

Retos de la evaluación de la comunicación en las organizaciones. Abordajes desde la comunicación para el desarrollo y el cambio social y la comunicación organizacional y corporativa

Jair Vega Casanova¹   

Jennie Peña Escobar²  

Resumen

En este texto se propone una reflexión sobre el complejo escenario de la evaluación de las estrategias, procesos y acciones de comunicación en ámbitos de comunicación para el desarrollo y el cambio social y en el empresarial y corporativo. El ejercicio se fundamenta en una amplia y

-
- 1 Magister en Estudios Políticos y Económicos de la Universidad del Norte y Sociólogo de la Universidad Simón Bolívar. Con más de 25 años de experiencia en el campo de la comunicación y el cambio social. En su trayectoria ha combinado el activismo, el trabajo con comunidades, consultorías con organizaciones gubernamentales, entidades públicas y agencias internacionales, y su vinculación con la academia. Actualmente profesor del Departamento de Comunicación Social e Investigador Senior de PBX, Grupo de Investigación en Comunicación, Cultura y Cambio Social de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
jvega@uninorte.edu.co
 - 2 Doctora en Comunicación en la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Es consultora en temas de Comunicación Organizacional, Relaciones Públicas, Cambio Social y de Comportamiento. Es profesora y directora del Departamento de Comunicación Social de la Universidad del Norte.
yescobar@uninorte.edu.co

rigurosa revisión de la literatura, así como en la experiencia de los autores en procesos de evaluación de este tipo de prácticas comunicativas. Se presenta un panorama de las cuestiones principales que han estado en la base de la evaluación en los dos ámbitos, encontrando que existen algunos puntos en común como el hecho de que si bien es cierto que se ha avanzado de manera considerable en la planeación de la comunicación, estos avances no se han visto reflejados de la misma manera en lo que hace referencia a la evaluación. Sin embargo, en las evaluaciones realizadas y publicadas se evidencia la preponderancia de los métodos cuantitativos y con un enfoque más técnico y administrativo tanto en el ámbito empresarial como en el de las organizaciones de la corporatividad del desarrollo. Por su parte, en las organizaciones sociales y medios comunitarios, donde aparecen grandes vacíos en su visibilidad, se privilegian evaluaciones con un énfasis más político con abordajes participativos.

Palabras clave: Estrategias de comunicación, evaluación, comunicación para el cambio social, comunicación corporativa, empresas, organizaciones sociales.

Challenges of communication evaluation in organizations. Approaches from communication for development and social change and organizational and corporate communication

Abstract

This text proposes a reflection on the complex scenario of the evaluation of communication strategies, processes and actions in the fields of communication for development and social change, as well as in the business and corporate spheres. The exercise is based on a broad and rigorous review of the literature, as well as on the authors' experience in evaluation processes of this type of communicative practices. An overview is presented of the main issues that have been at the basis of the evaluation in the two areas, finding that there are some points in common such as the fact that although it is true that considerable progress has been made in

the planning of communication, this progress has not been reflected in the same way in terms of evaluation. However, in the evaluations carried out and published, there is evidence of the preponderance of quantitative methods with a more technical and administrative approach both in the business sphere and in the organizations of corporate development. On the other hand, in social organizations and community media, where there are large gaps in their visibility, evaluations with a more political emphasis and participatory approaches are favored.

Key words: Communication strategies, evaluation, communication for social change, corporate communication, companies, social organizations.

Desafios da avaliação da comunicação nas organizações.

Abordagens de comunicação para desenvolvimento e mudança social e comunicação organizacional e corporativa

Resumo

Este texto propõe uma reflexão sobre o complexo cenário da avaliação de estratégias, processos e ações de comunicação nos campos da comunicação para o desenvolvimento e a mudança social e nas esferas empresarial e corporativa. O exercício se baseia em uma ampla e rigorosa revisão da literatura, bem como na experiência dos autores em processos de avaliação desse tipo de práticas de comunicação. Ele apresenta uma visão geral das principais questões que estiveram na base da avaliação nos dois campos, constatando que há alguns pontos em comum, como o fato de que, embora seja verdade que houve um progresso considerável no planejamento da comunicação, esse progresso não se refletiu da mesma forma em termos de avaliação. Entretanto, nas avaliações realizadas e publicadas, a preponderância de métodos quantitativos com uma abordagem mais técnica e administrativa é evidente tanto no âmbito empresarial quanto nas organizações de desenvolvimento. Por

outro lado, nas organizações sociais e na mídia comunitária, onde há grandes lacunas em sua visibilidade, são favorecidas as avaliações com ênfase mais política e abordagens participativas.

Palavras-chave: Estratégias de comunicação, avaliação, comunicação para mudança social, comunicação corporativa, empresas, organizações sociais.

Introducción

En este documento se aborda el complejo escenario de la evaluación de las estrategias, procesos y acciones de comunicación (en adelante EPAC) en las organizaciones. Si bien es cierto que en muchos contextos se ha avanzado de manera considerable en la planeación de la comunicación, estos avances no se han visto reflejados de la misma manera en lo que hace referencia a la evaluación. Esto se debe a que se priorizan los recursos para las intervenciones y no se da importancia a la evaluación, así como la complejidad metodológica y la falta de herramientas para hacerlo (Coffman, 2002).

Generalmente, cuando se escribe sobre planeación o evaluación de la comunicación se lo hace separando algunos ámbitos que a veces se piensan irreconciliables, como lo son la comunicación relacionada con el desarrollo y el cambio social y la comunicación relacionada con lo empresarial o corporativo. Sin embargo, en esta oportunidad se ha decidido asumir el reto de presentar los dos panoramas a partir de la caracterización de cada campo para luego asumir un diálogo comparativo entre ellos.

Una perspectiva general sobre la evaluación de las EPAC

Hablar de evaluación de las EPAC es introducirse en un universo de múltiples debates en relación con preguntas sobre qué se evalúa, cómo

se evalúa, con qué propósitos se evalúa, quién debe evaluar, a qué intereses responden las evaluaciones, entre muchas otras.

En cuanto al qué se evalúa, una primera diferencia radica en si el énfasis de la evaluación está en el proceso, los resultados o el impacto. Las evaluaciones más comunes hacen referencia al proceso, esto es, por ejemplo, la sistematización para generar lecciones aprendidas o buenas prácticas. Luego, aparecen evaluaciones que hacen referencia a resultados específicos y, en menor medida, las que tienen que ver con el impacto. Esto es explicable por razones como la complejidad metodológica de las evaluaciones de resultado y de impacto, sus costos elevados y las limitaciones en la posibilidad de generar resultados o alcances evidenciables a partir de las EPAC, bien por su duración, su intensidad o por la necesidad de complementarlas con acciones desde otros componentes (Obregón & Vega, 2019).

