



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

Plan de Comunicación Institucional

Dirección de Comunicaciones 2021

2021
2027



Créditos Institucionales

● John Jairo Arboleda Céspedes
Rector

● Carlos Mario Guisao Bustamante
Director de Comunicaciones

Elaboración del documento:

● Angela Rocío Guerra Trespalacios
Jefe de la División de Comunicación
Interna y Externa

● Beatriz Elena Quiceno Gil
Profesional de Comunicación Externa

● Diana María Ramírez Sierra
Profesional de Comunicación Interna

● Diego Alfonso Jaramillo Giraldo
Profesional de Comunicación Interna

● Yeison Fernando López Quiceno
Profesional de Comunicación Interna
y Externa

Apoyo:

● Melissa Bernal Tamayo
Profesional de Comunicación Interna

● Nelfa Yulisa Palacios Cuesta
Profesional de Comunicación Interna

Acompañamiento técnico:

● Jovanny Estrada Hernández
División de Planes y Proyectos

Corrección de Estilo:

● John Sebastian Otálvaro Pérez

● Diseño y diagramación
Equipo de Diseño
División de Contenidos, Medio y Eventos.

Contenido

PÁGINA 6

1. Presentación

PÁGINA 10

2. Referentes Conceptuales

PÁGINA 16

3. Antecedentes

PÁGINA 20

4. Marco Institucional

4.1. Misión

4.2. Visión

4.3. Principios

4.4. Enfoques

4.5. Planes Institucionales

4.5.1. Plan de Desarrollo
Institucional 2017-2027

4.5.2. Plan de Acción
Institucional 2018-2021

4.6. Normativa

PÁGINA 36

5. Marco Metodológico

5.1. Diagnóstico

5.1.1. Estudio de percepción de medios, CEO —
Centro de Estudios de Opinión-Facultad de Ciencias
Sociales y Humanas— [2007]

5.1.2. Percepción de los públicos internos y externos
de la UdeA sobre el impacto de los medios
y flujos de comunicación. IMARK, Facultad de
Ciencias Económicas [2013]

5.1.3. Propuesta de fortalecimiento del Sistema
de Comunicación Institucional presentado [2016]

5.1.4. Árbol de problemas elaborado en el marco
de la formulación de los proyectos PAI de la
Dirección de Comunicaciones para la vigencia 2018-2021

5.1.5. Estudio de caracterización

5.2. Ruta de Construcción del Plan

8. Seguimiento, Evaluación
y Mejora Continua de la
Comunicación Institucional

9. Referencias Bibliográficas

7. Marco Programático

7.1. Apuesta Estratégica del Plan
de Comunicación Institucional

7.2. Objetivos, Ejes de Desarrollo
y Líneas de Trabajo

6. Materialización y Actores
de la Comunicación Universitaria

1.

Presentación

La Universidad de Antioquia, patrimonio público de la región y el país, fundada en 1803, es una institución estatal del orden departamental que desarrolla el servicio público de la educación superior a través de sus ejes misionales: docencia, investigación y extensión. Es una organización que recoge, en sí, múltiples visiones y posturas, además permite el debate amplio de las ideas y la difusión del conocimiento en todas sus expresiones. Por tanto, la comunicación le es inherente como proceso que le posibilita el diálogo, la interacción permanente y la relación vivificante con todos los actores que conforman el tejido social, departamental y nacional. Es en este sentido que el Plan de Desarrollo Institucional —PDI—2017-2027 marca un norte y una ruta estratégica a seguir en los próximos años, para que la Universidad esté cada vez más cerca de su compromiso de ser una institución reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental.

Por su parte, el Plan de Acción Institucional —PAI— 2018-2021 es la carta de navegación de mediano plazo que materializa, a través de programas y proyectos, muchos de los anhelos recogidos en el Plan de Desarrollo Institucional, para convertir los enunciados en acciones concretas que generen transformaciones significativas en los territorios.

Ambos planes —de mediano y largo plazo— hacen alusión a la comunicación como elemento estratégico del devenir universitario. Y es en este escenario, donde el Plan de Comunicación Institucional que se presenta aquí cobra sentido, para materializar ese cometido de «disponer de un sistema integral de comunicaciones, entendido como el conjunto de interrelaciones, flujos, procesos, medios y actores que posibilitan el desarrollo de una comunicación universitaria que favorezcan el relacionamiento de la Universidad con la comunidad interna y externa, y que visibilice su quehacer académico, científico, social y cultural» (Universidad de Antioquia, 2017). Así mismo, en el PAI 2018-2021 se concibe:

La comunicación estratégica universitaria como el proceso transversal que integra proyectos que buscan articular los conceptos, el análisis y las prácticas de comunicación interna y externa desde una perspectiva estratégica, facilitando el desarrollo de las funciones misionales, en consideración a las distintas opiniones y experiencias de nuestros públicos para la transformación en los territorios. (Universidad de Antioquia, 2019)

Reflexionar sobre la comunicación en la Universidad de Antioquia ha sido, es y será una tarea permanente y compleja, dada la vital importancia que reviste este proceso como elemento constitutivo de la organización y su íntima relación con los quehaceres misionales y los procesos administrativos. La pertinencia, eficiencia y oportunidad con que se gestiona la comunicación son baluartes del compromiso que tiene toda institución pública para dar a conocer los logros, aciertos y mejoras; además para establecer acuerdos, generar consensos y dinamizar los diferentes flujos de la comunicación, tanto al interior de la institución como con el resto de la sociedad.

Ante los constantes cambios políticos y culturales que enfrenta la sociedad y los riesgos globales que amenazan la estabilidad y la seguridad de los ciudadanos, la comunicación se configura como un recurso estratégico, que exige responsabilidad y participación para la discusión y reflexión sobre asuntos fundamentales que la sociedad debe poner en la agenda pública con el propósito de construir propuestas de transformación social. En el caso de la Universidad de Antioquia, desde la educación, la investigación y el conocimiento.

El presente Plan de Comunicación Institucional da cuenta de una apuesta colectiva por consolidar escenarios universitarios donde se fortalezca la interacción de los actores, su participación en los asuntos claves y donde los flujos de comunicación sean dinámicos y articulados. Su estructura, con objetivos, ejes de desarrollo, líneas de trabajo e iniciativas, representa un marco programático de pensamiento, acción y evaluación permanente, de modo que

la comunicación universitaria sea articuladora y responda a las realidades cambiantes.

La comunicación institucional se concibe desde una perspectiva sistémica e integral, **como un proceso colectivo y participativo con propósitos de universalidad, relevancia social e interés público** que contribuye a la excelencia académica, a la formación integral de ciudadanos, a la **gestión, divulgación y apropiación social del conocimiento, el diálogo respetuoso, abierto y permanente**, y comprende las necesidades y motivaciones de las agendas sociales y universitarias. Además, que cuida y gestiona la identidad institucional y los flujos multidireccionales de la información mediante la coordinación de las vocerías, al tiempo que entiende a los medios de comunicación como herramientas potentes y accesibles desde y para los universitarios y la sociedad.

El Plan es indicativo, en tanto define las orientaciones estratégicas y el marco programático de la comunicación en la institución, con fundamento en las normas y en los planes y proyectos que demarcan la ruta estratégica organizacional.

2.

Referentes Conceptuales

La Universidad de Antioquia es una organización sistémica y compleja, tejida por la diversidad y pluralidad de los individuos que acoge en el desarrollo de su misión; la comunicación permea las relaciones entre los diferentes actores y dinamiza el entramado de conexiones que posibilita las interacciones de los individuos organizados en subsistemas que conforman un todo. Autores como Egidio y Páez (2000) aportan a esta comprensión planteando la innegable función mediadora de la comunicación entre el entorno y los sujetos, reconociendo que su papel no es solo el de proveer información sobre el acontecer social, sino que también le asiste la misión de transmitir significados sociales.

A partir de esta referencia se conciben los procesos comunicacionales como un constructo permanente que acompaña la vida organizacional. En el caso de la Universidad de Antioquia, se evidencia con frecuencia en las articulaciones que de manera permanente conectan los actores internos y externos. En coincidencia, Luhmann (1997) afirma que los sistemas sociales utilizan la comunicación como sentido, lo que permite la interrelación y la construcción de tejidos entre estos.

