

# Medición de la gestión estratégica de la comunicación organizacional de la Dirección de Comunicaciones y unidades académicas de la Universidad de Antioquia en los años 2020 y 2022

**Daniela A. Guzmán Ramírez.**

Comunicadora Universidad de Antioquia.

Este texto es el resultado del trabajo de grado en el pregrado en Comunicaciones bajo la dirección de las profesoras Ana Lucía Mesa Franco (metodológica) y María del Pilar Montoya García (temática)

## Introducción

*“Work implies not only that somebody is supposed to do the job, but also accountability, a deadline, and finally the measurement of results, that is, feedback from results on the work and on the planning process itself”<sup>1</sup> (Drucker , 1973, p. 94)*

Las entidades, sin importar su tipo, colaboran de manera sinérgica para alcanzar objetivos estratégicos, es por ello que, se consideran sistemas complejos conformados por partes interdependientes en permanente interacción entre ellas y el entorno (Chiavenato, 1976). Las partes que estructuran las organizaciones son adaptables y son susceptibles a las transformaciones del ambiente que los rodea.

En un escenario organizacional que opera en función de la sinergia entre todas las partes que lo componen, la comunicación es un recurso intangible de gran importancia no solo porque es el puente que conecta de manera transversal las actividades de gestión, operativas y de apoyo; sino también porque tiene impacto en la eficiencia de los intercambios comunicativos en los procesos organizacionales, en las relaciones de los profesionales y por consiguiente en el logro de objetivos y metas de cada área, departamento o proyecto. En su visión funcional, la comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que les da la capacidad de cooperar y de organizarse. (Macías, 2003).

<sup>1/</sup> El trabajo implica no solo que alguien esté destinado a ejecutarlo sino también responsabilidad, una fecha límite y finalmente la medición en los resultados, es decir, la retroalimentación de dichos resultados sobre el trabajo y en el proceso de planificación en sí mismo.

Ante tal contexto organizacional, surge la necesidad de considerar la comunicación como un activo merecedor de una gestión formal. De ahí, nace la planificación estratégica de la comunicación organizacional que se establece como una parte integral de los procesos de dirección en las organizaciones y un factor clave que contribuye a la estrategia global organizacional. De acuerdo con Álvarez (2011), en términos de acción, “la comunicación estratégica consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece” (p. 7).

En la planificación estratégica de la comunicación, hay ciertas fases o etapas que cada organización ajusta de acuerdo a sus políticas, configuración de su organización o necesidades, sin embargo, la medición es uno de los elementos que no se deben prescindir en la gestión estratégica.

La gestión de comunicación organizacional ha desarrollado y aplicado sistemas de medición y seguimiento para la mejora continua del proceso, los indicadores son unidades cuantificables que verifican la efectividad e impacto en objetivos y estrategia. Grunig (2008) afirma que los indicadores de medición deben ser fundamentados en investigaciones que demuestran el impacto de las estrategias de comunicación a nivel cognoscitivo y actitudinal en los públicos objetivos.

En consideración de todo lo anterior, resultó necesario ahondar sobre cómo se estaban desarrollando los procesos de medición de la gestión estratégica de la comunicación organizacional en la Universidad de Antioquia. Este proyecto estuvo sustentado en una visión de la comunicación que supera la vieja noción que limita la comunicación a la “transmisión de información” y la expande a la comprensión de la información, el entramado que construye la comunicación con los objetivos institucionales, su direccionamiento estratégico y, derivado de esta, su control y medición.

## Planteamiento del problema

La Universidad de Antioquia es una institución estatal, que desarrolla el servicio público de la educación superior y fue fundada en 1803 en la ciudad de Medellín. Se encuentra integrada por catorce facultades, cuatro escuelas, cuatro institutos y tres corporaciones (Universidad de Antioquia [UdeA], 2023).