Sobre el qué se evalúa aparecen debates en relación con las variables o categorías que pueden definir la forma de evidenciar los cambios y que corresponden a los modelos teóricos de cambio o a los modelos de comunicación subyacentes en las EPAC. Esto es, si la apuesta está orientada hacia resultados en cambios individuales, cuya agregación llevaría a cambios colectivos o sociales (sea institucionales o comunitarios), o si por el contrario se concibe que los cambios colectivos o sociales son el propósito central, puesto que si no se dan cambios sociales y culturales (sea en culturas locales o institucionales) los cambios individuales no son sostenibles. Desde este punto de vista, ciertos procesos de evaluación valoran la medición de variables conductuales o comportamentales de los individuos, mientras que otros enfatizan en cambios en imaginarios, culturas organizacionales o en movilizaciones colectivas o sociales (Figuroa *et al.*, 2002).

En relación con el cómo se evalúa, los debates tienen como base lo que se considera como evidencia sólida de los cambios producto de las EPAC, así como los métodos de investigación que le darían validez a las conclusiones producto de la evaluación. Desde esta perspectiva, algunas corrientes consideran que la única forma de evidenciar los cambios es través de datos cuantitativos, producto de correlaciones y

regresiones estadísticas, con modelos pre-test y pos-test o, en el mejor de los casos, utilizando métodos experimentales con grupos de control como los Randomized Controlled Trial. Sin embargo, y en contraste con esta tendencia, se consideran también válidos métodos de evaluación cualitativos a través de técnicas como entrevistas a profundidad, grupos focales, talleres, entre otros (Coffman, 2002). Otras corrientes consideran que las formas más adecuadas para la evaluación son las que incluyen la participación de los sujetos a quienes van dirigidas o que hacen parte de los propósitos de cambio de las EPAC (Parks *et al.*, 2005).

En cuanto a los propósitos de la evaluación, estos pueden ser diversos. En primer lugar, se podría afirmar, con el riesgo de algún equívoco, que, para entidades estatales, agencias internacionales, ONG, empresas privadas, entre otras, el interés estaría en evidenciar los resultados o impacto de proyectos, estrategias, programas o políticas de comunicación, así como los retos en materia de direccionamientos. Este propósito está en consonancia con la primera rama del árbol de evaluación propuesto por Christie & Alkin (2012), la cual privilegia la valoración de la evidencia que permita verificar los logros de un proyecto o iniciativa. En segundo lugar, se puede considerar que el propósito central para la academia, al realizar evaluaciones de EPAC, es validar teorías, modelos o estrategias de cambio o de comunicación (Igartua & Vega, 2014). En este caso, siguiendo con el árbol de Christie & Alkin (2012), sería la segunda rama, la cual pone el foco en el aspecto investigativo de la evaluación, centrado en la generación del conocimiento. Para las organizaciones sociales, comunidades, trabajadores, consumidores, clientes, entre otros, el propósito de la evaluación estaría más bien en evidenciar cómo estas EPAC generan transformaciones en sus vidas y en los retos que les plantean en su acción colectiva. En este caso, la evaluación se concibe más como un proceso que como un producto final. Esta perspectiva no se asocia estrictamente con la tercera rama propuesta por Christie & Alkin (2012), la cual relaciona la evaluación con la utilización de sus resultados en la toma de decisiones, pues, a nuestro juicio, en los tres casos es posible hacer esta asociación. A nuestro entender, este último propósito se identifica más con la denominada evaluación orientada a los usos propuesta por Patton (2008), aunque, como lo expresa Ramírez (2017), esta no expresa necesariamente un carácter participativo. También se

puede asociar con la concepción de Solarte (2002), quien enfatiza en la importancia de la evaluación como proceso político, deliberativo, con el propósito de generar consensos y acuerdos sociales, comprendiendo y mejorando la acción social. En esta misma dirección, Ramírez (2017), a partir de una revisión de los trabajos de Fetterman (1997), considera que esta perspectiva debe incluir la participación de los interesados, el trabajo colaborativo entre los diferentes actores, la flexibilidad para incorporar cada contexto y la reflexión y empoderamiento de quienes reciben los resultados de la evaluación.

En los debates sobre el quién debe evaluar aparecen algunos retos que involucran lo técnico y lo ético. Por un lado, se plantea que las evaluaciones deberían ser externas, de tal forma que quien evalúa tenga suficiente distancia del proceso evaluado para así garantizar su objetividad. Es el viejo precepto de que el evaluador es el único responsable de emitir un juicio de valor o una conclusión valorativa de los logros con base en la evidencia (Scriven, 1967). Esta perspectiva ha sido apropiada más por organizaciones estatales, agencias de cooperación internacional, así como empresas privadas. Por otra parte, se considera que son los mismos involucrados quienes deben evaluar, pues al estar dentro de los procesos tienen una mejor comprensión de estos y el ejercicio de evaluación por se constituye una importante oportunidad de aprendizaje y empoderamiento (Guba & Lincoln, 1989; Fetterman, 1997; Cardozo, 2003; Parks *et al.*, 2005). Este caso es más común en organizaciones sociales y comunitarias y en algunos procesos empresariales participativos.

En relación con los intereses en la evaluación se podría decir que, en algunos casos, aparecen unos intereses que se podrían denominar más “técnicos” y otros más “políticos”. Por supuesto que los que llamamos “técnicos” tienen implicaciones políticas y viceversa. En el primer grupo encontramos las evaluaciones realizadas por las agencias de cooperación internacional, algunas ONG y empresas privadas, en las que las evaluaciones tienen un gran componente administrativo orientado a demostrar la eficacia y eficiencia de las intervenciones, en la perspectiva de la contribución a su apuesta o mandato misional, expresado bien sea en las prácticas adecuadas esperadas (para instituciones con propósitos prosociales) o en dinámicas relacionadas con

el incremento de la solidez institucional y de la productividad (para el caso de las empresas privadas con fines lucro). En términos de Christie & Alkin (2012), frecuentemente se trata de un ejercicio contable que permite constatar la adjudicación y ejecución responsable de los recursos y el cumplimiento de las metas propuestas. En el segundo grupo, esto es, los movimientos y organizaciones sociales o comunitarios, las evaluaciones se orientan más hacia aspectos como generación o fortalecimiento de capacidades, apropiación y autonomía en los procesos, empoderamiento individual y colectivo, entre muchas otras que permitan direccionar o redireccionar la acción colectiva o social (Vega, 2011; Beltrán y Vega, 2012).