Se suma a esta reflexión la importancia de entender la comunicación en una institución de educación superior pública, lo que sugiere la necesidad de comprender los ámbitos y entornos en los cuales se desarrolla; por esto, el ejercicio de la comunicación en la Universidad de Antioquia debe considerar de manera permanente su esencia de institución pública. En ese sentido se resaltan los aportes de Habermas (1987), quien señala la necesidad de favorecer el diálogo entre los miembros de la sociedad, relacionado con temas de interés público que conlleven a su participación, la consolidación de la democracia y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Esta afirmación se conecta con la apuesta del Plan de Comunicación Institucional en el cual se reconoce la comunicación universitaria como dinamizadora del diálogo y la conversación permanente para la construcción de ideas de este que asumimos como el proyecto educativo más importante de Antioquia, en línea con los argumentos de Serrano (2007), que sustenta cómo

la comunicación pública contribuye al cambio o permanencia del sistema social, que emergen gracias a los relatos o narraciones que provee la comunicación pública a la sociedad.

Además de concebir la comunicación como eje de la construcción de sentido entre sistemas, y su aporte para el diálogo público y la interacción social, también se destaca su aporte en la definición de actores políticos en un espacio de encuentro permanente de las ideas. A este análisis se suma el planteamiento de Botero (2006), quien afirma que la comunicación pública es una oportunidad para la construcción democrática de la sociedad y, a su vez, para la gestión de la participación ciudadana en los proyectos de desarrollo de las diferentes comunidades, ya que esta permite conjugar los sentidos de la sociedad, gestionarlos en su diario vivir y ponerlos en común, en su dimensión social, con el fin de movilizar los grupos sociales hacia el logro de propósitos colectivos.

A partir de las apuestas universitarias para la formación integral de los ciudadanos, se sustenta la comprensión de diversos actores sociales que tienen una relación interna y externa que configura diferentes ámbitos de interacción entre ellos y con la Universidad, de acuerdo con sus necesidades y demandas respecto a la educación superior pública. Los actores internos intervienen, de acuerdo con Grunig y Grunig (2008), en los procesos que configuran la identidad, la cultura, el ambiente y el poder entre estos; la comunicación dinamiza los flujos de información e interacción desde los cuales se promueve la participación, la integración y la convivencia.

A partir de este aporte teórico se entiende la trascendencia de una conversación permanente hacia la apropiación de la identidad y los valores universitarios, buscando dinamizar la corresponsabilidad en las actividades permanentes de la misión institucional. En coherencia con Baudrillard (2005), se comprende la comunicación como un intercambio, como el espacio recíproco de una palabra y de una respuesta, por lo tanto, de una responsabilidad; y no una responsabilidad psicológica y moral, sino una correlación personal entre el uno y el otro en el intercambio.

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y contribuye a que los equipos de trabajo se encuentren alineados con la estrategia corporativa y los objetivos estratégicos.

De acuerdo con la definición de Fernández (2009):

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 12)

En la actividad de una organización, según Berceruelo (2014), la comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus miembros en un entorno cada vez más cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una mediación que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad en un clima de confianza y motivación. Esto, sin perder de vista su carácter de proceso integrador que permite la construcción de sentidos compartidos en un flujo incesante de valores y actuaciones que se generan desde todos los ámbitos de una organización.

La comunicación interna es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión. Desde un punto de vista más operativo, la comunicación interna permite mantener la coordinación entre todas las áreas de la organización, favoreciendo la interacción y el logro de los objetivos estratégicos, así como la eliminación de barreras para el relacionamiento fluido entre todos los actores involucrados.

Basados en Juris (2004), «la comunicación externa, en cambio, está dirigida al exterior. Implica la comunicación de una organización con su entorno» (citado en Réka y Borza, 2012, p. 615). Una comunicación que, propia de una universidad pública como esta, debe favorecer el diálogo y la conversación permanente entre y con los miembros de la sociedad, de modo que sea posible

la construcción de conocimiento a partir del diálogo de saberes y de la relación recíproca con el entorno. Uno de sus objetivos, como sugiere Stuart et al. (2007; citado en Réka y Borza, 2012), es construir conexiones con sus grupos de interés.

Por su parte, Fernández (2009) la define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios; definición que se complementa con la de Gadea (2011), quien sugiere que «los objetivos de la comunicación externa son favorecer la creación de una imagen positiva de la entidad, ser legitimada por la sociedad, fortalecer las relaciones con sus públicos externos y mantener informada a la sociedad de sus acciones» (p. 66). La comunicación externa, según sugiere, tiene el propósito de «construir una imagen fiel y positiva de la organización»; y señala que esas relaciones con los públicos externos, como dice Villafañe (1999), van desde las relaciones con los medios de comunicación hasta actividades en las que se dirigen directamente a sus grupos de interés (Gadea, 2011).

En la Universidad de Antioquia se entiende la comunicación externa como el conjunto de estrategias, planes, programas y proyectos que se articulan para diseñar, implementar y evaluar las dinámicas para el relacionamiento y el diálogo público, fortalecer el posicionamiento y la reputación institucional; y la proyección de la imagen y el quehacer universitario como una institución que aporta al desarrollo de los territorios, las organizaciones y la calidad de vida de las comunidades.

Desde este proceso se busca contribuir a la adecuada gestión del capital relacional de la Universidad con sus diferentes grupos de interés, visibilizando la gestión universitaria para fortalecer la confianza en la Institución.

Así mismo, gestiona estratégicamente la identidad institucional, la relación con los medios de comunicación externos y líderes de opinión, diseña estrategias de mercadeo de sus ofertas de formación, productos y servicios

institucionales buscando favorecer el posicionamiento de la Universidad y socializar los aportes de responsabilidad social universitaria desde estrategias de comunicación incluyentes y con enfoque territorial.

La comunicación es un proceso fundamental para visibilizar la gestión, aportar a la reputación, generar confianza y tejido social con estamentos¹ y ciudadanos; esto de acuerdo con Marta Isabel García Rivas (2003), quien sugiere que, «con transparencia y rigor, [...] la comunicación externa es capaz de transmitir a sus destinatarios la imagen, los principios y funciones de su organización, pero también, de situar socialmente a su organización, de manera que sea reconocida por la opinión pública en general» (citada en Alcoceba y Pinto, 2011, p. 122).

Finalmente, es importante considerar, como lo sugiere Fernández (2009), que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización—independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados— deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por lo tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura. Concebir a la comunicación interna y externa como actividades aisladas puede ser muy peligroso o, por lo menos, poco efectivo. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización (Fernández, 2009); para el caso de la Universidad de Antioquia es la que está propuesta en este Plan.

.....

¹ Hace referencia al personal universitario, establecido en el Título Quinto, Capítulo I, II, III; y en el Título Sexto, Capítulo I y II del Estatuto General.

3.

Antecedentes

Desde hace más de dos décadas, se ha intentado generar un modelo de operación que cumpla con el propósito de hacer de las comunicaciones un componente estratégico para la institución y que permita la interrelación dinámica de la Universidad con su entorno a través de la educación, la ciencia y la cultura; y hacia dentro con sus diferentes estamentos universitarios. En diversos momentos se han analizado los objetivos, los alcances y las limitaciones a la luz de la estructura orgánica definida para tal efecto, y se ha concluido que no se puede soslayar el avance de los procesos de comunicación dentro de la Alma Máter, el impacto de sus esfuerzos y la importancia cada vez más evidente de los mensajes y productos informativos que se divulgan, así como de los procesos e interacciones que se ponen en marcha con los públicos internos y externos.

Previo a la estructuración del modelo de gestión actual, la Universidad desarrolló varias experiencias de comunicación institucional, entre ellas el Sistema de Comunicaciones, integrado por los departamentos de Información y Prensa, Emisora Cultural y Servicios Audiovisuales, adscritos a la Secretaría General.

