

Análisis de la Comunicación Estratégica en la Universidad del Cauca en el 2023

Para optar por el título de Magister en Comunicación Estratégica

CS. Christian Reinel Cuellar Penagos, estudiante de Maestría en Comunicación
Estratégica, Universidad Santiago de Cali. christian.cuellar01@usc.edu.co

<https://orcid.org/0009-0004-2774-411>,

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=000217230

3

Mg. Miguel Velásquez López, director del Trabajo de grado, docente Universidad
Santiago de Cali. Miguelvelazquez00@usc.edu.co <https://orcid.org/0000-0001-8932-3655>,
https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=000018622

5

Universidad Santiago de Cali

Maestría en Comunicación Estratégica

Facultad de Humanidades y Artes

Santiago de Cali 22 de octubre del 2024

Tabla de contenido

Resumen	4
Análisis de la Comunicación Estratégica en la Universidad del Cauca en el 2023	6
Planteamiento	6
Pregunta	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación	8
Antecedentes	9
Marco Referencial	12
Metodología	17
Resultados	18
Identificación de la ruta para la realización de la comunicación estratégica.	18
Descripción de las tácticas, acciones y proyecciones del plan de comunicación estratégica.	22
Conclusiones y recomendaciones	25
Recomendaciones	27
Referencias Bibliográficas	28
Anexos	31

Tabla de cuadros

<i>Cuadro No 1 Perspectivas generales de la dirección del Centro</i>	16
<i>Cuadro 2 Cuadro comparativo de las respuestas de la dirección con los coordinadores</i>	17
<i>Cuadro No 3. Ficha de análisis documental</i>	18
<i>Cuadro No 4 Necesidades, Oportunidades, Problemas Y Soluciones</i>	20
<i>Cuadro No 5 de relación entre áreas y sus respuestas</i>	21
<i>Cuadro No 6 de cómo realizar las acciones propuestas</i>	22
<i>Cuadro No 7. Cuadro de planeación por área e indicadores</i>	24

Resumen

Este trabajo analiza el proceso de comunicación estratégica en la Universidad del Cauca durante el año 2023. Primero, se identifica la ruta para la realización de la comunicación estratégica a través del Centro de Gestión de las Comunicaciones de la Universidad y, segundo, se describe las tácticas, acciones y proyecciones del plan de comunicación estratégica implementadas en diferentes dependencias en la Universidad del Cauca. Se empleó el enfoque cualitativo, con método descriptivo a través de entrevistas a coordinadores y un análisis documental para obtener datos de la planeación del área de comunicaciones. Se encontró que este proceso vinculó a los integrantes del Centro de Comunicaciones, benefició a los grupos de interés y potenció las habilidades del equipo. Se tuvo cambios en la narrativa oficial, pero es necesario encontrar los procesos de evaluación y medición para saber los alcances del proceso, la efectividad y las oportunidades de cambio.

Palabras Clave: Comunicación, Estrategias de comunicación, Universidad, Sector público, Innovación

Abstract

This work analyzes the strategic communication process at the University of Cauca during the year 2023. First, the route for carrying out strategic communication through the University's Communications Management Center is identified and, second, the tactics, actions and projections of the strategic communication plan implemented in different departments at the University of Cauca. The qualitative approach was used, with a descriptive method through interviews with coordinators and a documentary analysis to obtain data on the planning of the communications area. It was found that this process linked the members of the Communications Center, benefited the interest groups and enhanced the team's skills. There were changes in the

official narrative, but it is necessary to find the evaluation and measurement processes to know the scope of the process, the effectiveness and the opportunities for change.

Keywords: Communication, Communication strategies, Universities, Public sector, Innovation

Análisis de la Comunicación Estratégica en la Universidad del Cauca en el 2023

Planteamiento

La comunicación es el primer elemento que se desarrolla desde una perspectiva general dentro del abordaje del concepto de la Comunicación Estratégica. La comunicación es el intercambio de información entre personas; Chiavenato (2006) concibe que “significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.110).

Esa palabra “común”, es lo que se busca al comunicar. Este proceso es fundamental para la comunicación institucional, ya que los públicos internos y externos gestionan mensajes en diferentes canales y es necesaria la comunión en todos los niveles de emisores y receptores. Como dicen Ramos et al. (2017) “consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización” (p. 5).

Los símbolos son los que al final dan estructura a la comunicación. Lamb, Hair y McDaniel (2011) entienden que la simbología cambiante de la actualidad, sobre todo en los públicos juveniles, hace que estos conceptos sean oportunos cuando se habla de un entorno de educación.

Esta simbología está enmarcada en procesos de innovación y progreso, caracterizados por avances tecnológicos que han ampliado las formas en que las personas comparten información. La comunicación estratégica tiene un componente innovador en las organizaciones, privadas o públicas, verticales u horizontales. En especial en aquellas en que apenas se empieza a comprender la importancia del uso de la comunicación en las organizaciones.

El periodo postpandemia dejó nuevos retos en la gestión de la comunicación y se pueden observar las formas de transmitir información según los emisores, receptores y mensajes. Dada la importancia de un contexto social donde las organizaciones gubernamentales no solo tienen una misión social, sino también una responsabilidad con sus públicos, es preciso acentuar la necesidad de cómo se construyen los mensajes. Para Pérez (2012), es “una idea rectora que da sentido al conjunto de acciones comunicativas y de esta forma potencia la eficacia de la comunicación” (p. 16).

En la Universidad del Cauca, al sur occidente colombiano, apenas se está entendiendo que la planeación de la comunicación es indispensable en todos los componentes organizacionales. Antes del 2023 no se habían propuesto modelos estratégicos y no se había tenido en cuenta la comunicación como pilar de un plan de desarrollo institucional; este paso implica que sea pertinente y necesario un análisis de los procesos de comunicación.

La Universidad del Cauca, cuya comunicación se centra en conservar su misión y compartir información relevante, sirve como espacio de estudio para el análisis de la comunicación estratégica, como proceso observado y aplicado en una institución pública colombiana que se rige por normas estatales específicas; como reza “las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano” (MEN, 2019, p. 1).

Las normas legales vigentes del Gobierno Nacional Colombiano y el Ministerio de Educación Nacional, no son solo para su funcionamiento legal, sino también en lo que respecta a la responsabilidad con sus públicos, como queda claro en la comunicación estratégica. Algunos elementos importantes del marco normativo al que están sujetas las instituciones públicas se

encuentran en la Ley 2345 del 30 de diciembre de 2023. En esta norma se implementa la obligatoriedad de un manual de identidad visual y se prohíbe el uso de marcas de gobiernos actuales.

Pregunta

¿Cómo se dio el proceso de comunicación estratégica en la Universidad del Cauca durante el año 2023?

Objetivo General

Analizar el proceso de comunicación estratégica en la Universidad del Cauca durante el año 2023.

Objetivos Específicos

Identificar la ruta para la realización de la comunicación estratégica a través del Centro de Gestión de las Comunicaciones de la Universidad.

Describir las tácticas, acciones y proyecciones del plan de comunicación estratégica implementadas en diferentes dependencias en la Universidad del Cauca.

Justificación

El análisis de la comunicación estratégica en la Universidad del Cauca en el año 2023 es relevante debido a las características del tiempo y del espacio en que se dieron los procesos comunicativos. En tiempo, porque es una institución que en el 2023 apostó a la reformulación de sus procesos comunicativos estratégicos. En espacio, porque en la región es la única institución de educación superior pública.

Esta propuesta está enmarcada en el punto cuatro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para los procesos de educación de calidad y las apuestas para promover oportunidades

de aprendizaje, de esta manera la comunicación garantiza la promoción y difusión de información relevante sobre la educación superior.

Este trabajo de investigación se vincula dentro de la línea de Publicidad, Comunicación en las organizaciones y Arte del Grupo de Investigación GISOHA, adscrito a su vez al Centro de Estudios e Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanas (CISOH) de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Santiago de Cali. Y es relevante en tanto se analizaron procesos de innovación en la comunicación estratégica de la Universidad del Cauca donde hubo una transformación de la comunicación estratégica organizacional en el año 2023.

Lo anterior tiene la finalidad de analizar la comunicación estratégica puesta en beneficio de una organización, pero también de los ciudadanos que, se vieron afectados por las acciones convenidas en los procesos comunicativos.

Los resultados de esta investigación servirán a quienes estén interesados en poner en práctica las acciones aquí analizadas y los resultados obtenidos. Servirá también para guiar los procesos comunicativos de otras instituciones, no solo de educación superior, sino aquellas que por su carácter público siguen lineamientos legales similares, o aquellas privadas que por su misión de educación superior puedan interesarse en estos resultados.