La evaluación de las EPAC en el ámbito de la comunicación para el desarrollo y el cambio social

En el ámbito de las denominadas comunicación para el desarrollo y el cambio social se podría afirmar que existen dos escenarios: el de la que podríamos llamar corporatividad del desarrollo³, que concentra las distintas intervenciones en comunicación orientadas por agentes externos (llámese organismos de cooperación internacional, entidades multilaterales, gobiernos, universidades u ONG), y aquellos procesos de la llamada comunicación alternativa, que incluye múltiples definiciones (participativa, comunitaria, ciudadana, entre muchas otras) y que tienden a ser más endógenos y autogestionados. Entre unos y otros ha existido una permanente tensión.

3 Arturo Escobar (1998) en su libro habla de la institucionalización del desarrollo, haciendo referencia a la creación de organizaciones, en múltiples niveles, desde organismos internacionales, agencias de planeación nacional pasando por agencias locales de desarrollo, hasta los comités de desarrollo comunitario, las agencias voluntarias privadas y los organismos no gubernamentales. Siguiendo esta línea, llamamos corporatividad del desarrollo a todas las entidades externas que llegan a las comunidades a desarrollar intervenciones en favor de cambios individuales y sociales.

En cuanto al primer escenario, si bien algunos autores expresan que allí se han logrado importantes avances en materia de evaluación (Rogers & Storey, 1987; Noar, 2006; Rogers, 2010). Rogers & Storey (1987) clasifican la historia de las campañas en tres etapas: las décadas de 1940 y 1950 como una era de efectos mínimos, dado que las campañas a gran escala fracasaron. En las décadas de 1960 y 1970 aparecieron campañas que podían tener éxito, las cuales generaron pautas para un buen diseño a partir de una evaluación formativa, establecimiento de metas razonables, fragmentación de la audiencia y la inclusión de redes de comunicación interpersonales, entre otros. Finalmente, la década de 1980 y 1990 fueron definidos como una era de efectos moderados. Se aprendió más sobre las campañas y la forma de evaluarlas por parte de los académicos, quienes tuvieron una mejor comprensión de su funcionamiento, efectividad y límites. De hecho, estos autores concluyen que cuando las campañas están científicamente diseñadas se aumenta el rigor en los resultados.

Sin embargo, existen debates sobre los efectos de las campañas. Algunos autores han sugerido que estrategias como el mercadeo social solo en contadas ocasiones cambian comportamientos y apenas llegan a crear conciencia, modificar percepciones o motivar un cambio de actitudes (Flay & Cook, 1989). Otros, por su parte, consideran que las campañas que promueven comportamientos saludables alcanzan pequeños, pero significativos cambios (Robinson et al., 2014). Noar (2006) afirma que cada vez se cuenta con mayor evidencia de que las campañas bien dirigidas y ejecutadas alcanzan efectos pequeños a moderados no solo en el conocimiento, las creencias y las actitudes de salud, sino también en los comportamientos.

En cuanto a la evaluación de las campañas también hay varias posiciones. Coffman (2002) considera que, dado que los financiadores están más enfocados en los resultados, no se ha avanzado en innovaciones en la evaluación de campañas, razón por la cual estamos aún en una primera etapa de lo que llama área de evaluación “difusa” de estas estrategias. Por su parte, Noar (2006) afirma que si bien en los últimos años muchos estudios han tenido diseños de evaluación de resultados débiles, algunos han usado diseños sólidos (que incluyen series de tiem-

po y grupos de control) que han proporcionado evidencia de cambio de actitud y comportamiento, en lo cual coincide con lo planteado previamente por Rogers & Storey (1987).

Sin embargo, otros autores consideran que existe un interés excesivo de este tipo de evaluaciones por demostrar la eficacia o el éxito de las intervenciones (Morris, 2003; Enghel, 2017), lo cual conlleva en algunos casos al riesgo de que los logros sean exagerados (Morris, 2003). Enghel (2017) pone como ejemplo de esta tendencia a Inagaki, “cuyo objetivo es precisamente identificar casos de impacto positivo” (p. 16).

Waisbord (2015) cuestiona esta instrumentalización de la comunicación para el cambio social cuando las agencias internacionales la posicionan como campo subordinado al servicio de los objetivos de carácter técnico planteados por sus prioridades programáticas. De hecho, Enghel (2017) considera que, durante los últimos años, las agendas de estas instituciones han interpelado a comunicadores y a académicos hacia un contexto institucional más interesado en visibilizar los supuestos logros de sus intervenciones, que en aportar calidad investigativa y sustancia crítica.

Calvelo (2017), a partir de su experiencia de más de 25 años en Naciones Unidas, en donde realizó y a la vez fue sometido a evaluaciones, plantea algunas observaciones críticas a las evaluaciones en comunicación para el desarrollo:

- 1) Se pide cuentas al proyecto o proceso de comunicación de todos los resultados, sin tener en cuenta que se requiere la conjunción de varios componentes para que un proyecto pueda presentar resultados, 2) la evaluación consiste en comparar los objetivos propuestos en el documento inicial con los logros del proyecto, en muchas ocasiones sin tener en cuenta los contextos, 3) frecuentemente, para evitar complicidades, se convocan evaluadores extranjeros, externos, “marcianos”, que por lo general ignoran completamente la cultura del lugar en que ejecutó el proyecto, 4) proyectos de mediano o largo plazo son evaluados en tiempos breves, incluso de una o dos semanas, lo cual no permite una investigación rigurosa que pueda contextualizar, 5) la forma en que se hacen las evaluaciones se centra en el juicio al trabajo que hacen los ejecutores de los proyectos de comunicación, lo cual hace que ésta

sea percibida como una amenaza y no como un insumo para la toma de decisiones, y 6) concluye que “un proceso de evaluación debe ser un ejercicio interno, en caso de que sea necesario, y efectuado por los mismos que realizaron la actividad. (p. 73)

En el segundo escenario, los procesos de comunicación en las organizaciones sociales y comunitarias o los medios comunitarios o ciudadanos, se encuentran mucho menos evaluaciones publicadas, la mayoría de las cuales han sido promovidas o apoyadas por organizaciones externas o universidades⁴. Esto, por supuesto, hace parte de lo que de Sousa Santos (2009) nombra como la invisibilización de las luchas y los movimientos sociales por parte del conocimiento académico de las universidades. Por experiencias propias de los autores en el relacionamiento con procesos de comunicación de distintas organizaciones sociales, como comisiones de comunicación de pueblos indígenas, radios y televisiones comunitarias y ciudadanas, cineclubes comunitarios, entre otras, es evidente que se dan complejos y diversos procesos de evaluación participativa de sus EPAC por parte de las mismas organizaciones. Sin embargo, sus resultados no se visibilizan, bien porque no es de su interés, porque el propósito de la evaluación más que la visibilización externa es retroalimentar los propios procesos o porque sus métodos no son considerados como válidos en los contextos académicos.