Los diagnósticos realizados a la gestión de la comunicación de aquel momento señalaron que la labor comunicacional se desarrollaba primordialmente en el plano operativo y en la producción de medios. Por lo que se hizo indispensable configurar el proceso actual.

En el año 2015 se estructura, como propuesta, el documento denominado «Política de Comunicación Interna Universidad de Antioquia», donde se explicita la necesidad de poner en marcha una política de comunicación interna en la Universidad y los beneficios que una iniciativa de este tipo conlleva para mejorar las condiciones de gobierno, sociales, laborales, comunicativas y organizacionales en la Institución. La construcción de esta política fue de carácter participativo y marcó un hito importante en la gestión de la comunicación interna.

Siguiendo este recorrido, el Consejo Superior expidió el Acuerdo Superior 445 del 25 de julio de 2017 y la Resolución Superior 2207 del 13 de septiembre

de 2017. En tal acuerdo se establecen las directrices sobre la estructura organizacional, se modifican los artículos 39 y 48 del Estatuto General, se realizan adecuaciones a la estructura administrativa central de la Universidad de Antioquia y se crea la Dirección de Comunicaciones, adscrita a la Rectoría, conformada por la División de Comunicación Interna y Externa; la División de Contenidos, Medios y Eventos y la División Sistema de Radio Universitaria.

En la Resolución citada, por su parte, se precisa la estructura organizacional de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia y define como su objetivo fundamental «la formulación, despliegue e implementación de las políticas institucionales en torno a la comunicación, a partir de la generación de espacios de diálogo e interacción con los diferentes grupos de interés y el desarrollo integral de los medios de comunicación institucionales, como facilitadores y articuladores de las comunicaciones en los procesos e instancias de la Universidad»; además de la definición e implementación de mecanismos de medición y evaluación que se deriven en el diseño del plan institucional de comunicaciones para la Universidad.

En este contexto se hace necesario, la estructuración de un Plan de Comunicación Institucional. Con la creación de la Dirección de Comunicaciones mediante el Acuerdo Superior 445 de 2017 y la Resolución Superior 2207 de 2017, la Universidad de Antioquia se comprometió con la gestión de la comunicación institucional como una plataforma para ser y hacer universidad, generar y comunicar sentido, y fortalecer la identidad y la reputación institucional.

Por su parte, tanto el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 como el Plan de Acción Institucional 2018-2021 hacen alusiones significativas a la comunicación como escenario, instrumento y proceso estratégico clave para el desarrollo de las funciones misionales universitarias. El primero, en su «tema estratégico 4», «objetivo 4», plantea la importancia de disponer de un **sistema integral de comunicaciones** que favorezca el relacionamiento de la Universidad con la comunidad interna y externa, que visibilice su quehacer académico, científico, social y cultural. El segundo, de otro lado, promueve la

comunicación estratégica universitaria como un programa dentro de la «Línea 2», «Resignificación de la Presencia de la Universidad en los Territorios», buscando articular los conceptos, el análisis y las prácticas de comunicación interna y externa universitaria desde una perspectiva estratégica, facilitando el desarrollo de las funciones misionales, en consideración a las distintas opiniones y experiencias de nuestros públicos para la transformación en los territorios.



4.

Marco Institucional

La Universidad orienta su quehacer desde un conjunto de normas, principios y planes que actúan para guiar los ámbitos de su gestión. La comunicación en la Universidad se concibe de una manera estratégica, por ello, se articula con los planes, programas y proyectos institucionales y se orienta al cumplimiento de la misión y el direccionamiento universitario.

En ese sentido, con cada Plan de Desarrollo institucional se actualizará el Plan de Comunicación Institucional, objetivos, ejes de desarrollo y líneas de trabajo, algunos de los cuales se materializan a partir de proyectos definidos en los planes de acción institucional y otros en planes tácticos de comunicación interna y externa.

Para la planeación de la comunicación en la Universidad de Antioquia se sugiere considerar el ciclo PHVA -planear, hacer, verificar y actuar -y las metodologías de análisis prospectivo estratégico. Así mismo es importante revisar los estudios, diagnósticos y caracterizaciones vigentes en materia de comunicación institucional y educación superior, hacer vigilancia estratégica de los públicos, audiencias y flujos de relacionamiento de la Universidad, entre otros indicadores que permitan mayor precisión en la planeación de la comunicación. Este Plan de Comunicación está inspirado y concebido dentro del marco institucional en su totalidad, acogiendo de manera más específica las siguientes disposiciones:

4.1. Misión

La Universidad de Antioquia, patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional, es una institución estatal que desarrolla el servicio público de la educación superior con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social. En ejercicio de la autonomía universitaria, de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra que garantiza la Constitución Política, y abierta a todas las corrientes del pensamiento cumple, mediante la investigación,

4.2. Visión

la docencia y la extensión, la misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura.

En 2027 la Universidad de Antioquia, como institución pública, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental.

4.3. Principios

La Institución orienta sus esfuerzos hacia la consolidación como centro de cultura y de ciencia que por su naturaleza tiene una especial responsabilidad con la sociedad, a la cual se debe; está atenta en su actividad a los patrones específicos y a las exigencias que nacen de cada campo del saber; se compromete en la búsqueda de nuevos conocimientos y de las soluciones a los problemas de la sociedad, con alto sentido humanístico y en el marco de una concepción universal. La Institución promueve la creación, el desarrollo y la adaptación del conocimiento en beneficio del crecimiento humano y científico; la reafirmación de los valores de la nacionalidad, en su diversidad étnica y cultural; el respeto a las diferentes ideologías; la expansión de las áreas de creación y disfrute de la cultura; la protección y

el aprovechamiento nacional de los recursos naturales, en el horizonte de la ecoética. La Universidad se reconoce como espacio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria.

Para efectos del presente Plan de Comunicación Institucional, acogemos los principios que rigen la Institución, dando prioridad a los siguientes:

Responsabilidad Social

La Universidad, como institución estatal, constituye un patrimonio social y asume con el más alto sentido de responsabilidad el cumplimiento de sus deberes y compromisos; en consecuencia, el personal universitario tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores más vulnerables de la sociedad con los instrumentos del conocimiento y del respeto a la ética.

Universalidad

La Institución, permeable a todas las manifestaciones del pensamiento, está abierta a todos los saberes científicos y expresiones culturales; y propicia la comunicación con todos los pueblos del mundo, particularmente con los países de América Latina, y en especial con universidades, institutos de investigación y entidades públicas y privadas, para incorporar en los programas académicos propios los adelantos de la investigación.

Convivencia

Los integrantes del personal universitario practican y defienden el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los fines de la Institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario.

Interdisciplinariedad

Las actividades académicas de investigación, de docencia y de extensión abordan problemas prácticos o teóricos en una perspectiva interdisciplinaria que propicia la aprehensión de la complejidad de los objetos, fenómenos o procesos, de sus relaciones e interacciones internas y externas, y promueve, desde cada disciplina o profesión, la cooperación y el desarrollo recíprocos en la búsqueda del conocimiento y en su aplicación sobre el mundo.

Cooperación Interinstitucional

La Universidad participa en la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Universidades Estatales y de los Consejos Regionales de Educación Superior; estrecha lazos con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para el cumplimiento de su misión y para el logro de los objetivos de la Educación Superior.

Participación

Los integrantes del personal universitario tienen el derecho de participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad.

Planeación

La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional.

4.4. Enfoques

Los enfoques, según lo define el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, «surgen del análisis de las intersecciones y relaciones entre los temas estratégicos, las maneras de abordar la función universitaria y los retos que la Universidad se propone. Los enfoques son marcos de actuación inspirados en convicciones y compromisos» (Universidad de Antioquia, 2017). A efectos del presente Plan de Comunicación Institucional, se acoge dicha definición y se suma que estos enfoques derivan de la *identidad institucional*, entendida como la forma en que la Universidad busca representarse desde su historia, sus prácticas y su multiplicidad de visiones.

Enfoque participativo

La Universidad de Antioquia se compromete con un enfoque participativo para institucionalizar canales de comunicación, diálogo y deliberación entre los diferentes actores universitarios y sus propuestas sobre la labor universitaria. De esta manera, procura fomentar la formación ciudadana, reconociendo la importancia de la participación para fortalecer la comunidad universitaria.