Con esta investigación se pretende acentuar el camino para que otros trabajos de investigación se embarquen en el análisis de las teorías de comunicación estratégica.

Antecedentes

Se analizaron documentos obtenidos de los programas del posgrado en Maestría en Comunicación Estratégica encontrados en la búsqueda en el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) Se encontraron a nivel local y nacional. Posteriormente, en el repositorio público de cada universidad se ubicaron los trabajos relacionados con “comunicación

estratégica” + “educación”. Se usó *Google Scholar* para buscar trabajos internacionales de universidades con posgrado en comunicación estratégica.

En los locales se encontraron dos trabajos que cumplen con la intención de búsqueda. En ese contexto, sobresalen los trabajos de Cerezo y Albán (2019) y Moncayo (2024), en estos trabajos se coincide en la inclusión de procesos de análisis de la comunicación organizacional estratégica en organizaciones, y se comparten procesos metodológicos para entender los resultados de aplicación de instrumentos de recolección de información de la entrevista semiestructurada. Además del enfoque cualitativo para el análisis de la información que se recolecta de la misma manera y a las personas a quienes se les aplica los instrumentos están previamente definidas porque son quienes aportan la mayor información necesaria.

En lo nacional, se identificaron los trabajos de Contreras, et. al. (2024), de Jiménez (2023) y de Cos. En el primero se analiza su diseño metodológico porque, es importante el proceso empleado con el monitoreo de marcas sostenibles realizado por los autores, este ejercicio les permitió establecer criterios para análisis cuantitativos sobre 13 empresas colombianas relacionadas, y con esto se recopilaron datos e información que luego fueron fundamentales para entender la comunicación de estas empresas y su posicionamiento y reputación en sus públicos. Según los autores el monitoreo es esencial en el mundo empresarial actual. Esta metodología pondera la importancia del trabajo de campo, en el sentido que la observación puede aportar datos que definen las decisiones en los procesos de planeación estratégica, al igual que en la presente investigación son necesarios los procesos de caracterización y análisis para obtener resultados y proponer acciones o soluciones.

En el segundo de Jiménez (2023) Se presenta dentro de su metodología un análisis DOFA que busca detallar los elementos claves internos y externos de la organización, para luego

proponer las soluciones estratégicas que se pueden plantear a la luz de los resultados y potencializar la organización. Este proceso metodológico comparte la elaboración de una matriz que pueda identificar aspectos relevantes de los stakeholders, con el presente trabajo de investigación, la matriz ha permitido a ambos estudios comprender las necesidades y proponer soluciones de la misma manera, este proceso de elaboración de la matriz fue posible gracias al trabajo de campo realizado con el que se logró obtener los datos para la elaboración de la matriz, obtener los resultados e identificar la mejor solución para cada caso. Adicional, Jiménez (2023) con su investigación, realiza un aporte conceptual, pues esta investigación aborda los conceptos de comunicación estratégica desde el concepto lingüístico y lo que significa para la RAE, se comparten autores como Alberto Pérez y su definición de comunicación estratégica y se incluyen otros como Cuando Garrido (2017) y (Massoni, 2019) encaminados a conceptos de la planeación de la comunicación, de las estrategias y de la información a los públicos internos y externos.

A nivel Internacional, se identificó a la Universidad Autónoma de Guerrero y la Universidad de San Martín de Porres. De ellas se encuentran los trabajos de Román (2021) y Orihuela (2018). En el primero la autora aborda en su marco teórico los conceptos clave que comparten el enfoque hacia la comunicación. Aborda conceptos pares como la comunicación interna y externa, la organización y lo estratégico, también, contrasta con los conceptos de estructura formal e informal sobre el funcionamiento interno y externo de la organización e incluye en su marco teórico conceptos de la administración como la planeación, organización, ejecución y evaluación de los procesos, un proceso administrativo que lo vincula como aplicable al proceso de comunicación estratégica. Ya en su metodología, la autora se basa en un enfoque cualitativo con información descriptiva traída desde la entrevista, un enfoque y herramienta que se comparte en el presente trabajo de investigación pero que la autora complementa con el

método cualitativo interpretativo, mientras que en el presente trabajo se aborda lo cualitativo desde lo descriptivo. Dentro de las herramientas utilizadas ambos trabajos comparten la entrevista y el análisis documental como fuente de información, pero la autora agrega la encuesta para obtener datos cuantificables, proceso que no es aplicable en el presente trabajo.

En el segundo trabajo, se aborda en su marco teórico conceptos similares como la comunicación estratégica definida como interactividad desde la postura de Scheinsohn (2009), y a partir de ahí desglosa los conceptos que la componen como la estrategia, la táctica, la comunicación y la semiosis corporativa. Algunos de estos conceptos son base de ambas investigaciones, pero se bifurcan en tanto se especifica el sentido de la investigación, mientras que para el autor su investigación continúa en las bases teóricas de la imagen y la marca, en esta investigación se guía por la comunicación organización y las relaciones entre los grupos de interés. Si bien la metodología se basó en un enfoque cuantitativo distante de lo cualitativo del presente trabajo, sus resultados y enfoque en la comunicación en el sector público hace que sea relevante este documento, en tanto los resultados invitan al fortalecimiento de la cultura organizacional en el sector público y reconoce la necesidad de aumentar los esfuerzos estratégicos en las organizaciones públicas.

Marco Referencial

La Comunicación es el proceso fundamental en el intercambio de mensajes, según Jesús Martín-Barbero “la comunicación no es un mero transporte de información, sino un proceso de producción de sentido y de construcción” (Martín-Barbero, 2001) De este concepto de la comunicación como proceso de construcción participativo, se establece las bases conceptuales de lo que es la comunicación y posterior, la comunicación estratégica, como proceso de planeación y ejecución para un fin organizacional.

Al hablar de instituciones educativas y nuevas formas de enseñanza y comunicación, Del Barrio et al. (2009) plantean la pertinencia de las nuevas tecnologías en los procesos educativos y de comunicación. Para Antonio Gutiérrez "La comunicación digital ha transformado radicalmente la forma en que las organizaciones se comunican con sus públicos" (Gutiérrez, 2015). Y aquí se combinan dos aspectos importantes de este trabajo y es el contexto educativo y de formación donde se desarrolla esta investigación con el uso de las TICs como método de enseñanza y la comunicación inmersa en dichos procesos con el uso de las herramientas tecnológicas para lograr un mayor impacto en la comunicación por parte de la institución con esos públicos participantes.

En la Comunicación Estratégica, la palabra "estrategia" se acerca a la gestión y dirección de la comunicación de una organización, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Pérez (2001) expone su punto de vista en cuatro grandes pilares: su origen en lo militar, la teoría sobre las probabilidades, las teorías sobre lo social y la comunicación; y por último, las bases culturales. Lo anterior se convierte en el contexto de la Comunicación Estratégica, entendida como un todo que hoy en día aparece en casi cualquier escenario de la sociedad.

Del mismo autor, A, Pérez, actualiza su concepto sobre estrategia y agrega que "está quien piensa que sobre estrategia no caben teorías sino simplemente buenas reglas, pues es un saber contingente y contextualizador no susceptible de generalizaciones" Pérez (2009) refiriéndose al amplio margen que se tiene en el proceso de conceptualizar un termino que se modifica constantemente por sus variables aplicables en distintos entornos de la comunicación organizacional.

Contreras (2006) distingue "tres momentos en la trayectoria de la planificación de la comunicación, reconocibles con claridad en América Latina" (p.11). Aporta sobre la necesidad

de implementar las políticas de comunicación, las estrategias y los planes, procesos que, según la autora, no se “yuxtaponen” para que el pensamiento estratégico sea completo en todas las esferas, y donde hay injerencia de la comunicación en las organizaciones.

Por su parte Garrido (2004) expone que "la comunicación estratégica es un proceso de gestión de la comunicación que busca influir en las actitudes y comportamientos de los públicos clave de una organización” Lo estratégico en la comunicación no solo involucra las acciones que buscan un fin, o el planear para ejecutar, sino también entra en juego un aspecto fundamental y son los públicos. Para Contreras el comportamiento de estas partes es clave a la hora de planificar y ejecutar, ya que no es posible pensar una estrategia general y aplicable en distintos contextos sin antes analizar que los públicos cambian la manera en que se debe percibir la comunicación estratégica en contextos diferentes.