En todo caso, diversos autores coinciden en que en los dos escenarios la evaluación de las EPAC sigue siendo aún incipiente. Bien por la falta de información sobre evaluación de los proyectos, porque existe una cultura de evaluación aún limitada o porque no existe una cultura de socialización de los resultados, lo cual impide que se produzca la revisión de pares y la réplica (Vega *et al.*, 2020).

Entre estos dos escenarios existen importantes tensiones cuando se presenta financiación o acompañamiento por parte de organizaciones externas a las organizaciones sociales (Vega & Rodríguez, 2009). En estos

4 Un ejemplo es la evaluación de medios ciudadanos en contextos del conflicto armado en Colombia, la cual fue solicitada por las mismas organizaciones (Rodríguez, 2008).

casos, no siempre existen coincidencias entre los propósitos y los intereses de la evaluación para las organizaciones sociales y para los donantes o las instituciones que los representan. Cuando estas situaciones se presentan, generalmente los donantes mantienen el control, como lo afirma Ramírez (2017) “ha habido donantes asociados a nuestros proyectos, socios que no han cedido el control sobre el diseño de la evaluación; cosa que no es inusual” (p.34).

En cuanto a las metodologías, como lo afirma Enghel (2017), citando a Shah (2007) y a Ogan *et al.*, (2009), el análisis de diversos estudios del primer escenario demuestra que en la investigación de la comunicación para el cambio social predominan los estudios cuantitativos, y en consonancia con Morris (2003): “los estudios cualitativos proporcionan escasos detalles acerca de sus procedimientos metodológicos, e insuficiente evidencia que justifique sus argumentos” (citado en Enghel, 2017, p.16). En cuanto al segundo escenario, en las evaluaciones de las EPAC de organizaciones sociales y procesos comunitarios publicadas, es común encontrar diversas técnicas cualitativas, enmarcadas en procesos de investigación acción participativa, como talleres para la identificación de cambios más significativos (Vega, 2011), talleres de reconfiguración de memoria (Rodríguez, 2008), devoluciones creativas (Quijano *et al.*, 2018), y en pocos casos encuestas para estudios de audiencia (Martínez-Roa y Ortega-Erazo, 2018), entre otras. En todo caso, si bien se encuentran informes de evaluación y de sistematización de experiencias de comunicación de las organizaciones sociales (Vega, 2015), también lo es que se centran más en su hacer comunicativo sin enfatizar en sus propias formas de evaluación y generación de conocimiento (Pérez y Vega, 2010).

La evaluación de las EPAC en el ámbito de las organizaciones empresariales

Inmersas en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente, este tipo de organizaciones hoy en día se han visto en la necesidad de otorgarle a la gestión de la comunicación un papel más protagónico dentro de sus operaciones, a fin de enfrentar exitosamente los desafíos de sus negocios.

La gestión estratégica de la comunicación se ha convertido de esta forma en una práctica casi que ineludible para la empresa contemporánea que se ve enfrentada al reto de subsistir en un mercado caracterizado por una elevada competencia, expectativas crecientes de consumidores y audiencias mucho más preparadas y quisquillosas en cuanto a las acciones generadas por las compañías.

Al trascender a un plano estratégico, la comunicación en las organizaciones empresariales ha pasado de la mera difusión de información a la promoción de relacionamientos planificados, inteligentes y eficaces con la sociedad, los ciudadanos y los públicos de las organizaciones, acompañados por el diálogo simétrico, permanente y productivo entre las partes (Ferrari y França, 2011). Esto ha obligado a las empresas a pensar la comunicación a partir de una perspectiva gerencial que les permita dirigir y controlar todo lo relativo con los procesos comunicativos y la construcción de relaciones de mutuo beneficio, incorporando a su práctica las etapas propias del proceso de planificación: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.

Es precisamente aquí donde la comunicación en el contexto corporativo ha encontrado en las metodologías de investigación el camino para poder conocer lo que los públicos sienten, piensan y esperan de una organización, así como medir las consecuencias que estas percepciones tienen en su actuar, pues a fin de cuentas, como afirma Rivero (2015), son los públicos o *stakeholders*, quienes en última instancia legitiman la existencia de las instituciones, por su capacidad de influir en sus operaciones y decisiones, apuntalando o comprometiendo el cumplimiento de sus metas.

Por consiguiente, gestionar las comunicaciones manera adecuada, y con ello la imagen y reputación corporativa, requiere de la empresa la capacidad de recoger datos sobre sus públicos y transformarlos en conocimiento, para convertir ese conocimiento en una estrategia medible y evaluable que permita mostrar su valía y justifique la inversión de recursos en esta área. Por tanto, es la etapa de verificación del desempeño de la comunicación en la organización, y aunque se conoce que

muchos de los resultados obtenidos son considerados intangibles, lo cual dificulta la medición y evaluación, no la imposibilita (Rivero, 2015).

No obstante, aunque muchos han sido los avances logrados en materia de diseño e implementación de estrategias de comunicación en el contexto empresarial contemporáneo, gran parte de las organizaciones empresariales no dan la importancia necesaria al tema de la medición y evaluación de procesos en comunicación, y si bien se está incursionando, su desarrollo es aún incipiente (Garnica, 2011).

Por muchos años, la ausencia de prácticas de medición y evaluación en las organizaciones obedeció a la falta de evidencia empírica sobre la contribución de la comunicación a la competitividad de la empresa o su participación en los resultados financieros de la organización (Nosnik, 1993; Sánchez, 1998), así como a la poca tradición investigadora entre quienes se dedican a la práctica profesional de la comunicación en las organizaciones empresariales (Preciado *et al.*, 2009). A falta de una utilidad demostrada, la adjudicación de un presupuesto a la medición de los programas y planes de comunicación no siempre estuvo presente en las agendas de los directivos.