Durante el curso de esta investigación, la Universidad siguió bajo dos planes de acción institucional. En el primer momento de la investigación, la Universidad de Antioquia se regía bajo el Plan de Acción Institucional (PAI) 2018-2021: “Una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial” (PAI, 2018). Después de esto, la UdeA operó bajo el PAI 2021-2024: “Una universidad solidaria, comprometida con la vida, la equidad y la diversidad, con visión global

y pertinente frente a los retos de la sociedad” (PAI, 2021). El PAI 2018-2021 era la hoja de ruta del gobierno institucional y consistía en la primera fase de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2026.

En el apartado de programas del documento del PAI 2018-2021, la comunicación estratégica de la Universidad se encuentra definida en función de:

Integrar proyectos que buscan 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. (UdeA, 2018, p. 20)

Las universidades son instituciones que se encuentran inmersas en cambios internos, obligadas por su entorno competitivo, social, cultural y económico dinámico

Es evidente que desde el direccionamiento estratégico de la UdeA, se destaca el valor de la comunicación organizacional en la toma de decisiones. Las universidades son instituciones que se encuentran inmersas en cambios internos, obligadas por su entorno competitivo, social, cultural y económico dinámico. A su vez, las universidades asumen retos de la comunicación con todos sus públicos, en ámbitos locales y globales, así como en la docencia, investigación y extensión. Esas condiciones les han exigido pensar la comunicación organizacional de manera estratégica -no como herramientas aisladas-, que permita la revisión de los objetivos, procesos y resultados de la misma, al igual que el conocimiento de los públicos organizacionales. En adición, la comunicación estratégica facilita a las organizaciones tomar decisiones con base en información clave, conocimiento de los intereses y formas de comunicación de sus públicos, y la base de la gestión propone que los resultados deben medirse para darla a conocer y tomar decisiones acordes.

La medición es un aspecto clave en la constitución de una comunicación estratégica; como fue señalado, otorga múltiples beneficios a los procesos de comunicación y su aproximación cuantitativa permite validar la gestión. No es posible hablar de comunicación estratégica sin mencionar la etapa de mejoramiento continuo.

En consideración con lo planteado la pregunta de investigación fue: “¿Cuáles son los procesos de medición de la gestión estratégica de la comunicación organizacional en la Dirección de Comunicaciones y las unidades académicas de la Universidad de Antioquia?” el objetivo general de la presente investigación se planteó de la siguiente manera:

## Objetivo General

Caracterizar los procesos de medición de la gestión estratégica de la comunicación organizacional en la Dirección de Comunicaciones y las unidades académicas de la Universidad de Antioquia.

## Objetivos específicos

1. Conocer los antecedentes y el contexto de los procesos de medición y de la gestión de la comunicación organizacional en la Universidad de Antioquia.
2. Identificar los indicadores de medición implementados en la gestión de la comunicación organizacional en la Dirección de Comunicaciones y unidades académicas.
3. Clasificar los indicadores de medición implementados en la gestión de la comunicación organizacional en la Dirección de Comunicaciones y unidades académicas en función a su tipología.
4. Indagar por el uso de la medición de la gestión en la toma de decisiones estratégicas de la comunicación en la Universidad de Antioquia.

## Metodología

Para efectos de claridad, resulta necesario explicar que la presente investigación fue desarrollada en dos momentos, el primero en el año 2020 y el segundo en 2022. Mientras que en el 2023, se completaron las etapas de procesamiento, análisis y discusión de resultados. Tras no poderse completar el trabajo en el año de 2021 por situaciones derivadas a la pandemia de Covid-19, se retomó la investigación al año siguiente. Los procesos metodológicos como la aplicación de técnicas e instrumentos se mantuvieron sin mayor alteración. Es importante precisar que, aunque el objetivo de la investigación no centra su atención en contrastar ambos momentos o establecer juicios comparativos, surge una oportunidad de obtener una comprensión más profunda y amplia del asunto investigativo y de esta forma, contribuir al campo de la comunicación.