Enfoque diferencial

La Universidad de Antioquia se compromete con un enfoque diferencial que oriente su quehacer misional y contribuya a renovar sus acciones para la inclusión, la equidad y la interculturalidad.

Continúa pág 30

Enfoque Territorial

El enfoque diferencial busca rescatar la pluralidad de poblaciones que viven la Universidad, así como sus concepciones del saber, del conocimiento y de la sociedad.

La Universidad de Antioquia se compromete con un enfoque territorial que oriente sus funciones misionales y contribuya a renovar las acciones de regionalización e internacionalización, al reconocer la interacción diferencial en los contextos geográficos en los que participa. Teniendo en cuenta la polisemia del concepto territorio en el ámbito académico y político, el Plan propone entenderlo desde una perspectiva multiescalar, crítica y reflexiva, que va más allá de su uso habitual.

Los planes institucionales de mediano y largo plazo orientan la acción universitaria y permiten identificar los temas fundamentales que demarcan el devenir y los esfuerzos de los diferentes estamentos. Así mismo, permiten ubicar a la comunicación en un marco estratégico en armonía con las funciones misionales que guían el cumplimiento de la misión y los propósitos institucionales.

4.5. Planes Institucionales

4.5. 1.

Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027

TEMA ESTRATÉGICO 4: Gestión Administrativa y del Financiamiento.
Una Gestión Integrada que Transforma

La gestión administrativa y del financiamiento es un proceso transversal a todas las dependencias e instancias universitarias; y es responsable de brindar orientación y soporte técnico, operacional y de recursos a las funciones misionales y demás funciones de la Institución. El Plan propone que, a 2027, la gestión administrativa y del financiamiento transformará la Universidad a partir del desarrollo de capacidades para el aprendizaje, la innovación y la autogestión organizacionales, que le permitan la modernización y flexibilización de sus procesos, estructuras y recursos. La Universidad contará con una gestión integral, colaborativa y sostenible que contribuya con el direccionamiento y soporte institucionales en el marco de principios de transparencia, eficiencia y eficacia. Fortalecerá las cuatro capacidades para la anticipación y orientación estratégicas en las dinámicas internas y del entorno, que le permitan influir de manera conveniente sobre sus trayectorias y posibles desenlaces. Implementará esquemas de organización y operación que descentralicen, desconcentren y flexibilicen procesos, estructuras y recursos en los diferentes niveles, instancias y ámbitos geográficos, en concordancia con las propuestas académicas institucionales y la visión. Dispondrá de activos de infraestructura física, social y ambientalmente responsables, tecnologías informáticas de última generación y sistemas integrados de comunicación adecuados para una universidad pública de excelencia. Y contará con políticas y sistemas de gestión del conocimiento que le permitan proteger y difundir su patrimonio intelectual, aprender de sí misma y aprovechar el conocimiento para la formación de la comunidad universitaria y otros actores externos. En la gestión del financiamiento, la Universidad definirá e implementará directrices y criterios que permitan la consecución de mayores recursos financieros y la administración responsable de los mismos, tanto para inversión como para la sostenibilidad, sin afectación de la naturaleza y la misión universitarias.

De igual manera, establecerá relaciones de mutuo beneficio con instituciones y organizaciones públicas y privadas en los ámbitos local, nacional e internacional, para la gestión de recursos financieros que soporten su labor misional y que la potencien para cumplir de mejor manera con sus cometidos frente a la sociedad y, en particular, frente a los diversos territorios en los que actúa.

<p>Objetivo estratégico 4</p>	<p>Disponer de un sistema integral de comunicaciones que favorezca el relacionamiento de la Universidad con la comunidad interna y externa, que visibilice su quehacer académico, científico, social y cultural.</p>
<p>Lineamientos o estados de logro del objetivo:</p>	
<p>1</p>	<p>Sistema de comunicaciones institucional integrado.</p>
<p>2</p>	<p>Mecanismos de comunicación e información institucional accesibles a todos los públicos, desarrollados con estándares de calidad, pertinencia y oportunidad.</p>
<p>3</p>	<p>Estrategias integrales instauradas para la proyección y posicionamiento institucionales</p>

4.5. 2.

Plan de Acción Institucional 2018-2021

LÍNEA DE ACCIÓN 2: Resignificación de la Presencia de la Universidad en los Territorios

Los territorios serán ámbitos de actuación relevantes de la Institución para el trienio. El reconocimiento de las dinámicas de desarrollo de los territorios y del rol de la Universidad en la orientación y comprensión de estas enmarcará el quehacer institucional. La comprensión del conflicto, la generación de soluciones académicas para las comunidades involucradas y la actuación institucional para el desarrollo sostenible serán aportes claves en tales cometidos. Se consolidará una concepción de Universidad en y para las regiones a partir de la presencia en las subregiones del departamento de Antioquia como actor que desarrolla sus ejes misionales; el establecimiento de nuevas y mejores formas de relacionamiento con las comunidades, organizaciones e instituciones y la instalación y desarrollo de capacidades permanentes en los territorios en los que se articula. Por otra parte, serán iniciativas estratégicas tanto la mejora en la presencia internacional de la Universidad, de cara a consolidar procesos de intercambio, como la generación de mayores posibilidades de apertura e integración con otras culturas. *Finalmente, como facilitadoras de las relaciones de la Universidad en el entorno, se establecerán iniciativas que consoliden a las comunicaciones en su contribución a la resignificación de la presencia institucional.*

Programa (2.3) Comunicación estratégica universitaria:

la comunicación estratégica universitaria integra proyectos que buscan articular los conceptos, el análisis y las prácticas de comunicación interna y externa desde una perspectiva estratégica, facilitando el desarrollo de las funciones misionales en consideración a las distintas opiniones y experiencias de nuestros públicos para la transformación en los territorios.

Continúa pág 34

Proyectos asociados:	Comunicación para el diálogo público de la Universidad en los territorios.
	Implementación de política, estrategia y sistema de seguimiento en las comunicaciones institucionales
	Integración de contenidos institucionales en medios convergentes.
	Modernización de equipos y monitoreo de las emisoras.

4.6. Normativa

Los órganos de gobierno universitario, conscientes de la importancia de la comunicación, evidenciaron la necesidad de orientar la labor de las comunicaciones a partir de un conjunto de actos administrativos que definan su alcance, propósitos y asuntos de gestión, los cuales se describen a continuación:

Acuerdo Superior 445 de 25 de julio de 2017. Por el cual se establecen directrices sobre la estructura organizacional, se modifican los artículos 39 y 48 del Estatuto General y se realizan adecuaciones a la estructura organizacional administrativa central de la Universidad de Antioquia.

Resoluciones Superiores

Resolución Superior 2207 del 13 de septiembre de 2017. Por la cual se define la estructura organizacional de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia.

Resoluciones Rectorales

Resolución Rectoral 46457 del 27 de noviembre de 2019. Por la cual se ajusta la definición de los procesos de la División Sistema de Radio Universitaria de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia.

Resolución Rectoral 46458 del 27 de noviembre de 2019. Por la cual se ajusta la definición de los procesos para la División de Contenidos, Medios y Eventos de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia.

Resolución Rectoral 46459 del 27 de noviembre de 2019. Por la cual se ajusta la definición de los procesos de la División de Comunicación Interna y Externa de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia.



CALLE 452-53

5.

Marco Metodológico

5.1. Diagnóstico

La Dirección de Comunicaciones, creada en 2017, retoma las lecciones aprendidas en la operación del Sistema de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia. Para este proceso recogió una serie de estudios y percepciones sobre los medios institucionales, los cuales tuvieron lugar en vigencias anteriores donde aún no se configuraba la estructura con la que hoy funciona, pero que cobran sentido para el análisis y bases de la construcción del Plan de Comunicación Institucional.

Paralelo a esta construcción, se adelantó un estudio de caracterización de públicos y audiencias de los medios institucionales, en el cual se identificaron atributos como la oportunidad, pertinencia y suficiencia de las estrategias de comunicación y medios institucionales.