Sin embargo, a pesar de que históricamente los procesos de comunicación han carecido de la demostración de una correlación manifiesta con la rentabilidad de la empresa, es claro que su impacto la trasciende, y por eso no se exime la necesidad de verificar los efectos que surte la comunicación (el *outcome*) y la manera en la que sirve a los públicos y a los intereses globales de la organización o empresa. Actualmente, en consecuencia, se impone cada vez más la implementación de modelos organizacionales que, como es el caso de los sistemas de gestión de calidad, están conduciendo a este tipo de organizaciones a ordenar y documentar procesos, de manera que puedan aportar explicaciones sustentadas acerca de las razones que impiden o facilitan alcanzar los objetivos propuestos, que para el caso de la comunicación en el ámbito empresarial, es el impacto conductual, no solo en términos financieros, sino también en aspectos vinculados a la reputación, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad.

Podemos ver entonces cómo a lo largo del desarrollo de las prácticas de comunicación corporativa y la implementación de programas, acciones y estrategias de comunicación en la empresa, aspectos como la medición, evaluación y control de estas prácticas han ido cobrando cada vez mayor relevancia entre quienes tienen a su cargo la puesta en marcha de las EPAC. De hecho, ha llegado a constituirse en un requerimiento de la credibilidad e influencia de los esfuerzos de comunicación al éxito y bienestar del negocio. Como afirman Ferrari y França (2011), no basta con discurrir sobre la retroalimentación, también es necesario estudiar la recepción de los mensajes por los públicos, analizar la intensidad de la interacción organizaciones o públicos y establecer un proceso fiable de mensuración del trabajo realizado. En este sentido, la comunicación en el ámbito empresarial ha transitado por distintas etapas en las que se han valorado el quehacer comunicacional de acuerdo con sus distintos niveles de complejidad.

En cuanto al qué se evalúa, se reconoce un primer nivel en el que se prioriza la evaluación de los productos y acciones comunicacionales específicas llevados a cabo. En este nivel, considerado básico, el foco se centra en evaluar la exposición del público a un mensaje y la difusión de la información a través de medios controlados y medios no controlados (Wilcox *et al.*, 2001). Para ello, la evaluación se surte de técnicas que permiten hacer un seguimiento numérico de las actividades realizadas, el alcance de la publicidad pagada, propagación de mensajes a través de publicaciones y apariciones en las redes sociales y prensa, así como registros cuantitativos de la asistencia del público a un evento, distribución de piezas publicitarias, lectores potenciales de la cobertura de los medios, visitas al sitio *web*, etc.

De acuerdo con los niveles de complejidad identificados por Wilcox *et al.* (2001), un segundo momento más avanzado, y hacia donde se han dirigido los esfuerzos de evaluación en los últimos años, se centra en aspectos más complejos como lo es el impacto a nivel cognitivo, afectivo y conductual que los mensajes emitidos por la empresa y en general las EPAC tienen en las audiencias. Esto incluye el grado de concienciación, comprensión y retención de los mensajes, la formación o cambios de actitudes, opiniones y comportamientos de los públicos y su incidencia

en el alcance de los objetivos globales de la organización. La premisa es que, bien gestionadas, las relaciones con los *stakeholders* se traducen en comportamientos favorables generadores de valor para la compañía: aumento de ventas, fidelidad, atracción y retención de talento, incremento de inversiones, apoyo a causas sociales, mayores donaciones, etc.

La gran diferencia entre un enfoque y otro radica en que los esfuerzos de medición y evaluación centrados únicamente en lo operativo le dan prioridad a lo realizado en cuanto a diseño y ejecución de acciones centradas en diseminar información, pero no en todos los casos estas han estado dirigidas al logro de la estrategia institucional. Igualmente, al no establecerse una relación clara en cuanto a su aporte, el informe de resultados se convierte en un reporte de acciones aisladas que no resalta su valor agregado al negocio y al alcance de sus metas.

No se trata de escoger una orientación u otra. En algunos casos, como argumenta Stöckel (2018), el enfoque en los impactos puede no ser superior a las perspectivas operativas que se obtienen de los *outputs* o productos de comunicación. La clave radica en elegir la combinación correcta que permita medir y evaluar procesos y resultados. Aunque cada empresa es única, las necesidades expresadas por los líderes de comunicación en términos de datos y análisis suelen ser comunes y giran en torno a temas como el diseño y optimización de una estrategia basada en información y datos, la gestión inteligente de equipos y recursos, la predicción y alcance de las EPAC y la demostración del valor que las EPAC aportan a la organización.

En cuanto al cómo se evalúa, existe en el ámbito empresarial una amplia gama de métodos y herramientas disponibles para medir el rendimiento de las EPAC, desde las más básicas hasta las más sofisticadas, cada una con sus respectivas ventajas y limitaciones. Lo importante es entender que cuando se desarrolla una EPAC hay que establecer previamente cómo se va a medir. Si no se hace o se hace con métricas incorrectas, desfasadas u obsoletas, la empresa no dispondrá de datos relevantes para asignar recursos, monitorear progreso, detectar tendencias, corregir desviaciones y reformular estrategias. En concordancia con ello, los indicadores que se utilicen para medir la gestión en comu-

nicación han de estar en diálogo directo con la estrategia corporativa y se debe hacer un seguimiento constante para garantizar, más que la cantidad, la calidad de la información obtenida.

En lo que referente a métricas, priman aún en la práctica herramientas cuantitativas que buscan medir el alcance o el beneficio económico de las noticias, traduciendo la aparición de la empresa o marca en los medios a valores publicitarios. Entre ellos se destacan el índice de percepción mediática, el *advertising value equivalent* (AVE), el *computer aided research & media analysis, market sponsorship*, entre otros. A pesar de su popularidad, son muchos los debates que se han tejido alrededor del uso de estos indicadores y de su verdadera capacidad para medir la reputación mediática. Al respecto, Capriotti (2013) argumenta que estas son sistemas de medición muy simplistas cuyos indicadores son poco sólidos y llama a la implementación de metodologías de evaluación más actualizadas y fiables.

Por otro lado, diferentes firmas consultoras y centros de investigación en comunicación corporativa y relaciones públicas se han dado a la tarea de desarrollar marcos de medición más complejos e integrales, basados en criterios científicos, analítica y ciencias de datos para ir más allá de la simple medición de contenidos y productos. Estos se caracterizan por integrar diferentes tipos de técnicas, tanto cualitativas (entrevistas, grupo focales, análisis de contenido, análisis documental) como cuantitativas (encuestas, pretest-postest, escala de actitudes, diferencial semántico), para lograr una articulación sistemática y consciente de los datos y así medir el comportamiento o la repercusión que tienen las empresas sobre su público objetivo. La evaluación de estos impactos, resultados y cambios en el tiempo se mide a través de indicadores como recordación de marca, notoriedad, favorabilidad, recomendación de compra, capital social, consolidación de reputación, análisis de sentimiento, entre otros.