Valle (2005) explora el concepto de comunicación en la organización como “la fuerza vital e impulsora del sistema social y de la organización en general. Es la red que integra y coordina los sistemas de la organización, el sistema social, el administrativo y el tecnológico" (p. 97). La autora promueve la comunicación organizacional como un componente vital para el logro de los objetivos de la organización y el éxito en su desarrollo: “si el flujo de la comunicación solo irriga a ciertos miembros de la organización seguro que sobrevendrán daños significativos a la organización” (p. 97),

Haciendo referencia no solo a la importancia, sino también a la necesidad de que las buenas prácticas comunicativas y el cuidado de los procesos sean amplios y efectivos, tanto interna como externamente en la organización, Contreras (2006), concibe que “en estos tiempos, para empresas comerciales o no, y especialmente para empresas del Estado, el desafío más

grande es demostrar su transparencia, funcionar con responsabilidad, rendir cuenta de sus actividades” (p. 20).

La comunicación organizacional juega un papel fundamental en los procesos de credibilidad de la organización y, en mayor medida, si es una organización pública cuya responsabilidad social debe ser el propender por la transparencia, por ser instituciones de carácter público y social. Para Contreras (2006) es importante reiterar que la comunicación organizacional no se basa en el envío de información a través de los canales de información institucional y pretender que con esas acciones se cumple el objetivo.

La comunicación interna tiene unos principios, como el conocimiento de las actividades internas de la empresa, la participación de los sujetos y el trabajo en equipo en un ambiente favorable. Igualmente, Román (2005) dice que en las instituciones del sector público son importantes los espacios de socialización y discusión acerca del trabajo comunicativo, puesto que es necesario conocer las “concepciones en el campo de la Comunicación Institucional, buscando trascender las concepciones ‘instrumentales’, a partir de la socialización de experiencias concretas de trabajo”(p. 1). Esta discusión gira en torno al rol desempeñado por el comunicador y sus experiencias en Comunicación Institucional.

"La comunicación interna es un elemento clave de la comunicación estratégica, ya que permite alinear a los empleados con los objetivos de la organización" (Méndez, 2012). El autor une y expone como sustento base ambos conceptos, lo estratégico y lo interno de la comunicación en una organización, donde ya no es solo la participación en las actividades por parte de las personas sino que a través de la estratégica se pueda alinear la voluntad del trabajo con los objetivos propuestos a nivel organizacional.

Por su parte Joan Costa integra otro concepto a destacar y es la identidad, "La identidad corporativa es el alma de la comunicación estratégica" (Costa, 2005) de esta manera es necesario establecer que no por ser una institución pública no deba fortalecer, desde la comunicación, sus procesos de uso de marca e identidad organizacional, no solo para el reconocimiento de sus labores en servicio de la sociedad, sino también para que los públicos internos y externos sean receptivos a la estrategia que se implementa para cada stakeholder.

Para Foix y Gordo (2019), "en el caso de las instituciones públicas, podemos apuntar que realmente afecta a todas las facetas de un territorio y su población, afecta a los ciudadanos también a los que trabajan en ella, directa o indirectamente" (p. 9). Los autores reiteran la necesidad de diferenciar los conceptos como estrategias, las características, las diferencias con la publicidad y los retos a los que se enfrenta el desarrollo de la comunicación en el sector público.

En la Normatividad de la Comunicación Pública, desde el Gobierno Nacional de Colombia que impulsó en el año 2023, la Ley 2345 de 2023 tiene como finalidad unir la imagen de las entidades estatales y prohibir las marcas de gobierno. Los casos de posible detrimento patrimonial y otras acciones prohibidas para el uso de los recursos públicos, la normatividad se convierte en una ruta para que las direcciones de comunicaciones de las instituciones públicas de Colombia tengan los procesos estandarizados en cuanto a la ley sobre las marcas de gobierno.

La Universidad del Cauca fue fundada el 24 de abril de 1827 en la ciudad de Popayán, siendo un referente en educación superior en el suroccidente del país, y una de las instituciones de educación superior más importantes del país. El 5 de abril de 2013, el Ministerio de Educación Nacional otorgó a la Universidad del Cauca la Acreditación Institucional de Alta Calidad por un periodo de seis años y el 13 de junio de 2019, se renovó dicha Acreditación Institucional por un periodo de ocho años más. Las necesidades y retos actuales han hecho que la

forma de comunicar haya sufrido importantes cambios. Sin embargo, antes estas necesidades institucionales, en el Acuerdo Superior 051 de 2015, de modificación del Estatuto General de la Universidad del Cauca, y se crea el Centro de Gestión de las Comunicaciones.

Metodología

Este proceso está dividido en dos etapas que incluyen la identificación de los procesos comunicativos y la descripción de las tácticas de comunicación de la Universidad del Cauca.

Esta investigación sigue el enfoque cualitativo (Sandoval, 1996) que se basa en la observación detallada, la interpretación documental y la comprensión de las experiencias de las personas inmersas en el contexto. Este enfoque es especialmente útil para explorar los procesos comunicativos que tuvieron lugar en la Universidad del Cauca en el 2023.

Se empleó el método descriptivo (Bernal, 2010), que incluye entrevistas y el análisis documental (Hernández, 1995), para obtener y analizar información relevante en la exploración del proceso de comunicación estratégica en la Universidad del Cauca.

Para cumplir con el primer objetivo, se identificó la información aportada por la dirección del Centro sobre cómo se percibe la comunicación estratégica y si tuvo impacto en lo realizado por el equipo de trabajo; además, se realizó la descripción de tres formatos de planeación del área de comunicaciones (PE-GE-2.4-FOR-48, PDI 2023, FOR 22). Para el segundo objetivo, se describe y analiza la información aportada por los coordinadores, a través de un cuestionario (Anexo 1 Entrevista semiestructurada) que se implementó personalmente a cinco miembros del Centro de Comunicaciones para identificar tácticas comunicativas.

Resultados

Identificación de la ruta para la realización de la comunicación estratégica.

La entrevista y la revisión documental de los archivos que dieron cuenta de la planeación de la comunicación estratégica en el 2023, aportaron a la identificación de los principales elementos que fueron tenidos en cuenta en el proceso de gestionar la comunicación estratégica del Centro de Comunicaciones de la Universidad del Cauca en el 2023.

a) De la entrevista: Luego de la entrevista realizada a la directora del Centro de Comunicaciones, se destacan elementos como la presentación de la estrategia de comunicaciones al equipo de trabajo del Centro, la necesidad de reestructurar el equipo de trabajo y los procesos comunicativos. La transformación de la narrativa institucional, aportó en la consolidación de los grupos de interés y la suscripción de la comunicación estratégica en la segmentación de públicos, la retroalimentación y los canales de información.

En el caso de los documentos analizados, estos dan cuenta de la planeación que se impulsó desde inicio de año para lograr los objetivos, sin dejar de lado la necesidad de tener presente los indicadores de gestión para el análisis de los logros y la evaluación en el cumplimiento de las actividades.

De esta entrevista a la directora se desprenden unas características potenciales: a) La diferenciación de públicos de interés, transmedialidad y la comunicación visual como apuestas exitosas del proceso. b) Sobre los públicos, se integraron a la construcción de las actividades actores o participantes activos de esos grupos de interés, como docentes estudiantes, administrativos y directivos de la institución para identificar los nodos atención prioritaria. c) De esta manera, los grupos de interés y los públicos han estado participando, pero también han sido receptivos en los resultados, productos y formas narrativas.

Ya en los procesos de comunicación visual y las nuevas acciones como la creación de contenidos, las nuevas formas narrativas en televisión, la transmedialidad en la radio, la dirección de arte presente en cada área, se dio un paso importante en la consolidación de la nueva narrativa institucional que no tenía una línea gráfica actualizada y sobre todo de impacto a las generaciones y las tendencias actuales. Lo anterior se puede detallar en las respuestas de la entrevista (Anexo 2).