Esta investigación fue de carácter exploratorio debido a que aporta conocimiento al contexto de la gestión de comunicación estratégica de la Universidad y su respectivos procesos de medición y evaluación. En relación al valor metodológico, esta investigación posibilitó la identificación de los indicadores de gestión a nivel central en la Dirección de Comunicaciones y en las unidades académicas. Asimismo, se clasificaron estas unidades cualitativas y cuantitativas de acuerdo con la tipología de efectividad, eficacia e impacto. Esta información fue de utilidad para los comunicadores de la Universidad de Antioquia en la búsqueda de un sistema de comunicaciones que trabaje en sinergia en cuanto al mejoramiento continuo de la comunicación. Como objetivo final, el trabajo indaga sobre el efecto de los procesos actuales de medición en la toma

de decisiones estratégicas en la comunicación. Los hallazgos de este objetivo contribuyeron al conocimiento sobre la efectividad de las mediciones de la comunicación en la Universidad y ofrecieron una aproximación acerca de otros procesos institucionales de comunicación.

En este trabajo, se utilizó la perspectiva funcionalista para comprender la Universidad como un sistema integrado de partes interdependientes. La manera en que se analizaron los datos de esta investigación también se adscribe al funcionalismo debido a que se limita a establecer categorías de acuerdo a los hallazgos y hacer deducciones objetivas. No hubo juicios de valor, ni se observaron los hallazgos subjetivamente o analizaron categorías discursivas para evitar desviar el objetivo de la investigación. El foco principal está en las circunstancias del fenómeno estudiado, en lugar del sujeto involucrado.

El enfoque de la investigación es mixto, es decir, utiliza los métodos cualitativo y cuantitativo. En relación al diseño, se eligió el diseño exploratorio secuencial comparativo (Hernández Sampieri et al. 2014). Siguiendo el diseño propuesto, el primer paso fue realizar una revisión documental de los antecedentes relacionados con la medición en comunicación en el contexto de la UdeA. Seguido, se aplicó un instrumento cuantitativo y, finalmente, se llevaron a cabo entrevistas con los profesionales de comunicación de las diferentes unidades académicas. Los datos cuantitativos complementan y respaldan los hallazgos cualitativos obtenidos durante las entrevistas y la revisión documental.

La sistematización de hallazgos del primer objetivo constituyó en la elaboración de fichas que permitan identificar asuntos claves en cuanto al tema de investigación. En la segunda fase, se procesaron los datos cuantitativos a través del programa de estadística SPSS para la realización del catálogo de indicadores según su tipología. La tercera y última fase metodológica concluyó con la elaboración de matrices categoriales para los datos suministrados de las entrevistas.

## Resultados y discusión

### De la producción de medios a la estrategia: planeación, seguimiento y evaluación de la comunicación institucional

El contexto de medición de las comunicaciones de la UdeA ha evolucionado desde el antiguo sistema de medios conformado por los departamentos de Información y Prensa, Emisora Cultural y Servicios Audiovisuales, en 1998 hasta la creación de la Dirección de Comunicaciones en 2017.

Los ejercicios de medición de las comunicaciones institucionales en la UdeA se enfocaron, al principio, en estudiar el impacto en la audiencia universitaria e identificar la cantidad de productos periodísticos producidos en ciertos intervalos de tiempo. De acuerdo a la *Propuesta de fortalecimiento del*

*sistema de comunicación institucional* (2016), los tres primeros antecedentes de diagnóstico de las comunicaciones hechos con el propósito de identificar las problemáticas primordiales y hallar soluciones sostenibles a las mismas

La comunicación institucional ha experimentado una marcada metamorfosis tanto en su conceptualización como en su desempeño, evolucionando desde un asunto netamente mediático a la convergencia de medios y orientación estratégica.

fueron un Diagnóstico DOFA que data del 2000, un estudio de percepción de medios, hecho por CEO (Centro estudios de opinión, Fac. Ciencias Sociales) en 2007 y un análisis cuantitativo de la percepción de los públicos internos y externos de la UdeA sobre el impacto de los medios y flujos de comunicación adelantado por IMARK, Facultad de Ciencias Económicas en 2013. La comunicación institucional de la UdeA fue, en un principio, producto de las tendencias en comunicación del siglo pasado, enfocado a los medios de comunicación

y cumplían una función informativa. Estos antecedentes sentarían las bases para una evolución ulterior hacia un enfoque integral y estratégico de las comunicaciones en la institución.