En cuanto al propósito, la evaluación es necesaria para identificar la contribución de la función comunicación al negocio, lo que justifica plenamente la necesidad de la búsqueda de parámetros y de criterios aptos para su medición. Se observa también la necesidad que tienen las organizaciones empresariales de innovar y actualizar la estrategia de

participación (*engagement*) para fomentar la colaboración y convertirla en una tarea prioritaria. El compromiso debe estar centrado, organizado y enfocado en buscar soluciones que generen valor para la compañía y la sociedad: influir en las políticas públicas, gestionar las presiones normativas, avanzar en el ámbito social y ambiental, etc. (GlobeScan, 2016).

A nivel corporativo, la toma de decisiones tiende cada vez más a basarse en datos concretos producto de metodologías de investigación y menos en la intuición o en la tradición gerencial. Se utilizan métodos y técnicas de investigación, y los datos se presentan en forma de indicadores claves de gestión, o KPI (*Key Performance Indicators*). Las fuentes a partir de las cuales se extrae esta información son variadas e integran datos tanto internos sobre resultados financieros, relaciones con clientes y ventas, producto de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa, como nuevas fuentes de datos entre las que sobresale la escucha social y la observación (Corporate Excellence, 2018). Esto con el fin de tomar decisiones más informadas.

En suma, desde el punto de vista estratégico, la comunicación es vista como un proceso esencial para el buen funcionamiento de la empresa en la medida que contribuye con la recopilación y análisis de informaciones relevantes que pueden respaldar los procesos decisorios de la compañía, lo que abre la posibilidad a la medición y evaluación de las EPAC en relación con los objetivos y metas de cada entidad.

Algunos elementos comunes y diferenciadores en la evaluación de EPAC en comunicación, desarrollo y cambio social y en comunicación corporativa

Un primer aspecto en común en los dos ámbitos es que, si bien es cierto que se han hecho importantes avances en procesos de planeación de las EPAC, en cuanto a su evaluación, aunque se tiene alguna trayectoria, su valoración es reciente y apenas se está en proceso de desarrollar una cultura de evaluación que incluya entre otros aspectos el garantizar los recursos necesarios para esta, así como la implemen-

tación de metodologías consistentes de acuerdo con cada necesidad. Esto expresa que cada vez se valora más la investigación y la evidencia en la toma de decisiones.

Tanto en el ámbito de la comunicación empresarial como en el de la comunicación para el desarrollo y el cambio social se ha venido dando un tránsito de la evaluación centrada en procesos, como la distribución y el acceso a los materiales y productos de las EPAC, y su recepción hacia evaluaciones más centradas en resultados. Así mismo, un elemento en común entre la evaluación de las EPAC en campo empresarial con las EPAC de los Gobiernos, organismos de cooperación internacional y algunas ONG es la predominancia que han tenido los enfoques cuantitativos.

En los dos escenarios se reconoce cada vez más la importancia de la participación en los procesos de planeación y en la evaluación de las EPAC. Sin embargo, en el caso de las organizaciones empresariales y las de la corporatividad del desarrollo, esta participación aún es incipiente, más en los procesos de diseño y validación de la forma como se comunican los mensajes para que sean mejor recibidos, que en la definición y participación en los propósitos de cambio. Esto va en consonancia con el hecho de que en ambos casos se privilegia un enfoque técnico y administrativo de la evaluación.

Ahora bien, cuando las EPAC en comunicación para el desarrollo y el cambio social las desarrollan las organizaciones sociales y medios comunitarios o ciudadanos se privilegia un enfoque político de la evaluación, con gran énfasis en la participación autónoma y el empoderamiento, lo cual es común con las EPAC que responden a los intereses de trabajadores, clientes o consumidores en el campo empresarial. La evaluación de las EPAC en las empresas generalmente está motivada por la misma organización, lo cual coincide con las de la corporatividad del desarrollo. Sin embargo, en el caso de las organizaciones sociales, los intereses, motivaciones y financiación son diversos, ya que se privilegia el rol de las entidades externas, al menos en los procesos más visibles.

En los procesos de cambio social, dado que las metas tienen que ver directamente con la vida de los sujetos, se privilegia el sentido político en la evaluación de las EPAC, mientras que en los intereses de fortalecimiento institucional, visibilidad de resultados de gestión o generación de rentabilidad, propios de empresas y entidades de la corporatividad del desarrollo, en muchos casos se privilegia un sentido técnico, con un carácter más administrativo. Sin embargo, en este último caso, el énfasis cambia hacia lo político cuando se trata de aspectos como reputación, aporte a la sostenibilidad, responsabilidad social, políticas públicas donde las empresas e instituciones juegan como actores políticos.

Principales retos en la evaluación de EPAC en comunicación, desarrollo y cambio social y en comunicación corporativa

Un primer reto, en general tanto para las EPAC en comunicación, desarrollo y cambio social, como en comunicación corporativa, está en avanzar hacia el fortalecimiento de una cultura de evaluación. Como se pudo evidenciar, la literatura registra que la proporción de resultados de algún tipo de evaluación en comparación con la cantidad de las EPAC implementadas es muy reducida. Es importante avanzar en la conciencia de la importancia de la evidencia para la toma de decisiones en varios sentidos: contribuir a que las EPAC puedan ser más efectivas en relación con sus propósitos, desarrollar una mejor interacción con los públicos, contar con más elementos para la consecución de fondos, entre muchos otros.

Un segundo reto para los dos campos está en avanzar hacia una comprensión amplia de la evidencia de tal forma que se puedan valorar distintas posibilidades de acuerdo con los intereses y propósitos de la evaluación de las EPAC. Expertos en salud pública, como Chambers & Kener (2007), valoran diferentes tipos de evidencia, desde las que podrían considerarse más objetivas hasta las más subjetivas, todas con su grado de validez. Incluyen revisiones sistemáticas de la literatura científica, artículos, encuestas oficiales, evaluaciones de programas, datos cualitativos proporcionados por miembros de la comunidad o de-

cisores, sondeos de mercadeo o de medios, datos de boca a boca, experiencias personales, entre otras.

El reto anterior se asocia a su vez con la valoración de las metodologías. Al ampliar la concepción de evidencia, se amplía el espectro de validez de los métodos y técnicas de evaluación. Es clave superar la idea de que solo los métodos basados en estadísticas pueden dar cuenta de las evaluaciones de las EPAC y valorar otro tipo de métodos que incluyen abordajes cualitativos y participativos que se desarrollen con rigor metodológico. Se considera importante fortalecer los procesos de investigación cualitativa y participativa, de tal forma que sus hallazgos puedan ser compartidos y validados en distintos contextos, incluyendo el académico.