Los elementos destacados de la perspectiva estratégica de la dirección del Centro de Comunicaciones, según las respuestas de la entrevista, son:

Cuadro No 1 Perspectivas generales de la dirección del Centro

Pregunta	Síntesis de la respuesta
1 ¿Qué aspectos relevantes (sean positivos o negativos) encontró usted en las comunicaciones de la Universidad del Cauca, al tomar la dirección?	Públicos no segmentando y sin filtros en los canales de información.
2 ¿Cuándo inició su proceso, qué importancia se le dio a la comunicación en el Plan de Desarrollo Institucional?	En ese plan de desarrollo que la comunicación sea herramienta dinamizadora
3 ¿Bajo qué criterios comunicativos, desarrolló usted su Plan Estratégico de Comunicaciones para el 2023?	Segmentación como base del proceso, la definición de los públicos de interés, los mensajes pensados para cada público, la sombrilla de la estrategia se hace con storytelling para generar un tono cercano y de recordación
4 ¿Cuáles fueron los retos a la hora de implementar la o las estrategias de comunicación en el 2023?	La ausencia de perfiles profesionales. Articulación del equipo de trabajo
5 ¿Qué elementos considera que son clave a la hora de planear y ejecutar estrategias de comunicación en el sector público?	Que sea sector público no implica no hacer algo de calidad, pero sí se debe hacer algo bien planificado
6 ¿Cómo fue el proceso de crear un equipo de trabajo para cumplir con las necesidades a la hora de implementar una estrategia de Comunicación?	Revisar lo desatendido y la identificación de los perfiles faltantes
7 ¿Cuál fue el proceso de evaluar al término de la estrategia si tuvo el impacto deseado?	Se destacaron los logros, retos y desafíos de lo que se había hecho. para reforzar lo desatendido
8 ¿Cuáles considera que fueron sus mayores logros en los resultados obtenidos al término del 2023 luego de ejecutar las estrategias en ese año?	La puesta en marcha del desarrollo gráfico, la conceptualización de impacto en distintos espacios, segmentación de públicos internos y externos
9 ¿Cree que se cumplió al final del 2023 lo que se propuso al inicio de año?	Sí porque un cambio notable, no solo para el equipo sino para el público. La narrativa que se impulsó se posicionó
10 ¿Cómo se han gestionado e integrado los grupos de interés dentro del plan de comunicaciones de la Universidad del Cauca?	ha sido necesario definir cuáles son las necesidades de cada grupo de interés para construir acciones para atender ese público

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro comparativo entre las respuestas de la dirección del Centro con las respuestas del equipo de coordinadores de las áreas en el Centro de comunicaciones, se dan en cuatro aspectos relevantes del proceso: La vinculación de lo estratégico en las áreas, los públicos, los contenidos y la evaluación.

Cuadro 2 Cuadro comparativo de las respuestas de la dirección con los coordinadores

La comunicación Estratégica	Los públicos	Los contenidos	La evaluación
Las respuestas son coincidentes y reflejan una alineación entre lo proyectado en la dirección y lo que trabajaron los coordinadores en sus áreas, coincidiendo en aspectos relevantes como la puesta en marcha de la nueva narrativa y la segmentación de canales y públicos.	Existe una compatibilidad en las respuestas, en la medida en que desde la dirección se generó espacios de dialogo con los grupos de interés para conocer las necesidades y esto permitió que las áreas tuvieran sus públicos definidos y así ejecutar actividades para esos públicos.	Hay una alineación entre la puesta en marcha de la narrativa institucional y el Storytelling que se implementó como forma de establecer contacto con los públicos ya segmentados, con directrices desde la dirección y ejecución en las áreas.	En este punto se generan discrepancias en los conceptos, porque si bien la dirección tiene claro el objetivo y se evalúa con sus logros y en instancias directivas, los coordinadores por su parte no tenían claro sus indicadores de gestión al inicio de año, lo que les impidió tener un proceso de evaluación y retroalimentación específico en sus áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, en el cuadro comparativo de respuestas, se encuentra una alineación entre la propuesta estratégica definida por la dirección de comunicaciones y las acciones o tácticas del equipo de trabajo organizado por los coordinadores. Lo anterior generó que los públicos se conectaran con la propuesta narrativa y los mensajes que la institución quiso considerar con sus grupos de interés y el impacto esperado. Pero, se concluye, que se debe generar un espacio de retroalimentación al interior del equipo de trabajo, donde aún se percibe una necesidad generar criterios de evaluación para el equipo.

b) *De la ficha de análisis:* Se implementó una ficha de análisis documental teniendo en cuenta los archivos de la planeación de la comunicación estratégica. Este proceso fue conveniente, en el sentido que dio soporte a los procesos de planeación estratégica en el 2023, para luego llevar a cabo objetivos estratégicos y acciones tácticas.

Cuadro No 3. Ficha de análisis documental

N	Nombre del documento	Descripción	Pertinencia	Análisis
1	PE-GE-2.4-FOR-48.	Formato que reúne el proceso Estratégico para la Gestión de la Planeación y Desarrollo Institucional en el	Este formato da cuenta de la planeación del proyecto de inversión denominado "Fortalecimiento de la comunicación interna y externa a través del diseño y puesta en marcha de una nueva narrativa institucional enmarcada en el Bicentenario universitario. "Los	Este documento es la guía de acción de uno de los pilares estratégicos del funcionamiento del Centro de Comunicaciones, desde aquí se plantea un problema y es la necesidad de actualizar las herramientas con las que se cuenta, esto es la planta personal y los equipos requeridos para el desarrollo de las actividades.

		Banco de Programas y Proyectos Universidad del Cauca - BPPUC	primeros 200 años: Bien-estar y Común-unidad para construir la Universidad del futuro” y contiene la planeación de recursos económicos, actividades, cronograma, plan de acción y seguimiento del proyecto asignado al Centro de Gestión de las Comunicaciones.	En este documento se presentan los 3 productos que se deben entregar al término de los 3 cuatrimestres del año, las actividades a ejecutar y el presupuesto destinado a las mismas. Al presentarse de manera específica las actividades, el tiempo de ejecución y el presupuesto de cada actividad, se logra una planeación concreta de las actividades en el año con niveles puntuales de indicadores a cumplir.
2	PDI 2023	Formato que reúne el proceso de Gestión Estratégica para la Gestión de la Planeación y Desarrollo Institucional con el Seguimiento y Evaluación al Plan de Acción Anual del Plan de Desarrollo Institucional	Este formato es pertinente en la medida que es la hoja de ruta de la acción desarrolla por el Centro de Comunicaciones en el 2023 con el Proyecto de Inversión asignado.	El seguimiento y evaluación constante, permite que las actividades que se han proyectado en año se cumplan en su totalidad. Este documento registra las actividades que se propusieron al iniciar el año con miras a desarrollar 3 productos, cada producto con sus actividades específicas, y los indicadores de cumplimiento de cada producto. Al final se da cuenta si se desarrolló o no lo planeado. Este documento específico contiene la ejecución de sus actividades al 100% en sus 3 productos y las actividades de cada producto, lo que da cuenta que se cumplieron con todas las actividades que se planearon al inicio del año 2023.
3	FOR 22	Formato que describe las actividades de las reuniones de la dirección del Centro con las áreas de trabajo.	Este formato es esencial para analizar, porque es un acta de reunión para garantizar el seguimiento de acuerdos y asignar responsabilidades. Facilita la rendición de cuentas y asegura que todos estén alineados con los compromisos establecidos, en este caso sobre la planeación de actividades estratégicas para el cumplimiento de la Estrategia de comunicación.	Esta acta es sobre la proyección de actividades y sus responsables, lo que da cuenta de la articulación de la dirección con el equipo para asignar funciones en el marco de la estrategia de comunicación. Este modelo de acta ha sido tenido en cuenta en las demás reuniones y procesos de gestión de las actividades.

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados, se establece que la ruta para la realización de la comunicación estratégica en el Centro de Comunicaciones está alineada con el proceso de segmentación de públicos, los canales y el cambio de la narrativa con la implementación del *storytelling* como base de comunicación hacia los públicos. Lo anterior, en referencia a cómo se comunica la Universidad con sus grupos de interés. Y en lo interno, la ruta está mediada por la reorganización de roles en el equipo de trabajo para atender los nuevos retos comunicativos.

En consecuencia, los resultados de la ruta son positivos, porque los grupos de interés han sido receptivos con la nueva forma de comunicar, pero la ausencia de procesos de evaluación de impacto hacia los públicos no permite tener información sobre la efectividad de las actividades. Y la falta de indicadores de gestión, hace que el proceso de evaluación del trabajo realizado por

el equipo de comunicaciones no tenga elementos para la toma de decisiones en el proceso de planeación del siguiente año.

Descripción de las tácticas, acciones y proyecciones del plan de comunicación estratégica.

Las entrevistas a los coordinadores de áreas (Anexo 3), permitieron la realización de un análisis NOPS, en el que se ordenan las necesidades, las oportunidades, los problemas y las soluciones que se encontraron. Posteriormente, se hizo un cuadro de relación de las tácticas y acciones que se consideran en las áreas.

