 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	MACROPROCESO: EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO	CÓDIGO: U-FT-14.001
	FORMATO: INFORME EJECUTIVO	VERSIÓN: 0.0
		Página 1 de 5

INFORME EJECUTIVO DE LA EVALUACION AL MACROPROCESO DE COMUNICACIONES DE LA SEDE MEDELLÍN (*)

1. PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional de Colombia, en el proceso de implementación de los modelos de gestión MECI y SGC, (Modelo Estándar de Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad) definió las comunicaciones como un Macroproceso estratégico en el cual se plantean las comunicaciones como un escenario de interlocución para generar mejoramientos en las relaciones humanas con los diferentes grupos ocupacionales y de interés,

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en el contexto de la articulación de tales modelos establece que: *“La Comunicación en las entidades públicas tiene una dimensión estratégica, al ser el factor que hace posible que las personas puedan asociarse para lograr objetivos comunes, en tanto involucre todos los niveles y procesos de la organización”. “el diseño de la comunicación en las entidades debe plantear soluciones a la necesidad de divulgar los actos administrativos o de Gobierno, la gestión administrativa y a proyectar la imagen de la entidad”¹.*

En esta dinámica, la Oficina Nacional de Control Interno, consideró importante evaluar la contribución que tiene éste Macroproceso al cumplimiento de la misión institucional; en la Sede Medellín en sus elementos básicos.

2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

2.1. Comunicación Organizacional

El Acuerdo 113 de 2013 del CSU por el cual se establece la estructura interna académica administrativa del Nivel Nacional, no le asigna a Unimedios la responsabilidad de fijar políticas que orienten, direccionen y permitan coordinar de una manera adecuada el proceso de

comunicaciones en la Universidad. Igualmente, se aprecia que desde la concepción de las funciones de Unimedios, no se dejó clara la necesidad de establecer relaciones interinstitucionales que permitieran la optimización de la información generada por la Universidad y su difusión en los medios de comunicación, tanto internos como externos, en atención a lo fijado en el Componente de Comunicación Pública del Modelo Estándar de Control Interno -MECI. Como bien se desprende del análisis realizado, las funciones de Unimedios no incorporan el diseño de políticas, directrices y lineamientos en materia de comunicaciones, dejando este componente estratégico sin una responsabilidad claramente definida.

En trabajo de campo la ONCI constató con la Oficina de Comunicaciones de la Sede que efectivamente, en la actualidad no existen políticas emanadas desde el Nivel Nacional de la Universidad que orienten y direccionen el Macroproceso de Comunicaciones en la Universidad.

A nivel de Sede, tampoco se evidenció la existencia de un comité técnico o instancia colegiada, que se encargue de direccionar de manera estratégica el componente de comunicaciones. Esta situación se hace más evidente con el manejo de los medios de comunicación y particularmente con la vocería de la Sede, cuando se presentan situaciones coyunturales o puntos de crisis, ya sea por alteraciones del orden público o por la ocurrencia de un evento particular en la Sede. En este sentido, se percibe que no hay claridad frente al manejo de protocolos a seguir, para comunicar adecuadamente estas situaciones a la comunidad en general.

Esta situación fue convalidada con los Decanos, para quienes es evidente la ausencia de políticas y directrices que desde el Nivel Nacional, permitan coordinar de una mejor manera los esfuerzos institucionales y lograr una mayor articulación entre el Nivel Nacional de la Universidad y los niveles de sede y de facultad.

(*) Elaborado por: Luis Fernando Bañol y José Dairo Álvarez, Revisado por Carlos Manuel Llano Alzate, ONCI

¹ Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Componente Comunicación Pública.





Observación 1.

En el componente estratégico del Macroproceso no se han definido políticas, lineamientos o directrices, que desde el Nivel Nacional, orienten las Comunicaciones en la Universidad. De igual forma se observó, que a nivel de Sede, no se cuenta con una instancia o Comité Técnico que coadyuvé a direccionar la implementación de las estrategias comunicacionales.

Recomendación: es conveniente que desde la Rectoría, se promueva de manera formal el establecimiento de una responsabilidad o rol de diseño estructural de políticas institucionales referentes al manejo de las comunicaciones. Para ello podría servir como insumo de discusión los tres elementos que contiene el MECI en el Componente de Comunicación Pública: i) Comunicación Organizacional; ii) Comunicación Informativa y iii) Medios de Comunicación. Esta definición ayudará a que desde el nivel de sede y de facultad, se tenga claramente definido los roles que le corresponderá asumir en el entorno institucional.

2.2. Plan de Comunicaciones

La Oficina de Comunicaciones, con base en las orientaciones de la Vicerrectoría de la Sede, elabora el Plan de Comunicaciones el cual contiene las distintas actividades, campañas y eventos que se estiman realizar en un periodo. El actual Plan de Comunicaciones comprende las vicencias 2013, 2014 y 2015.