Es posible comprender este contexto organizacional a la luz de una perspectiva sistémica plasmada en la Resolución Superior 2207, la cual detalla cómo el Acuerdo Superior 148 del 10 de agosto de 1998, al establecer los departamentos de Información y Prensa, Emisora Cultural y Servicios Audiovisuales, perseguía la finalidad de incluir los medios de comunicación institucionales y asegurar su progresivo desarrollo como un sistema interconectado. La evolución de este escenario mediático y operativo a un sistema articulado, coherente y transversal a los tres ejes misionales de la Universidad puede ser resumido en la adopción de una perspectiva sistémica de las comunicaciones, donde la comunicación es una función directiva y estratégica.

La comunicación institucional ha experimentado una marcada metamorfosis tanto en su conceptualización como en su desempeño, evolucionando desde un asunto netamente mediático a la convergencia de medios y orientación estratégica.

## Uso de indicadores de medición en la Dirección de Comunicaciones y unidades académicas

En cuanto al uso de indicadores, las mediciones que se llevaban a cabo correspondían a indicadores de cumplimiento y medían una tarea realizada en un determinado intervalo de tiempo; en contraste, los nuevos modelos de medición consideran dimensiones de la comunicación como el impacto y la satisfacción de las estrategias. En virtud de esta evolución, es plausible sostener que la

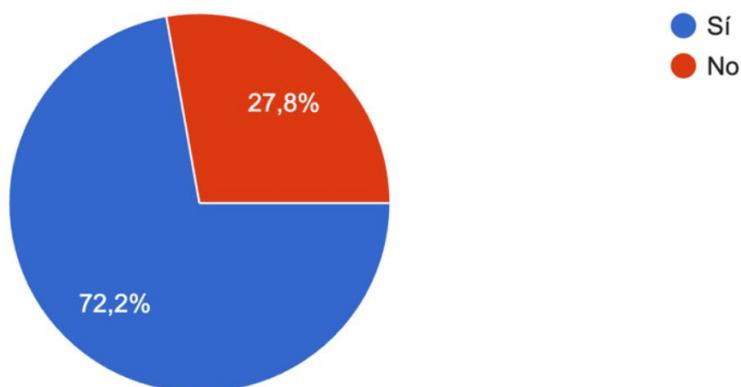
medición ha evolucionado hacia un nivel más comprensivo en comparación a su enfoque previo.

En las unidades académicas, en 2020, uno de los entrevistados habló sobre la ausencia de planificación estratégica antes de su llegada a la unidad y mencionó que la función de las comunicaciones era instrumental y se centraba en apoyar eventos, organizar carteleras y poner avisos. En 2022, el panorama fue más optimista en general, con relación a la planificación estratégica; una de las personas entrevistadas afirmó que si bien la comunicación de la unidad seguía siendo operativa, se encontraban en la construcción de un plan de comunicaciones.

En cuanto a los procesos de medición, se preguntó en la encuesta si se realizaba o no medición de la gestión de comunicaciones en su respectiva unidad académica. En el siguiente gráfico circular se exhiben los resultados correspondientes a 2020.

**Figura 1.** Respuesta acerca de si en la unidad académica se realiza medición de la gestión de comunicaciones en 2020.  
Nota de la imagen: Medición de la gestión de comunicaciones de las unidades académicas.

18 respuestas



Por otro lado, en 2022, de 15 unidades encuestadas, 10 afirmaron que sí realizan medición de sus procesos, mientras que 5 afirmaron que no. Los porcentajes entre ambos años son similares, y se mantiene la tendencia de la mayoría de unidades que llevan a cabo algún tipo de medición para su gestión.