El análisis NOPS en este caso permite consolidar las respuestas de los coordinadores para luego establecer no solo la relación entre ellas, sino también describir cuáles son los puntos fuertes de las tácticas comunicativas, las dificultades que se presentaron en el proceso y cuáles son las soluciones que a la luz del análisis se pueden generar para la elaboración de las proyecciones de innovación del Centro de Comunicaciones.

En este proceso actual de análisis de la innovación en el 2023, se afianza el impacto que tuvo la comunicación estratégica en las diferentes áreas, desde la restructuración que tuvo cada uno, el establecimiento de objetivos de acuerdo con los públicos, hasta la obtención de resultados (luego de evaluar las acciones realizadas en el 2023). En el cuadro No 4 del análisis se detallan elementos similares en las respuestas y de qué forma se articulan las necesidades, oportunidades, problemas y soluciones que se generan en cada una de las áreas. En el cuadro No 5 se establece una relación de las áreas y sus respuestas en cada pregunta y con base a esas respuestas se analiza la relación entre ellas.

Cuadro No 4 Necesidades, Oportunidades, Problemas Y Soluciones

Necesidades	Oportunidades	Problemas	Soluciones
-------------	---------------	-----------	------------

1	Es necesario socializar claramente la estrategia de comunicación cuando inicia el año	Hay disposición de cada uno de los miembros de los coordinadores de área para implementar las estrategias planteadas	El proceso de gestión del cambio tome más tiempo del esperado y no se entienda la estrategia de comunicación en alguna área.	Establecer comunicación directa con los coordinadores para reforzar el objetivo de las estrategias y su implementación
2	Establecer otras formas de contar historias y transmitir la información a los públicos para salir de las formas tradicionales	El talento humano tiene las capacidades de asimilar los cambios y se adaptan mejor a las nuevas narrativas	El proceso de gestión de cambio en el equipo de trabajo puede tomar más tiempo de lo esperado y retrasa las actividades.	Reorganización de roles y perfiles y la contratación de nuevos perfiles que apoyen los procesos con mayor dificultad.
3	Segmentar los públicos para definir los canales, tonos, formatos y productos adecuados para cada público.	Tener los públicos definidos permite ser efectivo en la entrega de los mensajes y la estrategia.	Ausencia de segmentación de públicos, se envían mensajes no filtrados que llegan a muchas personas, pero sin pertinencia y relevancia, lo que genera poco impacto comunicativo.	Los públicos definidos son estudiantes, docentes, administrativos, aspirantes, directivos, padres de familia, ciudadanía.
4	El compromiso de los integrantes del equipo para que se puedan articular todas las áreas de trabajo	Poder tener un mayor número de personas involucradas en los procesos que se adelantan como centro de comunicaciones,	Comunicación rota entre las áreas y esto dificulta que se cumplan las metas o que se duplique el trabajo por no articularse.	Pensar cada área no como una isla independiente sino el Centro como un todo donde todos aportan en las campañas, procesos y productos del Centro.
5	Visibilizar aún mas los procesos que se gestionan desde el Centro de Comunicaciones para tener mas impacto en los públicos. Incrementar el equipo de trabajo.	Segmentación de públicos, la organización de la parrilla de programación de distintos canales, la contratación de personal, ampliación en la cobertura de necesidades comunicativas de los públicos.	Las directivas no reconocen los logros del equipo y no reconocen el impacto en los públicos	Involucrar a los directivos y demás públicos en el conocimiento de los resultados no solo del Centro de Comunicaciones sino de la Universidad den general.
6	Establecer criterios de evaluación en las áreas que permita conocer su trabajo. Establecer indicadores en la gestión de las actividades y productos.	Los procesos de evaluación están siendo positivos de manera cualitativa, los públicos responden de manera favorable a las campañas y los productos.	Dificultades en el registro y control de los indicadores si no se establecen a inicio de año para conocer los resultados de las evaluaciones.	Establecer indicadores y hacerlos conocer de todo el equipo para tener en cuenta la planeación del trabajo en el año.
7	Definir por área cuáles serán sus indicadores, retos y logros a los que se le apunta en el año.	Los equipos se han fortalecido para llevar a cabo las actividades y responder a las necesidades comunicativas de cada año.	Ausencia de indicadores de gestión dificulta la planeación y se dificulta identificar por áreas o personas cuáles son los resultados concretos de sus acciones.	Definir rutas específicas en las actividades tácticas y establecer con el equipo el para qué sirven sus actividades en el logro del objetivo general de la estrategia de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No 5 de relación entre áreas y sus respuestas

	Pregunta	Relación entre áreas
1	¿Cuál es el impacto en su área de la comunicación organizacional 2023, con relación a los procesos de los años anteriores?	Existe una similitud en todas las respuestas y en general existe una disposición de cada uno de los miembros de los coordinadores para implementar la estrategia planteadas e iniciar el proceso de adaptación a las nuevas propuestas.
2	¿Cuáles han sido los cambios significativos que ha tenido su área en el 2023 con relación a los años anteriores?	Sin duda en todas las áreas hubo cambios significativos, entre los que más resaltan son la capacidad de asimilar las nuevas narrativas, el cambio de formatos, la segmentación de públicos y el filtro de canales.

3	¿Cuáles son sus públicos objetivos?	Para todo es claro que tener los públicos definidos permite ser efectivo en la entrega de los mensajes y la estrategia y se resumen en estudiantes, docentes, administrativos, aspirantes, directivos, padres de familia, ciudadanía.
4	¿Cómo es el proceso de trabajo con otras áreas del Centro para implementar las acciones comunicativas públicos?	La reestructuración de las actividades trajo que se deba pensar cada área no como independiente sino el Centro como un todo donde todos aportan y así poder tener un mayor número de personas involucradas en los procesos que se adelantan como en las campañas, procesos y productos del Centro.
5	¿Cuáles considera que fueron sus mayores logros en los resultados obtenidos al término del 2023 luego de ejecutar las estrategias en ese año?	Dentro de las respuestas se encuentra la segmentación de públicos, la organización de la parrilla de programación de distintos canales, la contratación de personal, y la ampliación en la cobertura de necesidades comunicativas de los públicos
6	¿Cómo evalúa si un proceso a su cargo está siendo efectivo?	Aunque las respuestas no distan en un alto porcentaje, porque mientras para uno el feedback es un método de evaluación, para otros la ausencia de indicadores de gestión dificulta la planeación y se dificulta identificar por áreas o personas cuáles son los resultados concretos de sus acciones y si la evaluación al final de los procesos es positiva o negativa.
7	¿Qué impacto han tenido las estrategias en su área de comunicación implementadas en su área?	En este punto en general se entiende que los equipos se han fortalecido para llevar a cabo las actividades y responder a las necesidades comunicativas de cada año al definir rutas específicas en las actividades tácticas.

Fuente: Elaboración propia.

Se describe en las tácticas, acciones y proyecciones a) que se debe establecer comunicación directa con los coordinadores para reforzar el objetivo de las estrategias y su implementación, b) que se deben organizar perfiles que apoyen los procesos, y c) que cada área no es independiente, sino parte del proceso general.

En estas tres conclusiones, es necesario involucrar a los directivos y demás grupos de interés en la socialización de los resultados, y como prioritario se deben establecer indicadores y hacerlos conocer ante el equipo de trabajo, para lograr de manera colectiva la definición de rutas específicas en las actividades y tácticas establecidas en el plan estratégico de comunicación.

A continuación, se describe cómo se deben abordar las tres conclusiones propuestas para realizar las acciones, los mensajes que se deben utilizar, los medios y cómo medirlas.