5.1.1. Estudio de percepción de medios, CEO — Centro de Estudios de Opinión-Facultad de Ciencias Sociales y Humanas— [2007]

Pese a la ya tradicional existencia de los distintos medios de comunicación de la Universidad de Antioquia, buena parte de la población no tiene conocimiento de ellos y quienes los conocen parecen demandar muchas más acciones y abogan por una mayor visibilidad en su difusión. Por ello, en el año 2007, se dio a la tarea de indagar sobre la receptividad, aceptabilidad,

motivación y expectativas del público usuario y receptor de los productos comunicacionales que se realizan en la Universidad de Antioquia, en tres de los campos de aplicación: prensa, radiodifusión y televisión.

Principales hallazgos:

Relata la aceptabilidad y credibilidad de los medios de comunicación más representativos de la universidad para ese momento (emisora, periódico *Alma Mater*, Revista *Debates*). El clima de opinión general evidenció que, pese a la existencia de políticas de difusión de los medios que integraban el Sistema de Comunicación, buena parte de la población universitaria y del público en general no tenía mayor conocimiento de ellas y quienes la conocían parecían demandar más acciones de visibilidad y participación.

Se evidenció la necesidad de enlazar radio y televisión para una mayor efectividad y aporte a la sociedad urbana y rural en la que se inscribe la Universidad de Antioquia, y pensar en un futuro inmediato en la convergencia mediática que permitiera a la Institución una mejor modernización en asuntos de medios, divulgación y formación.

Entre las recomendaciones se resaltaba la necesidad de establecer mecanismos para evaluar regularmente las necesidades y satisfacción de los usuarios con sondeos de opinión y estudios de mercado. Planear y realizar una fuerte campaña de visibilidad de los medios para explicitar agresivamente, ante sus reales y potenciales usuarios, la misión y objetivos que guían a cada uno de ellos.

Era necesario contar con el compromiso institucional y la corresponsabilidad y de la solidaridad de la comunidad universitaria para lograr la eficacia de las políticas comunicacionales de la Universidad.

(Ver Anexo 1)

5.1.2. Percepción de los públicos internos y externos de la UdeA sobre el impacto de los medios y flujos de comunicación. IMARK, Facultad de Ciencias Económicas [2013]

En búsqueda de conocer la percepción de los diferentes públicos de la Universidad de Antioquia frente a las comunicaciones emitidas desde y por la Universidad, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo para conocer la percepción de los públicos internos y externos de la Universidad de Antioquia a través de herramientas de medición que permitan determinar el impacto de los medios y flujos de comunicación que integran el Sistema de Comunicaciones.

Principales hallazgos:

El papel de la comunicación en la Universidad de Antioquia es estratégico para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades misionales, sin embargo, **no contaba con un proceso claro que permitiera evidenciar un flujo sistémico comunicativo dinamizador de la actividad universitaria**, intra e interdependencias, pues no presentaba claridad, estandarización o mismo nivel de valoración estratégica.

La Universidad y sus dependencias son fuente de información constante, existen personas (incluso equipos) a nivel administrativo central y por dependencias con la misión de comunicar; existen medios de comunicación variados en cuanto a su naturaleza, difusión, pertinencia y oportunidad; existen variados públicos interesados en conocer diferentes tipos de información; sin embargo, **no se evidencia un único sistema que articule todos los elementos mencionados de forma eficiente.**

Continúa pág 42

Para las diferentes directrices de la Universidad es clara la importancia de la comunicación estratégica pero, al **carecer de políticas y lineamientos**, desconocen cómo se puede llegar al logro de esta, lo cual da cuenta de la **urgente necesidad de repensar y estructurar objetivos comunicacionales y convocar a la socialización de estos frente toda la comunidad universitaria.**

La Universidad es líder en el tema de regionalización, sin embargo, para quienes hacen parte de esta comunidad universitaria, **el trabajo que se gesta desde las regiones no es visible ni para los medios del sistema de comunicaciones ni para los medios de comunicación masiva;** estudiantes, docentes y administrativos no se sienten representados en los medios que posee la Universidad, relatan falta de cercanía por su lenguaje formal y académico.

(Ver Anexo 2)

5.1.3. Propuesta de fortalecimiento del Sistema de Comunicación Institucional presentado [2016]

A finales de 2015, con el acompañamiento de la División de Arquitectura de Procesos, se realizó la configuración de la Dirección de Comunicaciones con el propósito de fortalecer el sistema de comunicación institucional, incorporar las recomendaciones establecidas en los diversos diagnósticos y en las propuestas de iniciativas anteriores, y propender por la definición de una estructura que respondiera a una comunicación integral y transversal a toda la Institución. Lo anterior, con la asesoría y acompañamiento de la Facultad de Comunicaciones

Principales hallazgos:

Frente a la carencia de estrategias de planeación, la comunicación no segmenta públicos, ni diferencia niveles de penetración de los mensajes en tanto **carece de planeación, seguimiento y evaluación de impacto.**

Ni los equipos de comunicación de las unidades académicas y administrativas, ni los del sistema de comunicaciones, cuentan con un **sistema estructurado para la retroalimentación de los usuarios.**

Carencia de políticas de comunicación que tracen el horizonte editorial, **la hoja de ruta y los objetivos que persigue la comunicación en su papel transformador.**

(Ver Anexo 3)

5.1.4. Árbol de problemas elaborado en el marco de la formulación de los proyectos PAI de la Dirección de Comunicaciones para la vigencia 2018-2021

En 2018 se realizó un ejercicio participativo y de construcción colectiva entre representantes de las tres divisiones de la Dirección de Comunicaciones, con el propósito de elaborar un diagnóstico rápido bajo la metodología de árbol de problemas, que permitiera identificar problemas en común, en materia de comunicación institucional, identificando sus causas y efectos en la gestión de las comunicaciones y definiendo así el alcance y marco de actuación de cada uno de los proyectos.

Principales hallazgos:

Se identificó como el problema central en el marco de la comunicación institucional, la falta de definición, adecuación e implementación de las políticas y el plan estratégico de comunicación institucional.

Como causa directa del problema central, se planteó que falta una articulación efectiva de la comunicación institucional con los escenarios estratégicos institucionales.

Otras causas claves fueron: ausencia de estrategias de gestión de la marca dentro de las acciones de comunicación institucional, débil gestión de la comunicación interna con los públicos universitarios, falta de caracterización de los medios y ausencia de instrumentos de medición y evaluación de la comunicación institucional.

Así mismo, la falta de un modelo convergente de los medios de comunicación universitaria se considera como un efecto directo del problema central.

Otros efectos considerados en el ejercicio fueron: acciones de proyección institucional y relacionamiento desarticuladas con los objetivos institucionales, desconocimiento de los públicos externos y grupos de interés, falta de uso estratégico de actividades y medios de comunicación y ausencia de una pedagogía de la comunicación con los públicos.

sistemáticamente en la medición de los avances en el proceso y la resolución del problema planteado, sus causas y sus efectos. Estos cuatro proyectos son:

- Gestión Estratégica de la Comunicación Institucional
- Desarrollo de la Comunicación Interna Universitaria
- Comunicación para el Diálogo Público en los Territorios
- Integración de Contenidos en Medios Convergentes

(Ver Anexo 4)

5.1.5. Estudio de caracterización

El Plan de Acción Institucional 2018-2021 plantea, en la línea de Acción 2 Resignificación de la Presencia de la Universidad en los Territorios, la consolidación de la comunicación universitaria a través del desarrollo de la política, el plan de comunicaciones institucional y el modelo de convergencia de medios UdeA. Como recurso orientador se planteó la realización de un estudio de caracterización de los públicos internos y externos de la Universidad de Antioquia, así como de las audiencias de los medios institucionales.

Principales hallazgos:

El estudio evidencia una mejoría en las acciones de comunicación de la Universidad en los últimos años, así como la adaptación que han tenido a la virtualidad. Se identificaron avances dispares en algunos medios y la necesidad de no tener tantos dispersos. Igualmente, públicos internos como empleados y profesores perciben sobresaturación de información a través del correo electrónico, no responde a las necesidades del usuario como individuo, lo que se origina en que una persona puede tener múltiples vínculos con la Universidad y desarticulaciones entre las comunicaciones centrales y las de las dependencias académicas.