En este mismo sentido, es un reto importante trascender el sentido técnico administrativo, centrado en el único propósito de evidenciar el éxito de las EPAC, hacia procesos con mayor fortaleza teórica, conceptual y metodológica. Esto permite generar aprendizajes más amplios sobre el cómo opera la comunicación en los diferentes campos y las contribuciones que potencialmente puede generar.

En todos los campos es un reto complejizar los procesos de participación. Si bien es cierto que la participación es un concepto polisémico (que puede ir desde simplemente considerar a alguien como destinatario de la información, pasando por consultarle aspectos específicos a tener en cuenta para las EPAC, hasta generar procesos de apropiación y empoderamiento sobre las mismas y sobre su evaluación), es clave considerar la participación autónoma de los sujetos como un elemento determinante para que la comunicación cumpla un propósito más convocante y más incluyente.

Este tema de la participación y el empoderamiento es crucial en el campo de la comunicación para el desarrollo y el cambio social en la medida en que son los mismos sujetos participantes quienes deben construir su apuesta de futuro y los procesos de cambio no deben limitarse a un listado de comportamientos definidos y en algunos casos impuestos desde

el exterior. La participación tanto en el diseño como en la evaluación de las EPAC permite que en perspectiva los mismos sujetos y comunidades puedan fortalecer su apropiación sobre sus procesos de cambio. De alguna manera este enfoque puede ser útil en el campo corporativo en la medida que los diferentes actores con que se relaciona y quienes participan en una empresa puedan contribuir y apropiarse la construcción del sentido de la empresa.

El nuevo contexto digital genera una mayor inquietud tanto para las empresas como para las entidades promotoras del desarrollo y las organizaciones sociales. Uno de los elementos claves es disponer de modelos para el tratamiento y análisis sistemático de los grandes volúmenes de información en todos los canales de comunicación digital en tiempo real. Para el caso de las empresas privadas y la corporatividad del desarrollo es importante crear plataformas que permitan monitorizar a los grupos de interés, entender cómo piensan —normalmente a través de la información que comparten y las expresiones que generan— y sistematizar el proceso de *engagement* para conectar con ellos como individuos y no solo como segmentos.

Siguiendo a Enghel (2017), permitir que la evaluación en el campo de la comunicación para el cambio social pueda asumir una posición crítica que involucre la reflexión sobre las relaciones de poder, los derechos y obligaciones en juego en toda intervención, reta a interrogar los mismos parámetros a partir de los cuales se valora dicho éxito, pues el sentido que se dé a esta valoración tiene también importantes implicaciones éticas y políticas.

Finalmente, es importante que la academia pudiese abrirse más, no solo a “acompañar” y “asesorar” los procesos de evaluación de las organizaciones y movimientos sociales, sino a entender, aprehender las distintas formas y metodologías cotidianas que son implementadas por estas organizaciones, a partir de su propia lógica.

Referencias

- Beltrán, R. y Vega, J. (2012). Aprendizajes sobre la evaluación del diálogo y el debate en estrategias de comunicación y cambio social. El caso de la estrategia de eduentretenimiento + movilización social = cambio social. *Investigación y Desarrollo*, 20(2), pp. 390-415.
- Calvelo, J. (2017). Evaluación de procesos de comunicación para el desarrollo. Commons. *Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 6(1), pp. 63-79. <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3296>
- Capriotti, P. (7 octubre, 2013). ¿Medición y Evaluación? ¿Y eso para qué sirve? *Bidireccional*. <https://paulcapriotti.wordpress.com/2013/10/07/medicion-y-evaluacion-y-eso-para-que-sirve/>
- Cardozo B. M. (2003). Evaluación de políticas de desarrollo social. *Cultura y Política*. (20), pp. 139 -154.
- Chambers, D. y Kerner J. (2007, marzo 26). *Closing the gap between discovery and delivery* [Ponencia]. Dissemination and Implementation Research Workshop: Harnessing Science to Maximize Health. National Institutes of Health, Rockville, Estados Unidos.
- Christie, C. A. & Alkin, M.C. (2012). An evaluation theory tree. M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: A wider perspective of theorists' views and influences* (2a ed), (pp. 11-57). Sage.
- Coffman, J. (2002). Public communication campaign evaluation: An environmental scan of challenges, criticisms, practice, and opportunities. *Harvard Family Research Project*. <https://www.dors.it/documentazione/testo/200905/Public%20Communication%20Campaign%20Evaluation.pdf>

- Corporate Excellence. (2018). *Approaching the future. Informe de tendencias en reputación y gestión de intangibles*. https://canvasconsultores.com/wpcontent/uploads/2018/06/Approaching%20the%20Future%202018_.pdfde
- De Sousa Santos, B. (2009). *Epistemología del Sur*. Siglo XXI Editores.
- Enghel, F. (2017). El problema del éxito en la comunicación para el cambio social. Commons. *Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 6(1), pp. 11-22. <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3389>
- Escobar, A. (1998). *La invención del tercer mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Editorial Norma.
- Ferrari, M. A. y França, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía ediciones.
- Fetterman, D.M. (1997). Empowerment Evaluation and Accreditation in Higher Education. En: Chelimsky, E. y Shadish, W.R. (Eds.). *Evaluation for the 21st Century: A Resource Book* (pp. 381-395). Sage.
- Figueroa, M.E., Kincaid, L., Rani, M. y Lewis, G. (2002). Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes. *Communication for Social Change Working Paper Series*. Rockefeller Foundation. <http://archive.cfsc.org/pdf/socialchange.pdf>
- Flay, B.R. y Cook, T.D. (1989). Three models for summative evaluation of prevention campaigns with a mass media component. En: Rice, R.E., Atkin, C.K. (Eds.), *Public Communication Campaigns* (2da edición) (pp. 175-95). Sage.
- Garnica, L. M. (2011). Evaluación y medición de la gestión de la comunicación en las organizaciones empresariales colombianas. *Revista*

Virtual Universidad Católica del Norte, (34), pp. 406-430. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/344>

GlobeScan. (2016). Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades. Visión global de los profesionales de asuntos públicos y comunicación. *GlobeScan*. https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/Gestio%CC%81n-de-la-confianza-Riesgos-y-Oportunidad_GlobeScan_Corporate-Excellence_2016.pdf

Guba, E. y Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Igartua, J. & Vega, J. (2014). Processes and mechanisms of narrative persuasion in entertainment-education interventions through audiovisual fiction. The role of identification with characters. En F. J. García-Peñalvo (Ed.), *Proceedings TEEM 14: Second international conference on technological ecosystems for enhancing multiculturality*, 311-316. <https://doi.org/10.1145/2669711.2669916>

Martínez-Roa, O. y Ortega-Erazo, E. (2018). Percepciones y participación en emisoras de radio comunitaria en Nariño-Colombia. *Comunicar*, (54), pp. 81-90.