Ahora, adicional a los recursos destinados cada año por la Sede en el rubro de comunicaciones de gastos de funcionamiento, se formuló en el Plan de Acción 2013 – 2015, un proyecto de inversión específico para apoyar el desarrollo de este importante componente. Dicho proyecto denominado “Fortalecimiento de las Comunicaciones en la Sede Medellín”, se encuentra registrado en Sistema BPUN y tiene una apropiación total de \$630.000.000 para el trienio 2013 – 2015.

De otro lado, algunas facultades realizan ejercicios de planeación similares a los del nivel central, los cuales se materializan en planes de medios, haciendo mayor énfasis en la ejecución de actividades puntuales, entre las cuales se

encuentran la realización de piezas para la promoción de eventos de Extensión, fundamentalmente; comunicación con egresados; elaboración de programas de radio y algunos de televisión.

Sin embargo estas acciones obedecen más a requerimientos y necesidades específicas de las facultades que a una estrategia coherentemente planeada, en la cual este claramente definido el rol de Unimedios a Nivel Nacional, en relación con la emisión de políticas y lineamientos orientadores del proceso y cómo las sedes y facultades aterrizaran esas políticas y ejecutaran las actividades comunicacionales que les permitan apoyar los procesos misionales. Todo lo anterior, enmarcado en la construcción y consolidación de una imagen institucional fundamentada en productos académicos que contribuyan al fortalecimiento de la sociedad.

Igualmente, en las entrevistas de percepción llevadas a cabo con los Decanos, se convalidó que la planeación que se realiza se fundamenta básicamente en el desarrollo de actividades más operativas que estratégicas, las cuales responden a las necesidades particulares de comunicación de las facultades.

Observación 2.

En síntesis, Los procesos de planeación realizados por la Sede y las facultades (plan de comunicaciones y planes de medios), concentran su accionar básicamente en el desarrollo de actividades operativas.

Recomendación: es conveniente que desde la Vicerrectoría de la Sede, se promueva la creación de una instancia colegiada, que sea la encargada de brindar directrices, orientaciones y definir los propósitos de la comunicación en la Sede, así como de llevar a cabo los respectivos seguimientos a los planes de comunicaciones. Este escenario debe ser entendido como el espacio de discusión y análisis de los horizontes que deben ser apoyados por el Macroproceso de Comunicaciones y a partir de allí priorizar el conjunto de actividades y medios de comunicación necesarios para apoyar el cumplimiento de la misión institucional.



2.3. Comunicación Informativa y Medios de Comunicación

La Sede Medellín cuenta con una amplia diversidad de medios de comunicación que le permiten llegar a distintos públicos. Entre otros, se tienen: Radio, Prensa, Televisión y los medios electrónicos (Página Web, Correo y Redes Sociales).

En el caso particular de algunas facultades se ha hecho poca utilización o aprovechamiento de algunos de los medios existentes, principalmente de los medios tradicionales (Radio, Prensa y Televisión), al concentrar la mayor parte de sus comunicaciones a través de los nuevos medios electrónicos.

Igualmente, se tiene consenso en la necesidad de mejorar la articulación que debe de existir entre los distintos niveles de la Universidad (Nacional, Sede y Facultad). Aunque se reconocen avances en las relaciones entre el Nivel Central de la Sede y Facultades, son evidentes las distancias que se presentan con el Nivel Nacional.

Observación 3.

En general, se percibe un alto nivel de comunicaciones al interior de la Sede, situación que en algún momento puede llegar a generar saturación. No obstante, es evidente la necesidad que tienen las facultades de tener mayor visibilidad hacia el medio exterior, de tal forma que los desarrollos académicos, científicos y culturales obtenidos por la Universidad, puedan tener un mayor impacto en la sociedad.

Recomendaciones: *es conveniente que desde la administración de las bases de datos de los correos institucionales, se logre una mayor depuración y/o estratificación por estamento y por facultad, de tal forma que la información generada por la Universidad, llegue al público que realmente necesita conocer dicha información.*

Adicionalmente, se sugiere hacer un uso más racional de los nuevos medios, especialmente del correo electrónico, a fin no generar una excesiva saturación que pueda llegar a afectar la

efectividad que en la actualidad tiene este medio. En esa misma dirección, se podría hacer una mejor diversificación y utilización de los medios existentes.

Así mismo, sería positivo que la Universidad utilizara los distintos medios con que cuenta, para promover de manera permanente la participación ciudadana, presentar análisis de su balance social y llevar a cabo procesos de rendición de cuentas.