Uno de los resultados más predominantes de la encuesta que diligenciaron los responsables del proceso de comunicación en las unidades académicas fue el uso notable de indicadores para redes sociales. En ambas etapas de muestreo se identificó que sí realizan medición sobre su gestión de redes sociales, alcanzando esta con el mayor número de indicadores registrados. Claramente, existen razones que explican este hallazgo, y una de las más evidentes tiene que ver con que las redes sociales ofrecen métricas a organizaciones de manera automatizada, es decir, son generadas por el sistema y el usuario solo recibe el informe del rendimiento de métricas una vez que estén listas. Sobre

lo anterior, Meta Platforms, Inc. (empresa de tecnología estadounidense dueña de redes sociales como Facebook e Instagram) explica en su página web que las métricas son cálculos aproximados y se basan en muestras, siendo influenciadas por factores como la cantidad de cuentas que cada individuo utiliza en los productos de las compañías de Facebook. (Meta Platforms, Inc., 2023).

## Clasificación de los indicadores de medición en la Dirección de Comunicaciones y las unidades académicas

Los indicadores que fueron identificados por medio de las entrevistas y la encuesta fueron posteriormente clasificados de acuerdo a la tipología: de cumplimiento, eficiencia e impacto. Otálvaro (2016).

En 2020, el mayor número de indicadores se concentraba en la sección de redes sociales, donde todas las unidades académicas manifestaron haber implementado procesos de medición. Se identificaron un total de 19 indicadores en las 18 unidades académicas, que respondieron a la encuesta, de los cuales 11 son de eficiencia, cinco de impacto y tres de cumplimiento. Por otra parte, en los indicadores de 2022, las redes sociales continuaron teniendo el mayor número de indicadores, esta vez con 21, en donde 10 son de impacto, 7 de eficiencia y 4 de cumplimiento. Los indicadores de redes sociales están más enfocados en el impacto de sus publicaciones sobre sus usuarios a comparación de 2020.

En el primer muestreo (realizado en 2020) estos indicadores fueron, en su mayoría, de eficiencia, y se enfocaron en el número de clics, vistas y reacciones. Mientras que en el segundo muestreo (2022), se mantuvieron los mismos indicadores de eficiencia, pero incrementaron los del impacto.

## Influencia de la medición en la toma de decisiones estratégicas de la comunicación en la UdeA.

A través de la encuesta que se realizó en 2020, en donde se indagó sobre el grado de consideración otorgado a la medición en el proceso de toma de decisiones estratégicas de las unidades académicas, de las 18 unidades académicas encuestadas, las personas encuestadas de nueve de ellas dieron una respuesta positiva acerca de cómo se considera la medición en la toma de decisiones estratégicas en su respectiva unidad (muy tenida en cuenta o tenida en cuenta). Mientras que una minoría (cuatro unidades) se inclinaron hacia de poco o nada tenida en cuenta. Cuando se les preguntó que explicaran esta respuesta, las unidades que escogieron las dos primeras opciones de la pregunta (muy tenida en cuenta y tenida en cuenta) expresaron que el resultado de la gestión de comunicaciones permitía nutrirse de datos para la toma de

decisiones, porque desde el seguimiento de la gestión surgen propuestas de mejoras y fortalecimiento del proceso, igualmente, se generan mejores estrategias y las acciones para la unidad académica. En 2022, de las 15 unidades que participaron en la encuesta, el 46,7% indicó que considera la medición en la toma de decisiones estratégicas dentro de la unidad académica. Un 20% señaló que la medición es altamente relevante, otro 20% mencionó que no se tiene en cuenta y, finalmente, el 13,3% de la muestra eligió la opción de que se considera en menor medida. Según sus explicaciones, esta práctica está arraigada en las actividades académicas, culturales y administrativas, así como en la planificación de estas actividades.

## Conclusiones

En primer lugar, la UdeA ha transformado sus comunicaciones desde un enfoque mediático a una gestión estratégica de la comunicación organizacional. Esta evolución ha tomado más de dos décadas en consolidarse como el logro más significativo de la visión sistémica e integral de la gestión de comunicaciones institucionales.

Con respecto a los procesos de medición, se identificó que la Dirección de Comunicaciones y las unidades académicas lideran procesos particulares de medición. Aunque no son independientes, ya que sí existe una conexión entre ambas, cada unidad académica también trabaja acorde con sus particularidades y esto también aplica para la planificación de la gestión de comunicaciones. En su mayoría, las unidades académicas realizan algún tipo de medición sobre su gestión. En este contexto, las redes sociales están más sujetas a la medición que los medios de comunicación propios, eventos y reputación, gracias a la automatización e inmediatez de los informes de métricas que ofrecen empresas como Meta y YouTube.