Cuadro No 6 de cómo realizar las acciones propuestas

	a) La comunicación de la dirección con los coordinadores de áreas	b) La organizar de perfiles que apoyen los procesos	c) Las áreas no son independientes, sino parte del proceso general
Acciones	Exponer de manera clara y concreta la estrategia de comunicación, los objetivos, las tácticas y los indicadores al inicio del año, o cuando se requiera hacer una modificación a la estructura general de la estrategia, que puede ser al inicio de cada periodo o semestre	Reestructurar el trabajo realizado por cada funcionario miembro del equipo, para impulsar sus aptitudes de acuerdo con las necesidades que se establecen en la estrategia de comunicación.	Planear la ejecución de las tácticas encaminadas al desarrollo de la estrategia de comunicación en conjunto con todas las áreas, esto evita que se dupliquen las acciones y se pueda cumplir con los objetivos de una manera eficaz.

	para establecer una ruta de trabajo con el equipo.		
Mensaje	De la dirección a los coordinadores de las áreas, dejar clara la estrategia, los objetivos y la participación de cada área, cada integrante debe conocer cuál es el alcance y el impacto de su trabajo dentro de la ejecución de la estrategia.	De la dirección a los funcionarios sobre la importancia de su participación para el logro de objetivos, no solo como parte de la institución, sino de cómo su rol dentro del Centro de Comunicaciones es crucial para el desarrollo de la estrategia y si es preciso cambiar su rol a otra área que se haga de manera	De los coordinadores al equipo de trabajo sobre el aporte fundamental que se debe hacer entre áreas para suplir todas las necesidades, desde lo que se propone en materia de comunicación desde el Centro, como de las necesidades que solicita la comunidad universitaria para su beneficio, no deben existir etiquetas de áreas, todos deben pensar como un solo Centro.
Medios	Canales oficiales como el correo electrónico institucional para hacer seguimientos a las responsabilidades, el portal web. Medios no oficiales como las aplicaciones de chat para la comunicación inmediata.	El correo electrónico institucional para hacer seguimientos a las responsabilidades, el portal web.	El correo electrónico institucional para hacer seguimientos a las responsabilidades, el portal web.
Indicadores	Establecer un número cuantificable de estrategias, campañas, tácticas y acciones que se deben ejecutar por cada una de las áreas y así medir el impacto y la eficacia de cada una y su aporte al desarrollo de la estrategia de comunicaciones.	Establecer un número cuantificable de acciones y/o productos de los que son responsables los funcionarios en cada una de las áreas, de esta manera se puede evaluar su impacto y sus acciones de mejora que pueden incluir su apoyo en otras áreas.	Establecer un número cuantificable de acciones y/o productos de la estrategia de comunicaciones general del Centro de Comunicaciones y así evaluar el impacto y apoyo de cada una de las áreas en el desarrollo de la estrategia general

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

La identificación de la ruta de la comunicación estratégica en la Universidad del Cauca da a entender que sólo hasta el 2023 se inició el proceso de vincular lo estratégico, que prácticamente se inaugura una oficina de comunicaciones, y que ese proceso de innovación institucional va a tomar un tiempo en consolidarse en los grupos de interés; quizá sea un tiempo considerable antes de ser adoptado definitivamente como *good will* en los *stakeholders*.

Los errores a los que hacer alusión los coordinadores de áreas en los procesos comunicativos se puedan resolver a su mínimo posible. Al respecto, se realizaron cambios significativos durante el tiempo de manera pertinente, concibiendo un pensamiento positivo al pensar en la comunicación estratégica como la estructura para llegar a los públicos, evidenciando las necesidades, los canales y los roles del equipo de trabajo (esto lejos de generar retrasos en las necesidades de comunicación).

La comunicación estratégica logró que se adoptara la nueva narrativa en todas las áreas del Centro de manera progresiva hasta llegar a un punto de aceptación entre los grupos de interés. Por tanto, las acciones estratégicas realizadas en el 2023, lograron proporcionar una ruta clara para la realización de la comunicación estratégica a través del Centro de Gestión de las Comunicaciones de la Universidad del Cauca. La descripción de las tácticas del plan de comunicación estratégica demuestra que existe una aceptación por parte del equipo de trabajo para ejecutar las actividades programadas, una vez definidos los públicos y los canales es más efectivo el proceso de comunicación y las actividades tienen un mayor impacto en los grupos de interés. El fortalecimiento del equipo de trabajo generó no solo el aprovechamiento de los recursos sino también, el apropiarse de nuevos retos comunicativos y prestar atención a escenarios desatendidos por la falta de recursos y la poca organización estratégica presente antes del 2023.

Este análisis evidencia que en los logros destacados se encuentra la apuesta gráfica impulsada desde los conceptos comunicativos y llevada a la práctica por el equipo encargado dando un soporte importante y necesario al trabajo del Centro. La articulación entre áreas y el aumento en la interacción de los grupos de interés son resultados y victorias tempranas en un proceso que se entiende debe tomar un tiempo necesario para su consolidación. Pero dentro de ese proceso es preciso articular también las recomendaciones que surgen de este análisis como la importancia de generar procesos de evaluación al finalizar las campañas, productos, actividades o la misma estrategia de comunicación; un proceso necesario no solo para la dirección, sino también para todo el equipo de trabajo. Así mismo, establecer indicadores para saber qué se debe ejecutar, los tiempos y espacio destinado para las actividades se deben dejar establecidos a la hora de planear y no sobre la marcha.

Recomendaciones

Ante la necesidad de establecer un modelo de planeación y evaluación se propone el siguiente cuadro como base en el proceso planeación de las actividades, para esta planeación es necesaria su socialización con todos los involucrados en el proceso para que conozcan la ruta de acción y los indicadores que al final son la pieza clave de los procesos de evaluación.

Cuadro No 7. Cuadro de planeación por área e indicadores

Área	Estrategia	Actividades	Indicadores
Según las áreas del Centro de Comunicaciones	General del Centro	Específicas de cada área	Medición cualitativa o cuantitativa de las acciones a realizar

Referencias Bibliográficas

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías Sobre Cultura Organizacional. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Legis Editores
- Bernal, C. (2010) Metodología de la investigación tercera edición. Universidad de La Sabana
- Calva, S. (2016) La Teoría Fundamentada: una metodología cualitativa. Universidad Autónoma de Aguascalientes
- Cerezo, J. & Albán, C. (2019) Uso Estratégico de las Comunicaciones Integradas De Marketing Para Las Pymes Del Sector Publicidad En La Ciudad De Cali [Tesis magister, Universidad Autónoma de Occidente]
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mcgraw-Hill/Ínter Americana
- Contreras, A. (2006). Comunicación estratégica para las organizaciones. Ciespal
- Del Barrio, A. & Castro, A. & Ibáñez, A. & Borragán, A (2009) El Proceso de Comunicación en la Enseñanza. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. N° 1. pp. 387-395 <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832321042.pdf>
- Florez, M. (2005) Comunicación Organizacional Abordajes y perspectivas de análisis. Quipus
- Foix, T. & Gordo, V. (2019) La Comunicación en las Instituciones Públicas. Oberta UOC
- Guevara, L. (2006) Comunicación Estratégica para las organizaciones, Ciespal
- Hernández, L. (1995) Técnicas actuales de investigación documental. Trillas

Islas, O. (2005). De las Relaciones Públicas a la Comunicación Estratégica. Revista Latinoamericana de Comunicación , N° 089, pp. pp. 40-47

Lamb, C. & Hair, J. & Mcdaniel, C. (2006). Marketing. Cengage Learning Editores

Laverde, M. (2018) Comunicación estratégica aplicada al proceso de admisión de la Universidad de Caldas [Tesis especialista, Universidad Católica de Manizales]

Mattelart, A, & Mattelart, M. (1997). Historia de las Teorías de la Comunicación. Editorial Paidós

Ministerio de Educación Nacional (2019). Instituciones de Educación Superior <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231240:Instituciones-de-Educacion-Superior>

Orihuela, C. (2018) Comunicación Estratégica e Imagen Institucional de una Institución del Estado en sus Públicos Externos [Tesis magister, Universidad San Martín de Porres]

Pérez, A. (2001). Comunicación Estratégica. Ariel Comunicación

Pérez, A. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?
Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales, N° 2, pp. pp.1-42
<https://revistametacomunicacion.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/10/articulo-11.pdf>

Ramos, W. & Paredes, M. & Teran, E. & Lema, L. (2017). Comunicación Organizacional. Ediciones Grupo Compás

Román, M. (2021) Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Desarrollo del Personal de la Universidad Autónoma De Guerrero [Tesis magister, Universidad Autónoma de Guerrero]

Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES

Universidad del Cauca (2015). Acuerdo Superior 051 de 2015 (modificación del Estatuto General de la Universidad del Cauca)

<https://www.unicauca.edu.co/versionP/documentos/acuerdos/acuerdo-superior-051-de-2015-modificaci%C3%B3n-del-estatuto-general-de-la-universidad-del-cauca>

Según Otzen, T. & Manterola, C. (2017) Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*

Moncayo Aguirre, Sebastián David; Espinosa Cabrera, T. A. (2024). Propuesta de comunicación estratégica para la empresa KRU 360 S.A.S. Universidad Santiago de Cali.