Morris, N. (2003). A comparative analysis of the diffusion and participatory models in development communication. *Communication Theory*. 13(2), pp. 225-248.

Noar, S. A. (2006). 10-Year Retrospective of Research in Health Mass Media Campaigns: Where Do We Go From Here? *Journal of Health Communication*. 11(1), pp. 21-42. <https://doi.org/10.1080/10810730500461059>

Nosnik, A. (1993). Comunicación organizacional y cambio (entrevista con Abraham Nosnik y José Luis Torres). *Competitividad Internacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*. 1(4).

- Obregón, R. y Vega, J. (2019) *Voices with Purpose – A Manual on Communication Strategies for Development and Social Change*. Universidad del Norte/ Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/africa-media/15540.pdf>
- Ogan, C., Bashir, M., Camaj, L., Luo, Y., Gaddie, B., Pennington, R., Rana, N. & Salih, M. (2009). Development communication: the state of research in an era of ICTs and globalization. *The International Communication Gazette*, 71(8), pp. 655-670. <https://doi.org/10.1177/1748048509345060>
- Parks, W., With, F.-G., D., Hunt, J., & Byrne, A. (2005). Who measures change? An introduction to participatory monitoring and evaluation of communication for social change. *Communication for Social Change Consortium*. http://archive.cfsc.org/pdf/who_measures_change.pdf
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Sage.
- Pérez, M. y Vega, J. (2010). Memorias de organizaciones juveniles, comunicación e identidades políticas. Estudio de caso del Colectivo Pasolini en Medellín. *Pensar la Comunicación. Reflexiones y resultados de investigación*. Tomo II (pp. 148 – 169). Editorial Universidad de Medellín.
- Preciado, A., Hincapié, C. A., y Pabón, M. V. (2009). Los indicadores en la medición de la comunicación organizacional. *Revista Comunicación*, (26), pp. 121-131. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/3087>
- Quijano, M., Jiménez, L. y Bruno, D. (2018). *Juntarnos para la Reflexión: Devolución creativa en la formulación de categorías referentes en la relación de comunicación y construcción de paz*. [documental]. Convocatoria de Estímulos 2018 del Ministerio de Cultura.

- Ramírez, R. (2017). Un marco para la toma de decisiones en Evaluación y Comunicación: resumen de Investigación-Acción. Commons. *Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 6(1), pp. 23-44. <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3371>
- Rivero, M. (2015). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Razón y Palabra*, 19(92). <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/88>
- Robinson, M. N., Tansil, K. A., Elder, R. W., Soler, R. E., Labre, M. P., Mercer, S. L., Eroglu, D., Baur, C., Lyon-Daniel, K., Fridinger, F., Sokler, L. A., Green, L. W., Miller, T., Dearing, J. W., Evans, W. D., Snyder, L. B., Kasisomayajula, K., Beistle, D. M., Chervin, D. D., ... Community Preventive Services Task Force (2014). Mass media health communication campaigns combined with health-related product distribution: a community guide systematic review. *American journal of preventive medicine*, 47(3), 360–371. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2014.05.034>
- Rodríguez, C., (Ed.). (2008) *Lo que le vamos quitando a la Guerra. Medios Ciudadanos en contextos de conflicto armado en Colombia*. Friederich Ebert Stiftung.
- Rogers, E. (2010). A prospective and retrospective look at the diffusion model. *Journal of Health Communication*, 9(Suppl1), 13-19.
- Rogers, E. M. & Storey, J. D. (1987). Communication campaigns. En C. R. Berger & S. H. Chafee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 817–846). Sage.
- Sánchez, S. (1998) La visión estratégica del comunicador organizacional. En María, R. y Celia, R. (Coords.). *El poder de la Comunicación en las organizaciones* (pp. 35-73). Plaza y Valdés.

- Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. En R. E. Stake (Ed.), *Curriculum evaluation* (No. 1). *American Educational Research Association Monograph Series on Evaluation* (pp. 39-83). Rand McNally.
- Shah, H., (2010). Meta-research of development communication studies, 1997-2006. *Glocal Times*, 15, (s.p.). <https://ojs.mau.se/index.php/glocaltimes/article/view/202/197>
- Solarte, P. L. (2002, octubre 8-11). *La evaluación de programas sociales en el Estado liberal* [Ponencia]. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Lisboa, Portugal. http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/la_evaluacion_de_programas_sociales_en_el_estado_liberal_lisboa.pdf
- Stöckel, A. (2018) Don't skip insights from outputs in the quest for outcomes. In Demonstrating the Value of Communication Part II - The Insider's Guide to Measurement. *The international Association for the Measurement and Evaluation of Communication*. <https://amec.org/wp-content/uploads/2019/11/Demonstrating-the-Value-of-Communication-Part-II-1st-Edition.pdf>
- Vega-Casanova, J., Camelo-Guarín, A., del Río-González, A.M. y Palacio-Sañudo, J. (2020). Integrative review of the evaluation of health communication campaigns for HIV prevention in Latin American mass media. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, (24): e200154 <https://doi.org/10.1590/interface.200154>
- Vega, J. (2011). *Evaluación del dúo Comunicación Participación en Políticas Públicas: Estudio de Caso en el Programa Casas de Justicia en Colombia*. Editorial Académica Española.
- Vega, J. (2011). Tecnologías de la información y la comunicación, subjetividad y cambio social. *Comunicación, desarrollo y cambio social*. Interrelaciones entre comunicación, movimientos ciudadanos y medios, 1, 349-360.

- Vega, J. (2015). Prácticas comunicativas, habitus e identidades políticas en procesos de comunicación local. En Montenegro Mora (Ed.), *Reflexionando las disciplinas. Memorias del IV, V y VI Congreso Internacional Reflexionando las disciplinas* (pp. 221 – 231). Universidad Mariana.
- Vega, J. & Rodríguez, C. (2009). Citizens' media as political subjects: the case of community radio stations in Magdalena Medio, Colombia. En Daya, T. (Ed.), *Internationalizing Media Studies* (pp. 228 – 245). Routledge.
- Waisbord, S. (2015). Three challenges for global communication and social change. *Communication Theory*, 25(2), 177-258. <https://doi.org/10.1111/comt.12068>
- Wilcox, D., Ault, P., Agee, W. & Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Tácticas y Estrategias*. Addison Wesley.