Finalmente, se sugiere por parte de algunas decanaturas, que a través de la Oficina Central de Comunicaciones de la Sede Medellín, se lleve a cabo una gestión más intensa (de representación o cancillería) ante los medios de comunicación externos, de tal forma que se pueda tener mayor presencia en el medio local y una mejor visibilidad de los avances académicos obtenidos por la Sede. Al mismo tiempo, se podría lograr una mayor convocatoria en aquellos eventos que la Sede desea promocionar.

En respuesta al informe preliminar², la Oficina de Comunicaciones de la Sede Medellín, expresó que: “es fundamental que se aproveche al máximo el esfuerzo que hacemos en la producción de contenidos para los medios institucionales, generando los mecanismos para que periodistas locales reconozcan y se aproximen más a ellos; de esta manera nuestro esfuerzo en términos de producción tendría el impacto esperado en comunicación interna y de relacionamiento nacional y regional. Específicamente la Agencia de Noticias debería tener mayor volumen de noticias regionales, ya que de esta manera sería más consultada por los medios de las ciudades donde la U.N. tiene sedes. Suele pasar que muchos de los contenidos generados para este medio desde Medellín, por ejemplo, no son publicados, por lo que se pierde el esfuerzo hecho para la producción de la noticia y no se aprovecha para la Sede la infraestructura de este importante mecanismo de información”.

Así mismo, para la Jefe de la Oficina de Comunicaciones, esto tiene dos consecuencias claras: “por un lado es más visible para los medios locales la información generada por

² Correo electrónico del 27 de marzo de 2014.



otras universidades de la ciudad que tienen también agencias de noticias, y por otro, tenemos que hacer esfuerzos extras y gestiones adicionales para que nuestra información le llegue a esos periodistas”.

2.4. Indicadores

En la primera etapa de implementación del Sistema de Gestión de la Universidad, la Oficina de Comunicaciones, con apoyo de la Oficina de Planeación de la Sede, realizó un primer ejercicio de construcción de indicadores, el cual arrojó una serie de elementos que permitieron visualizar la panorámica operativa del Macroproceso. No obstante, por haber generado indicadores básicamente operacionales, esta mirada no contribuyó a mejorar el proceso en relación con la toma de decisiones estratégicas.

En verificación realizada por la ONCI, se observó que para la vigencia 2013, no se realizaron las mediciones de tales indicadores. De tal forma que no se disponen de datos que permitan conocer en detalle la gestión realizada en materia de comunicación informativa. Lo anterior, puede traer como consecuencia que no se tenga una base confiable que permita intervenir aspectos estratégicos relacionados con la comunicación, tanto organizacional como informativa.

De otro lado y de acuerdo con lo manifestado por la Jefe de la Oficina de Comunicaciones de la Sede, se hizo la consulta al Nivel Nacional con el fin de analizar la pertinencia y conveniencia de la aplicación o adaptación de los indicadores definidos por el Macroproceso en la Sede Medellín y se recibió la confirmación de que desde el Nivel Nacional aún no se habían definido indicadores de gestión para los procesos de comunicaciones.

Para la vigencia 2014, la Oficina de Comunicaciones ha considerado necesario adelantar, con el apoyo del equipo de Gestión de Calidad, una revisión de los indicadores existentes con el fin de ajustarlos a una mirada más estratégica que operativa, de tal forma que las mediciones que a futuro se obtengan aporten mejores elementos al proceso de toma de decisiones.

Observación 4.

En el periodo evaluado no se llevaron a cabo mediciones de los indicadores definidos para el proceso. En este sentido, aún no se observa una dinámica de análisis de datos que permita, a partir de las variaciones presentadas, considerar elementos de referencia para la toma de decisiones.


Recomendación: es necesario que en el marco de la revisión de los indicadores, se definan variables que midan aspectos estratégicos de la gestión de comunicaciones en la Sede Medellín, de tal manera que los mismos se conviertan en herramientas útiles para la toma de decisiones por parte de los líderes del Macroproceso.

2.5. Estructura Organizacional

Observación 5.

En el Macroproceso de Comunicaciones de la Sede (oficina del nivel central y oficinas de facultades), participan un total de 27 personas, de las cuales solamente siete (7), que representan el 26%, están adscritas a la planta de cargos de la Universidad, lo que contrasta con las otras veinte personas, o sea un 74%, quienes realizan sus funciones bajo la denominación genérica de Contratistas. Así las cosas, se tiene que prácticamente tres cuartas partes del personal asociado al proceso de comunicaciones en la Sede, está vinculado bajo la figura de ODS, por lo que su permanencia está sujeta a la disponibilidad de recursos propios.