Contreras, S. C., García, Y. S. & Rojas, A. T. (2024). Análisis de la estrategia de comunicaciones de 13 empresas colombianas clasificadas en el Anuario Global de Sostenibilidad S&P 2023. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/14088>

UNESCO. (s.f.). Tesoro de la UNESCO. Recuperado el 27 de julio de 2020, de <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/>

Garrido, F. J. (2004). Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. *Gestión 2000*

Gutiérrez, A. (2015). Comunicación digital estratégica. ESIC Editorial.

Méndez, F. (2012). Comunicación interna: Una guía práctica para crear una cultura de empresa. Ediciones Deusto.

Costa, J. (2005). El libro de la marca. *Gestión 2000*.

Martín-Barbero, J. (2001). De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía. Gustavo Gili.

Jiménez, A. R. (2023). Diseño de una nueva línea de negocio de comunicación estratégica para la sostenibilidad para la empresa RNA Soluciones Estratégicas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13592>

Anexos

Anexo 01

	Entrevista semiestructurada	
	Área que coordina el entrevistado:	Coordinador de área
	Preguntas:	
1	¿Cuál es el impacto en la comunicación organizacional en su área en el 2023 con relación a los procesos de los años anteriores?	
2	¿Cuáles han sido los cambios significativos que ha tenido su área en el 2023 con relación a los años anteriores?	
3	¿Cuáles son sus públicos objetivos?	
4	¿Cómo es el proceso de trabajo con otras áreas del Centro para implementar las acciones comunicativas públicos?	
5	¿Cuáles considera que fueron sus mayores logros en los resultados obtenidos al término del 2023 luego de ejecutar las estrategias en ese año	
6	¿Cómo evalúa si un proceso a su cargo está siendo efectivo?	
7	¿Qué impacto han tenido las estrategias en su área de comunicación implementadas en su área?	

Anexo 2

Entrevista semiestructurada 1.1	
Nombre del entrevistado:	Diana Carolina Rengifo Ruiz
Vínculo con la Universidad:	Directora Centro de Gestión de Comunicaciones
Preguntas:	
1. ¿Qué aspectos relevantes (sean positivos o negativos) encontró usted en las comunicaciones de la Universidad del Cauca, al tomar la dirección?	
R: Los públicos no se estaban segmentando, no estaban bien definidos para los procesos de interacción con esos públicos no eran claros, nuestro ejercicio era de una oficina de prensa mas no de un centro de comunicaciones institucionales, Sin feedback de la información. Se transmitía una misma información en todos los canales sin hacer un filtro de canales, no había parrilla de contenidos digitales y se publicaba mucho con poco impacto, se perdían muchos seguidores sin tener un ejercicio claro de publicaciones y públicos. A nivel de institución se encontró que muchos grupos de comunicaciones alternos y desde la dirección no hay control de todos esos grupos. Ya desde lo positivo encontrado, que la Universidad sí era considerada como una fuente confiable de información.	
2. ¿Cuándo inició su proceso, qué importancia se le dio a la comunicación en el Plan de Desarrollo Institucional?	
R: Sí hay una conexión entre iniciar la nueva administración y que en ese plan de desarrollo que la comunicación sea herramienta dinamizadora, y se inició el proceso de creer que la comunicación no sea solo instrumental, sino que tenga un rol estratégico, y para tener impacto en ese plan de desarrollo se deben atender públicos internos y externos que algunos estaban desatendidos.	
3. ¿Bajo qué criterios comunicativos, desarrolló usted su Plan Estratégico de Comunicaciones para el 2023?	
R: La segmentación como base del proceso, importante la definición de los públicos de interés, los mensajes pensados para cada público, la relevancia de información y a quién se lo digo y cómo se lo digo, definir qué necesito comunicar y qué no, procesos de conexión emocional, la sombrilla de la estrategia se hace con storytelling para generar un tono cercano que genere recordación, porque hay que seguir impulsando una Universidad importante en la región con la conexión emocional de los públicos y todo eso se reduce a la nueva narrativa es storytelling	
4. ¿Cuáles fueron los retos a la hora de implementar la o las estrategias de comunicación en el 2023?	
R: El equipo de trabajo del Centro de Comunicaciones tuvo que cambiar su perspectiva de un ejercicio de oficina de prensa a ser comunicaciones, la ausencia de perfiles profesionales que se requieren en las nuevas necesidades en los procesos de comunicación, por ejemplo, el diseño. Cambiar la perspectiva de generar las notas básicas informativas a que ahora se deberían contar las historias. Que el equipo se articule entre todos, trabajo en equipo, articulación entre áreas y no responder solo por una parte del trabajo. Asumir los retos de las tendencias actuales y que el equipo se acoplara con el nuevo concepto de cómo comunicar.	
5. ¿Qué elementos considera que son clave a la hora de planear y ejecutar estrategias de comunicación en el sector público?	

<p>R: Se debe entender que el hecho de que sea sector público no implica no hacer algo de calidad, hay un imaginario de que si es algo público no se le dedica tiempo y no debe ser así, la calidad es muy importante. Pero sí se hace algo bien planificado y si está claro a donde le apunta el proceso de planificación, así haya cambios en el proceso al final se va dando y se empieza a organizar la comunicación. De esta manera se van entendiendo los procesos que se requieren comunicar.</p>
<p>6. ¿Cómo fue el proceso de crear un equipo de trabajo para cumplir con las necesidades a la hora de implementar una estrategia de Comunicación?</p>
<p>R: Primero se revisó qué estaba desatendido y cuál era la apuesta y con eso se identificó los perfiles faltantes, para integrar esos perfiles al equipo y hacer una reorganización al interior del equipo para saber cómo aprovechar los talentos de las personas. Por ejemplo, se necesitaba ciertos perfiles detrás de la parte digital de los contenidos que se generan. Además, por supuesto hay límites de presupuesto para contratar pues nos adaptamos a lo que teníamos para formar un buen equipo y de herramientas como las licencias de software y la adquisición de equipos.</p>
<p>7. ¿Cuál fue el proceso de evaluar al término de la estrategia si tuvo el impacto deseado?</p>
<p>R: En el 2024 se inició con la evaluación del 2023 y fue un aprendizaje para todos, porque se destacaron los logros, retos y desafíos de lo que se había hecho. Esa labor permitió entender que se debe reforzar lo desatendido porque el proceso es amplio. Por ejemplo, que se necesita desde un inicio explicar la estrategia a todo el equipo desde el inicio de año, o lo que funcionó una vez no se vuelve a replicar tal cual, sino que se evalúa antes, pero es un balance positivo y estamos en el camino de mejora de nuestro ejercicio, tenemos críticas que se reciben y se tienen en cuenta, pero como ahora hay más trabajo hay más comentarios, se ve más.</p>
<p>8. ¿Cuáles considera que fueron sus mayores logros en los resultados obtenidos al término del 2023 luego de ejecutar las estrategias en ese año?</p>
<p>R: La puesta en marcha del desarrollo gráfico es uno de los elementos de mayor impacto, la conceptualización de impacto en distintos espacios, como las campañas digitales que se realizaron, los eventos presenciales que se organizaron, el tocar temas importantes como la diversidad sexual, como elementos que impactan en la comunidad universitaria y los públicos externos y que se creyera en la importancia de la comunicación,</p>
<p>9. ¿Cree que se cumplió al final del 2023 lo que se propuso al inicio de año?</p>
<p>R: Sí, si ponemos en perspectiva lo que se hizo, en el 2023 sí hubo un cambio notable, no solo para el equipo sino para el público fuera del equipo que sí identificó el cambio. La narrativa que se gestó aquí se empezó a posicionar en otros espacios de la institución, por ejemplo, en eventos grandes se le imprimió el cambio en la forma en que interactuamos y comunicamos con los públicos.</p>
<p>10. ¿Cómo se han gestionado e integrado los grupos de interés dentro del plan de comunicaciones de la Universidad del Cauca?</p>
<p>R: El ejercicio ha sido amplio y se ha llegado a más gente, pero, es necesario que sea más, pero este tipo de procesos es de más tiempo, ha sido necesario definir cuáles son las necesidades de cada grupo de interés, por ejemplo reunirse con docentes que conocen el estamento profesoral y con ellos se ha definido elementos de interés y de esta manera se construyen acciones para atender ese público, y ese mismo ejercicio con los estudiantes y los administrativos. Con los jóvenes es difícil porque los intereses cambian, pero se intentan formas de hacerlo y llegar a esos públicos. En este ejercicio solo comunicamos lo que tiene sustento, oportuno, transparente y claro.</p>