Continúa pág 46

Con base en el problema central identificado, sus causas primarias y sus efectos, la Dirección de Comunicaciones se dio a la tarea de formular cuatro proyectos enmarcados en las Líneas Estratégicas 2 y 4 del Plan de Acción Institucional 2018-2021. Del mismo modo, se planteó un indicador dentro del Programa Comunicación Estratégica Universitaria del PAI, denominado «índice de madurez de la comunicación institucional», el cual permite avanzar

La Universidad puede mostrarse más departamental: ver reflejadas en todos los medios a las regiones, especialmente en sus medios digitales, «Contenidos que salgan de la Ciudadela». Las regiones y demás sedes se sienten un poco invisibilizadas.

Se percibe que los medios no representan a algunos públicos internos de la Institución, lo cual marca ciertas brechas de desconocimiento de la oferta de los medios. Así mismo, perciben que reflejan la opinión administrativa y que hace falta visibilizar el papel, las historias y logros de los actores universitarios que no siempre son protagonistas.

Un alto porcentaje de los públicos internos recomiendan a la Universidad para estudiar y trabajar. Se evidencia un alto nivel de conexión emocional por parte de sus diferentes públicos internos. Cabe destacar la oportunidad de generar mayor conexión emocional con los egresados, jubilados y estudiantes de posgrado desde diferentes estrategias.

La Universidad tiene un alto posicionamiento entre los públicos externos. Se resalta el liderazgo en vincular diferentes entidades de la zona norte de la ciudad y en impactar positivamente los diferentes territorios. Se destaca que hay más orden y centralidad en el proceso comunicacional, sin embargo, consideran que hace falta mayor relacionamiento con las regiones.

Los públicos externos perciben que los contenidos de divulgación científica están dispersos o fragmentados en los diferentes medios institucionales, por lo que sugiere una convergencia de estos contenidos. Esta percepción de fragmentación también se identificó en los públicos internos.

En las redes sociales se evidenció que algunas cuentas no están atentas a coyunturas, sucesos y fechas importantes, como ocurre con las principales. La respuesta a algunos sucesos críticos, como las manifestaciones, a veces son demoradas.

No toda la comunidad universitaria se ve reflejada en las cuentas de redes sociales de la Institución y se considera que aún hay imposibilidad de conversar con la Universidad a través de estas.

No todos los medios son para todos los usuarios. Los boletines parecen ser bien recibidos por personas que usan de forma intensiva el correo electrónico para sus actividades laborales o en su cotidianidad, y menos por aquellas que se sienten más cómodas con la mensajería instantánea como forma de mediación. Boletines de tres columnas, con imágenes, botones y tipografías pequeñas no funcionan bien en dispositivos móviles. Todos los boletines se parecen y la marca de la Universidad parece muy rigurosa y algo anticuada.

El Sitio web no es percibido como intuitivo. El acceso a la información parece estar limitado por dificultades de uso, algunos sitios están desactualizados y otros están dispersos. La responsividad puede mejorar mucho para que la navegación a través de dispositivos móviles sea mejor, la estética se considera pesada y pasada de moda. Las URL son extremadamente largas.

La Universidad no cuenta con un buen sistema de filtros, clasificación y etiquetado de contenidos. Por tanto, se debe acceder a estos desde motores de búsqueda que, en ocasiones, arrojan páginas caídas.

El periódico Alma Mater tiene el potencial para llegar a audiencias externas más amplias. Algunas columnas de opinión tienen un tono muy académico y falta mayor conexión de audiencias con los contenidos digitales.

Finalmente, el Sistema de Radio Universitaria en ocasiones presenta interferencias en el sonido y falta de cobertura en algunas regiones. Se recomienda dinamizar y fortalecer la programación de contenidos musicales e informativos que tenga en cuenta los públicos y los territorios. Uso de formatos digitales, interactivos y participativos, como podcast y activaciones a través de redes sociales.

(Ver Anexo 5)

5. 2. Ruta de Construcción del Plan

Este Plan de Comunicación Institucional es producto de una construcción colectiva que busca dar respuesta a los hallazgos identificados en los diversos diagnósticos de comunicación realizados, los retos propuestos por el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, el Plan de Acción Institucional 2018-2021, las tendencias de la comunicación en las organizaciones públicas y privadas, y las necesidades de comunicación que, en desarrollo de la función misional de la Universidad, nacen de cada una de sus vicerrectorías, direcciones y unidades académicas. Con esta información, durante el primer semestre del 2019 se desarrollaron cuatro talleres en los cuales la Dirección de Comunicaciones, con su equipo de profesionales de comunicación

interna y externa, mapeó las necesidades de comunicación de los procesos administrativos de la Universidad; los asuntos académicos; de investigación, ciencia, tecnología e innovación; de proyección social y extensión universitaria; de cultura, arte y patrimonios; de bienestar, convivencia, regionalización, buen vivir y participación.

Este ejercicio permitió identificar necesidades y prácticas de comunicación comunes a distintos procesos universitarios y la pertinencia de adoptar nuevos enfoques que den respuesta a las necesidades y tendencias de la comunicación universitaria, así como a las expectativas de los diferentes públicos. Luego de un ejercicio de caracterización y síntesis fue posible articular todas las necesidades de comunicación identificadas alrededor de cuatro grandes objetivos, los cuales buscan responder al deber ser de la comunicación universitaria más allá de las divisiones propias de la estructura organizacional.

Luego de articular los retos de comunicación interna y externa con los procesos y necesidades institucionales en esta materia, el equipo de trabajo construyó, colegiadamente, la ruta de comunicación que integra este.

Durante su formulación, el documento fue sometido a validación y retroalimentación por parte de actores universitarios cuya mirada fortalece el alcance institucional del Plan. La Facultad de Comunicaciones y Filología delegó al Comité del Pregrado en Comunicaciones para garantizar su calidad y rigurosidad académica, logrando que un equipo docente de esa dependencia aportará sus conocimientos al servicio de este propósito. Con sus observaciones consignadas, el Grupo Primario de la Dirección de Comunicaciones validó también el ejercicio que, desde su inicio, ha sido acompañado en las dimensiones técnica y metodológica por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional mediante una delegación de profesionales de la División de Planes y Proyectos.

Este plan da orientaciones con fundamento en las normas, planes y proyectos que demarcan la ruta estratégica de la comunicación en la organización, da línea a los diferentes actores de la comunicación y busca generar espacios de diálogo e interacción con los diferentes grupos de interés; articular, y visibilizar la gestión y el quehacer institucional para que los públicos internos y externos conozcan todo lo que hace la Universidad en sus diferentes áreas del saber. Adicionalmente, presta los primeros insumos y enruta la gestión de la comunicación hacia el cumplimiento del objetivo 4, del tema estratégico 4, del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, que deja como reto: disponer de un sistema integral de comunicaciones que favorezca el relacionamiento de la Universidad con la comunidad interna y externa, que a su vez visibilice su quehacer académico, científico, social y cultural. Un desafío que, como evidencia de logro, demanda disponer, hacia el 2017, de:

- Mecanismos de comunicación e información institucional accesibles a todos los públicos, desarrollados con estándares de calidad, pertinencia y oportunidad.
- Estrategias integrales instauradas para la proyección y el posicionamiento institucional.
- Un sistema de comunicación institucional integrado, para el cual este Plan y un modelo de Seguimiento, evaluación y mejora continua de la comunicación institucional, constituyen los primeros avances, que podrán ser complementados a partir de los próximos planes de acción institucional.



6.