Con relación al tipo de indicadores que se usan para medir la gestión de comunicaciones de las unidades académicas y la Dirección de Comunicaciones, en 2020, la mayoría de indicadores fueron clasificados como de eficiencia, mientras que en 2022, la mayoría fueron de impacto. Lo anterior denota la creciente importancia en contar con objetivos y metas debidamente definidos en el plan, ya que estos deben ser formulados de manera que sean susceptibles de medición en el contexto universitario. Esto invita a que la planificación de las comunicaciones se diseñe de manera que los objetivos y estrategias se formulen con metas claras y medibles, en términos de la relación resultados esperados y uso de recursos, así como en los efectos finales de los resultados logrados en los públicos objetivos.

Por otro lado, los profesionales de comunicación de las unidades académicas reconocieron la planificación estratégica de la comunicación como un proceso que exige la implementación de una gestión que parta de diagnósticos, y

sea planificada, ejecutada y evaluada. Esto para un mayor cumplimiento de los objetivos institucionales, acorde con las necesidades y características de los públicos objetivos, y con base en ajustes y mejoras continuas.

Otro punto importante de estas conclusiones, apunta en cómo la medición de las comunicaciones se usa en la toma de decisiones estratégicas en las facultades, lo que da cuenta de una visión de este tipo de gestión como una función transversal en los procesos administrativos, académicos y culturales de la unidad administrativa.

En última instancia, con base en la información recolectada, procesada y analizada, esta investigación contribuye a la comprensión de la importancia de la medición como factor estratégico en el ámbito de la comunicación institucional, ya que ofrece datos concretos y organizados de lo que sucede no solo en el nivel central sino en buena parte de las facultades. Igualmente, muestra reflexiones a la luz del marco teórico y conceptual que puede ayudar, conjuntamente con la información procesada, a la toma de decisiones más informadas y efectivas que aporten a la evolución de la UdeA hacia la excelencia en la gestión de la comunicación. 🌐

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, Alejandro. (2011). *Medición y Evaluación de la comunicación*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. <https://www.uma.es/media/files/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez, A. (con Castillo, A.). (2011) *N Medición y Evaluación de la comunicación*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. <https://www.uma.es/media/files/2011-10-medicion.pdf>
- International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC). (20 de enero de 2022). *Re: Who We Are* [Artículo en línea]. <https://amecorg.com/about/#:~:text=AMEC%20is%20the%20International%20Association,%2C%20analysis%2C%20evaluation%20and%20insights>.
- International Business Machines (IBM). (4 de agosto de 2023). *Frecuencias: Estadísticos*. [Artículo en línea]. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=frecuencias-statistics>
- Bertalanffy, L. (1986). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica de México. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill Interamericana.
- Costa, Joan. (2003). *La imagen pública. Una ingeniería social*. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. Editorial Zuluaga.
- Drucker, Peter. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.
- Espinosa, C. (2015). *¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3050/305043762002/index.html>
- Grunig, James & Grunig, Larissa. (2008). *Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future*.
- Hallahan, Kirk. (2015). Organizational goals and Communication Objectives. En *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. (pp. 244-261). Routledge.
- Hernández, R. Fernández, Carlos. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- Luhmann, N. (1984). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos Editorial.
- Macías, G. (2003). *Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización*. [Tesis de Doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4112/gjmc1de1.pdf;jsessionid=9D225421D8B59D75C77C0F11D9200C98?sequence=1>

- Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*. Literary Licensing, LLC.
- Meek, V. Lynn y Davies, D. (2009). Policy Dynamics in Higher Education and Research: Concepts and Observations. *Revista Higher education, research and innovation: changing dynamics; Report on the UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge, 2001-2009*, 45-49.
- Meta Platforms, Inc. (18 de marzo de 2022). Re: Métricas únicas [Artículo en línea]. <https://es-la.facebook.com/business/help/283579896000936>
- Nieto, L. (2015). *Indicadores de gestión de la comunicación organizacional para medir el impacto que tienen los eventos que realiza el área de Relaciones Públicas de la Universidad EAFIT*. [Tesis de Pregrado, Universidad de EAFIT].
- Otálvaro, I. (2016). *Un modelo de indicadores de gestión de comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia: un aporte de la gestión estratégica de la comunicación en instituciones universitarias*. [Tesis de Maestría, Universidad de EAFIT].
- Pardo, C. (2007). Evolución del Desempeño Integral del Sector Transporte. *Revista de Investigación de la Universidad de La Salle*, 71-81.
- Preciado, A. y Guzmán, H. (2011). Uso y Prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas. *Revista Folios*, 49-73.
- Schramm, Wilbur. (1978). Comunicación de masas. En *Nuevas dimensiones en la psicología y la comunicación*. Distribuidora Argentina.
- Universidad de Antioquia. (5 de marzo de 1994). *Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994 Estatuto General de la Universidad de Antioquia*. Consejo Superior de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Universidad de Antioquia. (2016). *Manual de Identidad Institucional*. <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/7bab42c9-f1be-44ae-bd46-817ced7596b6/Manual+de+Identidad+Institucional.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nOECbnX>
- Universidad de Antioquia. (2016). *Propuesta de fortalecimiento del Sistema de Comunicación Institucional*. [https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1v7WOVLTCGnZmCGa-DkQF-wLw\\_FYdQR5A](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1v7WOVLTCGnZmCGa-DkQF-wLw_FYdQR5A)
- Universidad de Antioquia. (2017-a). *Plan de desarrollo 2017-2027: Una Universidad innovadora para la transformación de territorios*. [https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/PDI\\_2017\\_2027.pdf](https://appvicedoce.udea.edu.co/files/planes/PDI_2017_2027.pdf)
- Universidad de Antioquia. (13 de septiembre de 2017-b). *Resolución Superior 2207*. Consejo Superior de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Universidad de Antioquia. (25 de julio de 2017-c). *Acuerdo Superior 445*. Consejo Superior de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Universidad de Antioquia. (2018). *Plan de Acción Institucional 2018-2021: Una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial*. <https://acortar.link/I6mYzg>
- Universidad de Antioquia. (27 de noviembre de 2019-a). *Resolución Rectoral 46457*. Consejo Superior de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Universidad de Antioquia. (27 de noviembre de 2019-b). *Resolución Rectoral 46458*. Consejo Superior de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Universidad de Antioquia - Dirección de Comunicaciones. (2021). *Plan de Comunicación Institucional 2021-2027*. <https://online.flippingbook.com/view/1029337109/>
- Universidad de Antioquia. (1 de marzo de 2021-a). Re: *Inscripciones abiertas a la VII cohorte del curso Evaluación y Medición de la Comunicación en las Organizaciones 2021* [Artículo en línea]. <https://shorturl.at/mqRU1>
- Universidad de Antioquia. (2021-b). *Plan de Acción Institucional 2021-2024: Una universidad solidaria, comprometida con la vida, la equidad y la diversidad, con visión global y pertinente frente a los retos de la sociedad*. <https://online.flippingbook.com/view/905650379/>
- Universidad de Antioquia. (2023, agosto). Unidades académicas. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas>
- Universidad de Antioquia. (14 de marzo de 2023). Re: *Funciones misionales* [Artículo en línea].
- Universidad de la Sabana. (14 de febrero de 2023). *Seminario en Diseño de Indicadores de Gestión* [Artículo en línea]. <https://www.unisabana.edu.co/empresaysociedad/instituto-forum/programas-corporativos/seminarios-para-el-desarrollo-organizacional/seminario-en-diseno-de-indicadores-de-gestion/>
- Vaca, A. & Abadía, H. (2014). La Auditoría de comunicación en universidades privadas del eje cafetero. *Revista Textos y Sentidos* No.06-Julio/Diciembre-2012, 38-49.