Anexo 3

Área pregunta	TV	Radio	Diseño	Organizacional	Redes
1	Sirvió para revisar roles, funciones, reorganizar los procesos y sus responsables , para salir de la zona de confort y potenciar las aptitudes de las personas.	Nos ha ayudado a entender que no todos los mensajes van por todos los canales, nos ayudó a posicionarnos no como una isla lejos del trabajo de los demás, sino que nos articulemos entre otras áreas para lograr los objetivos.	Muy importante el articular la comunicación con lo visual, porque lo visual no es hacer una pieza gráfica, sino que primero se crea un concepto desde la comunicación y luego se llevaba a cabo desde lo gráfico, esto hace que el concepto visual tenga un por qué. Además, la creación de un manual de identidad visual que da la ruta para la elaboración de conceptos visuales.	Se notó un cambio significativo respecto a años anteriores, porque no se tenía un concepto claro de qué era lo organizacional y qué se debía hacer, era un área del Centro que estaba un poco desatendido y ahora por la estrategia de comunicación se convirtió en un proceso transversal y que apoya a otras áreas.	De acuerdo con las estadísticas hemos notado que el cambio fue positivo, porque antes publicábamos todo lo que llegara, pero ahora se ajustó la estructura de lo que se publica, con horarios, con espacios y la calidad de los contenidos.
2	El lenguaje audiovisual, tanto en la estética como en el discurso, trabajamos desde el sentir y enfocarnos en el mensaje y las personas, antes era solo enviar información institucional y ahora retomamos en el contar historias y otras formas de contar la información.	Hemos tenido mayor inclusión no solo en los temas tratados en la parrilla, sino en el equipo de trabajo, la inclusión de mujeres en el equipo ha sido importante. Otro aspecto es que generemos agenda no solo noticiosa sino también de análisis y de opinión.	Antes no había una dirección de arte y a la parte visual no se le prestara atención, y se usaban solo dos colores en las piezas gráficas y en eso inició el proceso de cambiar y atender esa necesidad.	El cambio en el objetivo de lo organizacional, se siente una mejor distribución de roles, en el marco de la estrategia es muy significativo porque las acciones van encaminadas a eso y no actividades sueltas.	Ya no todo se transmite, se piensa más qué se transmite y por qué canal, cambiamos la imagen y ahora es más fresco lo que hacemos. Ahora publicamos menos y el impacto es mayor, reducimos el spam y ahora tenemos mejor impacto en el público.
3	Nos enfocamos	El objetivo de la radio es no	Logramos segmentar a los	El público interno que son estudiantes,	Comunicad universitaria y la

	<p>en los públicos, pero con mayor interés en los jóvenes, tanto en los estudiantes como los futuros estudiantes (aspirantes) eso nos ayudó a marcar el lenguaje, la línea narrativa, la estética, que esperamos se mantengan en la universidad y los otros que se vinculen.</p>	<p>solo los miembros de la comunidad universitaria sino la ciudadanía en general, teniendo en cuenta los contenidos que queremos contar a los públicos externos y que podemos recibir de esos públicos.</p>	<p>públicos, antes se le hablaba a todos, pero logramos segmentar, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, aspirantes, a partir de estas segmentaciones definimos un identificador para cada uno y creamos productos específicos para esos públicos y uno general que los abarca a todos, porque todos consumen los contenidos de manera diferente.</p>	<p>docentes, administrativos, pero también los aspirantes que quieren ser parte de la universidad. Además de la formulación del lenguaje con miras a que los aspirantes quieran estar en la universidad, sobre los públicos internos hacer procesos de atraerlos a que quieran ser parte y comunicar sus intereses.</p>	<p>ciudadanía y la región, el impacto es de nuestros públicos, pero también las personas interesadas en la información, como padres de familia, aspirantes, procesos de proyectos. Y dependiendo de nuestra red social cambia el público y tratamos de proyectar un contenido para esa red.</p>
4	<p>Antes cada área estaba muy delimitada, cada área respondía por su trabajo, ahora trabajamos en equipo, los funcionarios de otras áreas nos aportan en TV y nosotros aportamos a otras áreas con nuestra experiencia y esto ha enriquecido el trabajo en general.</p>	<p>Nos hemos articulado con las otras áreas, que nos ha servido para el posicionamiento de la emisora, por ejemplo, ahora tenemos más visibilidad en redes por el apoyo de las otras áreas.</p>	<p>Existen distintas áreas, otras ya con más antigüedad, pero el diseño era nuevo, pero desde aquí se empezó a articular los procesos, por ejemplo, con Tv se construyeron contenidos desde el diseño y se llevó a tv, en prensa también con la construcción de los boletines y en general se apoyó con los procesos y las campañas a todas las áreas.</p>	<p>Nos articulamos en los procesos de las demás áreas, para saber cómo darles visibilidad a los procesos de cada uno con apoyo desde lo organizacional.</p>	<p>Con organizacional llevamos un orden de lo que se publica, de los contenidos y de las solicitudes,</p>
5	<p>Tener la conciencia de los funcionarios</p>	<p>La vinculación de otras personas que trajeran otros</p>	<p>El trabajo en equipo ha sido muy relevante, porque al diseño le ha</p>	<p>El hecho de tener una persona que parte en la línea gráfica porque antes se manejaba</p>	<p>Hemos tenido una mejor organización de los contenidos y</p>

	que saben qué es lo que queremos lograr, en el 2023 se inició el proceso de cambiar la forma en que comunicamos, que no fue fácil, pero al final del año se notó que los compañeros interiorizaron cuál era la intención comunicativa.	formatos a la radio, que llegáramos a otros espacios, cubrimiento de eventos, lo que nos hizo más visibles y nos ayuda a posicionarnos como medio.	permitido tener conceptos y bases para crear. Logramos generar identidad mediante los procesos visuales y eso es muy importante para una institución como la Universidad.	desde aquí y no había un encargado o un equipo encargado de lo gráfico. Que las actividades o campañas se pudieran gestionar en equipo con las demás áreas para hacerlas mejor,	la parrilla que se publica. Incluso los contenidos se apoyan en las otras áreas sobre los contenidos, la calidad y la pertinencia para publicar.
6	Se analiza si los productos están enfocados en la línea que se ha trabajado, cuando hay algo que no está en línea con lo plasmado lo hablamos para corregir y en equipo corregimos el rumbo.	Tiene muchos retos que aún está en proceso, porque la evaluación es importante, tomamos por ejemplo los comentarios en redes sociales que nos dicen si gusta o no con los nuevos formatos. Además de conocer cómo estamos en cifras y conceptos para conocer si seguimos siendo referentes de opinión	Por ahora no tenemos un indicador cuantitativo de para evaluar lo que hicimos, creo que debemos implementarlo, pero es un proceso, y es importante entender que esta área apenas inició en el 2023 y se está consolidando dentro del equipo, nos guiamos por comentarios y por cómo recibe la gente los productos cuando se publican, es algo más subjetivo y cualitativo.	Nos ha hecho falta los indicadores para saber cómo evaluar los procesos, por ahora estamos como referencia el feedback de los públicos más cercanos que nos han dicho cómo reciben el trabajo que se ha realizado. Pero es normal en los procesos de gestión del cambio porque se está trabajando en distintos frentes de la comunicación institucional.	Las estadísticas nos dicen que hay un aumento en a quienes llegamos, pero también vemos que los estudiantes interactúan con lo que su publica e incluso lo comparten en sus grupos
7	Iniciamos un proceso de cambio tanto para el equipo como para los productos y esto generó impacto en	Nos alineamos al proceso de contar historias, explorando otros formatos que no teníamos e cuenta, otro	Del 2023 se ha aprendido mucho porque se inició con la estrategia donde lo visual tuvo mucho mas protagonismo. Pero para crear los conceptos nos	A partir de tener una estrategia clara, hemos tenido un horizonte mas claro, sobre el contar historias y a partir de eso nos articulamos para crear los productos comunicativos, ahora	Ha sido positivo porque hay receptividad a los cambios y la propuesta gráfica, de lenguaje y la imagen en las redes.

	<p>los públicos. Cambiamos una perspectiva de entrega información plana a contar historias enfocadas en los mensajes que necesitábamos dar y comunicar a nuestros públicos.</p>	<p>punto importante fue el cambio de imagen de la emisora y el logo, esto alineado a la estrategia de comunicación y el trabajo del mejoramiento de lo técnico de la emisora.</p>	<p>articulamos con personas que conocen del tema. Con esto se tuvo mayor impacto en las campañas y los procesos para impactar a más personas y que los mensajes fueran mas amplios.</p>	<p>segmentamos y nos articulamos para hacer un trabajo diferencial.</p>	
--	---	---	---	---	--