 |
| Gráfico 15. Productos informativos diferenciados por público | 94 |
| Gráfico 16. Gestión estratégica de la comunicación..... | 95 |
| Gráfico 17. Existencia de estrategia clara de comunicación o plan de comunicación interna | 96 |
| Gráfico 18. Objetivos de comunicación alineados con el direccionamiento general de la unidad..... | 96 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 19. Grado de satisfacción con la gestión de la comunicación interna | 97 |
| Gráfico 20. Aporte de la gestión de la comunicación interna a la Misión y Visión institucional..... | 98 |
| Gráfico 21. Participación de la oficina de comunicaciones en el plan estratégico y los planes de acción de la Facultad..... | 99 |
| Gráfico 22. Influencia de la información que recibe a través de los medios..... | 100 |
| Gráfico 23. Mecanismos de evaluación de la gestión de la comunicación interna..... | 101 |
| Gráfico 24. Tiempo en los cargos directores | 115 |
| Gráfico 25. Tiempo de labor en la Institución directores..... | 115 |
| Gráfico 26. Tiempo de labor en UdeA Comunicadores | 117 |
| Gráfico 27. Antigüedad en los cargos comunicadores | 117 |
| Gráfico 28. Tiempo de labor Coordinadores sistemas de comunicaciones | 118 |
| Gráfico 29. Tiempo en el cargo coordinadores sistemas de comunicaciones..... | 119 |
| Gráfico 30. Envía de información a los medios de comunicación interna | 121 |
| Gráfico 31. Los medios de comunicación interna demandan información | 122 |
| Gráfico 32. Disponen de un derrotero para publicar la información | 123 |
| Gráfico 33. UdeA cuenta con Sistema de Comunicaciones | 124 |
| Gráfico 34. Equipo encargado de gestionar la comunicación..... | 126 |
| Gráfico 35. Funciones asociadas a la comunicación interna | 127 |
| Gráfico 36. Identificación de medios de comunicación de la Universidad..... | 128 |
| Gráfico 37. Frecuencia de consulta de los medios de comunicación interna..... | 129 |
| Gráfico 38. Tipo de información consultada con más frecuencia..... | 130 |
| Gráfico 39. Productos informativos diferenciados para el público interno..... | 131 |
| Gráfico 40. Existencia de estrategia de comunicaciones en la unidad a cargo..... | 132 |
| Gráfico 41. Influencia de la información en la toma de decisiones de la Unidad | 132 |
| Gráfico 42. La gestión de la comunicación interna aporta al logro de la Misión y la Visión de la institución | 133 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 43 Procesos de comunicación interna documentados | 135 |
| Gráfico 44. Envía información a los medios de comunicación interna | 135 |
| Gráfico 45. Envía información al Sistema de Comunicaciones | 136 |
| Gráfico 46. Número de comunicadores en las unidades académicas y administrativas . | 137 |
| Gráfico 47. La Universidad de Antioquia tiene un sistema de comunicaciones | 138 |
| Gráfico 48. Funciones más importantes y frecuentes que realizan los comunicadores .. | 140 |
| Gráfico 49. Reconocimiento de los medios del sistema de comunicaciones | 141 |
| Gráfico 50. Equipo de comunicaciones suficiente | 142 |
| Gráfico 51. Productos informativos diferenciados para el público interno..... | 143 |
| Gráfico 52. La gestión de la comunicación interna aporta a la misión y visión institucional | 144 |
| Gráfico 53 Participación de los comunicadores en los Consejos de Facultad | 145 |
| Gráfico 54. Influencia de la información que recibe de los medios de comunicación..... | 146 |
| Gráfico 55. Posee plan de comunicaciones | 147 |
| Gráfico 56. Criterios de medición para los productos informativos | 148 |
| Gráfico 57. Existencia de procesos de comunicación documentados | 149 |
| Gráfico 58. Funciones más importantes y frecuentes que se realizan en su unidad..... | 150 |
| Gráfico 59. Equipo de comunicaciones suficiete | 151 |
| Gráfico 60. La gestión de la comunicación aporta al logro de la misión y la visión institucional..... | 152 |
| Gráfico 61. Criterios de medición para los productos informativos | 153 |
| Gráfico 62. Influencia de la información que recibe a través de los medios de comunicación..... | 154 |

8.3. Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Bases para evaluar la gestión de la comunicación interna. | 70 |
| Figura 2. Selección y diseño de instrumentos | 71 |
| Figura 3. Análisis de datos, resultados y elaboración de informe final..... | 71 |
| Figura 4. Monitoreo de: políticas, procesos, estructura, recursos y estrategia (Hernández, 2012) | 167 |
| Figura 5. La comunicación interna en la estructura orgánica de comunicación | 172 |