Materialización y Actores de la Comunicación Universitaria

La materialización y operación de la comunicación se orientará de acuerdo con los objetivos del presente plan y en atención a los públicos identificados para las estrategias de comunicación definidas. Así mismo, atenderá los resultados de la evaluación y caracterización de los públicos que se realizará como ejercicio permanente, además de otros mecanismos que permitan evaluar regularmente las necesidades, expectativas y satisfacción de los actores de la comunicación en la universidad. (Ver Anexo 5)

Se invita a los equipos de comunicación de las unidades académicas y organizaciones donde la Universidad participa a desarrollar su gestión bajo las orientaciones de este Plan de Comunicación Institucional. Es de resaltar que se cuenta con manuales guías, procedimientos y protocolos que permiten orientar, reglamentar, implementar, desarrollar y apropiar los lineamientos y prácticas de comunicación.

La Universidad de Antioquia posee, además, una plataforma de medios institucionales con larga trayectoria, caracterizada en las últimas décadas por soportar gran parte del proceso comunicacional de la institución. Así, en el abanico de medios tienen especial protagonismo el Sistema de Radio Universitaria Emisora Cultural (creada en 1933) y ahora con sólida presencia regional; la *Revista Universidad de Antioquia* (1935); el *Boletín informativo de la Secretaría General* —que evolucionó hasta convertirse, en 1997, en el periódico *Alma Máter*—; el Centro de Producción de Televisión (1982); y la presencia institucional en el ciberespacio a través de una página web (1994) que se transformó en Portal Universitario (2008) y que tuvo una migración a una nueva plataforma en el 2015, desde la cual, hoy, convergen servicios para los distintos estamentos universitarios y contenidos que circulan también en las redes sociales institucionales y el *e-mail marketing*. De igual forma, se incursiona en las redes sociales (2009). Así mismo, en el aparataje de medios institucionales, aparecen publicaciones o productos de divulgación asociados —revistas, series de televisión y de audio, por ejemplo— con un énfasis particular, como las revistas *Debates*, *Experimenta*, *Agenda Cultural Alma Máter* y *Leer y Releer*.

La materialización del Plan de Comunicación también busca capitalizar este colectivo de medios institucionales y trascender la habitual operativización comunicativa de la institución, sustentada principalmente en «lo mediático», para alcanzar una transformación coherente y articulada de la comunicación, con una aplicación transversal a las distintas actividades universitarias. En ese propósito, vale advertirlo, los medios —concepción editorial, segmentación de los públicos y evaluación de su impacto— siguen siendo componentes fundamentales, pero no únicos. En tal sentido, este Plan concibe también la convergencia como el camino para constituir un modelo colaborativo que no solo permita una clara sintonía de los medios con los objetivos, ejes y líneas expuestos en este documento, sino también que los medios mismos se conciban como un entramado organizado y articulado en el que confluyen tecnologías, plataformas y equipos de trabajo para construir un discurso narrativo sólido y coherente con los propósitos de la comunicación institucional.



7.

Marco Programático

El marco programático se constituye en la estructura que da sentido a la visión compartida sobre la comunicación y su actuación, en consonancia con la misión y objetivos institucionales. Así mismo, orienta la gestión de la comunicación institucional en todos los niveles (unidades académicas y administrativas, programas y proyectos), así como el desarrollo de la comunicación interna y externa. La construcción del marco programático del Plan de Comunicación Institucional se fundamenta a partir de las siguientes definiciones que orientan el alcance de cada uno de sus componentes:

- **Objetivos:** son los fines y propósitos que se quieren alcanzar a través de la gestión del Plan de Comunicación Institucional.
- **Ejes de desarrollo:** son los grandes temas o ámbitos de trabajo del Plan, una vez formulados los objetivos.
- **Líneas de trabajo:** plantean una ruta de materialización de los ejes de desarrollo a partir de campos de actuación sistemáticos, integrales y permanentes.
- **Iniciativas:** permitirán la materialización de las tácticas de comunicación interna y externa, se planearán y desarrollarán anualmente y se soportarán en el ecosistema de medios, la gestión de contenidos, la gestión de la imagen institucional, los eventos universitarios y las relaciones públicas, en una clara apuesta por la articulación con la gestión de comunicaciones de las unidades académicas y administrativas. Sus acciones son variables según el contexto y especificarán, además, los responsables, tiempos y recursos, aportando siempre al marco programático definido en este Plan.

7.1. Apuesta Estratégica del Plan de Comunicación Institucional

El Plan de Comunicación Institucional **pondrá en marcha un marco programático y operativo** que soporte el desarrollo de los ejes misionales y la visión universitaria desde un **enfoque integral y una perspectiva de sistema**, entendida como la interrelación de elementos, acciones e individuos que constituyen una entidad global. Desde una perspectiva compleja y multidisciplinar, el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 invita a pensar la comunicación como un proceso donde convergen diferentes flujos, actores, medios y relaciones, tanto institucionales como sociales.

En este sentido, la comunicación también se comprende como un proceso estratégico para la difusión y gestión del conocimiento, la ciencia y la cultura desde diferentes canales y plataformas, así como desde significados y sentidos diversos que se acogen en el marco de una Universidad incluyente y participativa. Del mismo modo, facilita la integración y el relacionamiento del conjunto de estamentos y públicos universitarios con actores del ámbito regional, nacional e internacional. Todo lo anterior, con miras a **contribuir en la excelencia académica con innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental.**

7.2. Objetivos, Ejes de Desarrollo y Líneas de Trabajo

Objetivo 1. Fortalecer la identidad y la corresponsabilidad entre la comunidad universitaria

Eje de desarrollo 1: Apropiación de la identidad y de los valores universitarios

Líneas de trabajo

Dinamización de los asuntos relacionados con la cultura institucional.

Reconocimiento público del trabajo y las contribuciones de los integrantes de la comunidad universitaria².

Promoción de la participación de los públicos universitarios en iniciativas que promueven los valores institucionales.

Apoyo a procesos de gestión del cambio.

² Hace referencia al personal universitario, establecido en el Título Quinto, Capítulo I, II; III; y en el Título Sexto, Capítulo I y II del Estatuto General.

Eje de desarrollo 2: Fomento de la convivencia y el buen vivir	
Líneas de trabajo	Sensibilización sobre la prevención de las violencias y la transformación de los conflictos.
	Promoción del cuidado de sí y del otro.
	Promoción de buenas prácticas para el cuidado del entorno universitario.

Eje de desarrollo 3: Promoción de oportunidades para el ciclo de vida³	
Líneas de trabajo	Difusión de acciones de acompañamiento social, oportunidades, becas y fondos nacionales e internacionales para los miembros de la comunidad universitaria.
	Promoción de programas, productos y servicios para los públicos internos.

Eje de desarrollo 4: Promoción de la excelencia académica	
Líneas de trabajo	Promoción de la participación de profesores y estudiantes en espacios que fomentan la formación académica.
	Fomento de buenas prácticas de enseñanza y de aprendizaje.
	Fortalecimiento de la cultura de la calidad académica.

Objetivo 2. Promover la responsabilidad social y la participación como dinamizadores de la confianza en la gestión universitaria

Eje de desarrollo 1: Proyección de los logros y retos de la gestión universitaria como aporte a la estrategia de transparencia institucional	
Líneas de trabajo	Divulgación de los resultados de la gestión universitaria.
	Promoción de plataformas para la interacción y diálogo hacia la consolidación del proceso permanente de rendición de cuentas.
	Mediación para la comprensión de las decisiones de los órganos de gobierno, comités, comisiones, y negociaciones con asociaciones de estamentos y sindicatos.

³ La Universidad de Antioquia, en tanto institución pública regida por principios de excelencia académica, equidad e igualdad que favorecen las condiciones dignas y la construcción de comunidad universitaria, se compromete con la promoción y el desarrollo de los ciclos de vida de los estudiantes, profesores y servidores administrativos, además del relacionamiento y acompañamiento con los egresados y los jubilados. Compromiso que está fundamentado en el reconocimiento y en la protección de la diversidad poblacional de cada estamento, y que propende por fortalecer diálogos interculturales, pluriversales y plurilingües con los diversos saberes de la comunidad universitaria. Para ello dispondrá de estrategias y de acompañamientos diferenciales y localizados territorialmente, que tienen como propósito armonizar los proyectos de vida de los estamentos con las funciones misionales de la Institución, con la finalidad de fomentar el desarrollo individual y colectivo, el acompañamiento a la experiencia universitaria y la responsabilidad compartida.