Como se observa, la estructura de las Oficinas de Comunicaciones en las facultades está soportada principalmente con personal contratista, excepto en la Facultad de Ciencias donde se cuenta con una persona de planta. Lo anterior, puede afectar la continuidad en el desarrollo de las actividades y presenta un alto riesgo que compromete la sostenibilidad de este componente en el mediano y largo plazo, dado que su permanencia depende de la disponibilidad de recursos de cada facultad, ya que su financiación se soporta en los recursos propios.

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	MACROPROCESO: EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO	CÓDIGO: U-FT-14.001.003
	FORMATO: INFORME EJECUTIVO	VERSIÓN: 4.0
		Página 5 de 5

2.6. Administración de Riesgos

En el marco de la identificación y valoración de los riesgos adelantados en la Universidad por el Sistema de Gestión de Calidad, se observa como un avance importante la existencia de los mapas de riesgos institucionales, entre los cuales se tiene construido el correspondiente Macroproceso de Comunicaciones.

En trabajo realizado por la ONCI, se verificó la existencia del Plan de Tratamiento de los Riesgos, en el cual se definen las actividades tendientes a reducir o asumir la ocurrencia de los mismos. Sin embargo, si bien se ha avanzado en la implementación de varias actividades que pretenden mitigar los efectos de los riesgos, aún no se consolida una dinámica de administración de riesgos.

Observación 6.

Para el año 2013 y lo avanzado de 2014, no se han realizado seguimientos o monitoreos, por parte de los líderes del Macroproceso, a las acciones planteadas en el referido Plan de Tratamiento, de tal forma que permitieran establecer el nivel de avance o cumplimiento en la implementación de las actividades. Lo anterior, igualmente trae como consecuencia que estas situaciones, ya identificadas, continúen generando riesgos que afectan la gestión de las comunicaciones en la Sede.

***Recomendación:** es conveniente que el seguimiento de las acciones definidas los respectivos planes de tratamiento, sea agendado de manera periódica por los líderes del Macroproceso de Comunicaciones, de tal forma que sea útil para la gestión y control de los riesgos. De igual forma, es recomendable que los resultados de tales seguimientos, sean presentados a los interesados y personas que intervienen en las "mesas de trabajo" ya conformadas; de manera que sea cada vez más consciente este ejercicio y se aporte elementos para el mejoramiento continuo.*

2.7. Recursos

Como se referenció anteriormente, la Oficina de Comunicaciones formuló un proyecto de inversión para el "Fortalecimiento de las Comunicaciones en la Sede Medellín" por valor

total de \$630.000.000, para ser ejecutado dentro de la vigencia del Plan de Acción 2013 – 2015.

De acuerdo con el tiempo estimado del proyecto (3 años), se observa durante el primer año de ejecución, un adecuado nivel de cumplimiento de los objetivos, considerando que en promedio el proyecto presenta un avance del 41%. (BPUN).

Observación 7.

No obstante, en relación con el costo total de inversión para este proyecto, la ejecución presupuestal apenas alcanza el 33%.

***Recomendación:** es conveniente reevaluar si los porcentajes de avance presentados en el Sistema BPUN si se ajustan a la realidad, ya que resulta poco probable que con una ejecución presupuestal del 33%, se obtengan avances superiores al 40% en cumplimiento de objetivos.*

3. CONCLUSIONES

Las comunicaciones en la Universidad Nacional de Colombia son concebidas como el escenario pertinente para hacer visible la producción académica a la comunidad interna y externa. Lo anterior ha implicado para las autoridades universitarias considerar las comunicaciones como un Macroproceso estratégico en el Mapa de Procesos. No obstante, se observa un vacío institucional en el Macroproceso al no disponer de políticas ni lineamientos claramente definidos que articulen de una mejor manera los niveles nacional, de sede y de facultad.

El proceso de Comunicaciones en la Sede Medellín, efectivamente contribuye al cumplimiento de los objetivos misionales e institucionales. Sin embargo, la gestión realizada se ha concentrado en una mayor proporción al desarrollo de actividades comunicacionales que privilegian la comunicación interna, limitando su visibilidad hacia el medio exterior. Lo anterior, se percibe o se ve reflejado en un aparente divorcio entre la Sede Medellín y su entorno local, regional y nacional.





La etapa de planeación del Macroproceso de Comunicaciones en la Sede Medellín se circunscribe básicamente a un ejercicio de planificación de medios, donde predominan los aspectos operativos, lo que en algún grado limita el fortalecimiento de los vínculos institucionales con la sociedad.

Finalmente, se evidenció la necesidad de dar mayor continuidad a la consolidación de los mecanismos de control asociados al Sistema de Gestión de la Universidad, entre los cuales se llama la atención sobre: i) la medición de los indicadores de gestión y ii) los seguimientos a la implementación de las acciones definidas en los planes de tratamiento para la mitigación de los riesgos.

Medellín, marzo de 2014