Continúa pág 66

Fomento de la corresponsabilidad entre públicos internos y externos con la transparencia institucional.

Eje de desarrollo 2: Dinamización de espacios de participación e interacción de la vida universitaria

Líneas de trabajo

Gestión de espacios deliberativos, de diálogo público y formación ciudadana.

Promoción de la participación en los espacios de representación en los órganos de gobierno, comités y comisiones institucionales.

Fomento de la participación en los planes, programas y proyectos institucionales.

Eje de desarrollo 3: Fomento de la corresponsabilidad y las buenas prácticas en la gestión administrativa

Líneas de trabajo

Promoción de la cultura del control y autocontrol en la gestión universitaria como pilares del sistema de control interno.

Fomento de procesos informativos y comunicacionales en torno a la gestión integral de riesgos y crisis en la institución.

Identificación, anticipación y gestión de riesgos comunicacionales y reputacionales.

Mediación para la comprensión de la gestión administrativa en la Institución.

Eje de desarrollo 4: Proyección de la Universidad desde sus prácticas y aportes de responsabilidad social

Líneas de trabajo

Fomento de la responsabilidad social universitaria.

Divulgación de los aportes a las transformaciones de los territorios, las organizaciones y la calidad de vida de las comunidades.

Posicionamiento de la Universidad de Antioquia como una organización que contribuye al desarrollo sostenible.

Objetivo 3. Proyectar la Universidad desde sus contribuciones científicas, tecnológicas, sociales y culturales

Eje de desarrollo 1: Apoyo al fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación en la Universidad de Antioquia

Líneas de trabajo

Educomunicación para el fortalecimiento de la cultura científica.

Promoción de programas y proyectos orientados a estimular el interés por la ciencia, la tecnología y la innovación.

Eje de desarrollo 2: Proyección de la Universidad de Antioquia en el ecosistema regional, nacional e internacional de ciencia, tecnología e innovación

Líneas de trabajo

Promoción del uso y apropiación de los resultados y productos científicos y tecnológicos.

Proyección de las investigaciones, proyectos y capacidades institucionales en ciencia, tecnología e innovación.

Eje de desarrollo 3: Apoyo al fomento de la Universidad de Antioquia como escenario de la cultura, el arte y los patrimonios

Líneas de trabajo

Posicionamiento de los escenarios, procesos, productos y servicios de cultura, arte y patrimonios.

Formación de públicos para la valoración de la cultura, el arte y los patrimonios.

Promoción del uso y apropiación social de la cultura y los patrimonios.

Objetivo 4. Fortalecer el reconocimiento y la reputación universitaria

Eje de desarrollo 1: Comunicación integrada de *marketing* para el posicionamiento de los programas, productos y servicios universitarios

Líneas de trabajo

Análisis de públicos, entornos y oportunidades en los territorios donde la Universidad de Antioquia hace presencia.

Promoción de los programas académicos de pregrado, posgrado y educación continua.

Posicionamiento de la oferta de servicios especializados, asesorías y consultorías.

Promoción de las unidades de negocio de la Universidad de Antioquia y de sus productos y servicios.

Posicionamiento de la Universidad de Antioquia como un destino académico nacional e internacional.

Gestión de la identidad institucional y las marcas UdeA.

Ejes de desarrollo 2: Fortalecimiento de las relaciones con públicos externos

Líneas de trabajo

Vigilancia estratégica de los flujos de relacionamiento en los ámbitos regional, nacional e internacional.

Dinamización de las relaciones con grupos de interés.

Fortalecimiento de la relación de mutuo beneficio con los egresados.

Ejes de desarrollo 3: Proyección de la Universidad de Antioquia en la agenda pública

Líneas de trabajo

Identificación de oportunidades que permitan la presencia de la Universidad de Antioquia en los medios de comunicación.

Gestión de relaciones con medios de comunicación externos y líderes de opinión.



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

8.

Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua de la Comunicación Institucional

Las estrategias de comunicación interna y externa desarrolladas en el marco de los planes, programas y proyectos institucionales serán evaluadas de manera integral y permanente a partir de cuatro tipos de medición que, conjuntamente, nos permitirán identificar el nivel de cumplimiento de las estrategias propuestas; las transformaciones logradas con el aporte de la comunicación, entre otras acciones institucionales; y la satisfacción en relación con su oportunidad, pertinencia e impacto.

- **Evaluación de eficiencia.** Medición de la relación entre recursos y ejecución de las acciones de comunicación.
- **Evaluación de eficacia.** A través de indicadores operativos que permitan medir el nivel de cumplimiento de las acciones de comunicación propuestas.
- **Evaluación de impacto.** A través de indicadores y evaluaciones de impacto que permitan medir las transformaciones logradas con el aporte de las acciones de comunicación que, entre otras acciones institucionales como procesos de formación y gestión administrativa, logran evidenciar resultados: cambios en el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes, valores o conductas.
- **Evaluación de satisfacción.** A través de evaluaciones cualitativas, se busca medir el nivel de satisfacción de los actores del proceso de comunicación, entre ellos los destinatarios (público objetivo), con la estrategia de comunicación desarrollada en términos de su oportunidad, pertinencia, impacto y coherencia con los enfoques participativo, diferencial y territorial.

El seguimiento y evaluación permanente de la comunicación institucional, desde el punto de vista operativo, estratégico y de resultados, le permitirá a la Universidad entender la comunicación desde una perspectiva de mejora continua, identificar prácticas exitosas, oportunidades y lecciones aprendidas. Los indicadores permitirán materializar el ejercicio permanente de medición de los objetivos de comunicación institucional propuestos, y son objeto de trabajo de la Dirección de Comunicaciones en el trienio 2021-2024.

9.

Referencias Bibliográficas

- Baudrillard, J. (2005 [1972]). *Crítica de la economía política del signo*. Siglo XXI.
- Berceruelo, B. (Coord.). (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa Estudio de Comunicación S. A.*
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Botero, L. H. (2006). Comunicación pública, comunicación política y democracia: un cruce de caminos. *Palabra Clave*, 9(2), 7-18.
- Egidos, D., y Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(35).
<https://www.redalyc.org/pdf/819/81933516.pdf>
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Gadea, G. (2011). Análisis de la imagen institucional de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y su comunicación externa con el segmento poblacional migrante. *CienciaUAT*, 6(1), 65-70.
<https://revistaciencia.uat.edu.mx/index.php/CienciaUAT/article/view/67/55>
- Grunig, J. E., y Grunig, L. A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. En A. Zerfass, B. van Betteke y K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research* (pp. 327-347). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
https://www.researchgate.net/publication/226935895_Excellence_Theory_in_Public_Relations_Past_Present_and_Future
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. vol. 1. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus
- Hernando, J. A., y Arboleda, M. P. (2011). Consideraciones y propuestas de mejora de la comunicación en las instituciones públicas. *Mediaciones Sociales*, (9), 111-134.
- Luhmann, N. (1997). *Hacia una teoría científica de la sociedad*. Anthropos.

Réka, K., y Borza, A. (2012). Internal and external communication within cultural organizations. *Management & Marketing*, 7(4), 613-630.

<http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/287.pdf>

Serrano, M. M. (2007). Prólogo para «La mediación social» en la era de la globalización. *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, (1), 1-24.

Torres, E. (2014). Comunicación y cultura en Manuel Castells: exploraciones del periodo 1996-2009. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 14(1), 355-373.

Universidad de Antioquia. (2019). *Plan de Acción Institucional 2018-2021*
«Una Universidad de Excelencia para el Desarrollo Integral, Social y Territorial».
<https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/df226a62-39c9-4c53-9007-c215013ef55f/plan-accion-institucional-2018-2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mC2fNsk>

Universidad de Antioquia. (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027*
«Una Universidad Innovadora para la Transformación de los Territorios».
<http://www2.udea.edu.co/webmaster/multimedia/plan-desarrollo-udea/plan-desarrollo-udea.pdf>





www.udea.edu.co

 @UniversidadDeAntioquia

    @UdeA



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**