UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMUNICACIÓN

Estrategias de Comunicación Corporativa de la Universidad Nacional de Chimborazo durante la pandemia por COVID-19, años 2020-2022

Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciado en Comunicación

Autor:
Imbaquingo Choro, Roger Ricardo

Tutor:
MgSc. Jenny Maribel Zavala Enríquez

Riobamba, Ecuador. ***2025***

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, Roger Ricardo Imbaquingo Choro, con cédula de ciudadanía 1600729147, autor del trabajo de investigación titulado: **Estrategias de Comunicación Corporativa de la Universidad Nacional de Chimborazo durante la pandemia por COVID-19, años 2020-2022**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mi exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, a los 15 días del mes de octubre de 2025.

Roger Imbaquingo

Roger Ricardo Imbaquingo Choro

C.I.: 1600729147

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, MgSc. Jenny Maribel Zavala Enríquez, catedrática adscrita a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: **Estrategias de Comunicación Corporativa de la Universidad Nacional de Chimborazo durante la pandemia por COVID-19, años 2020-2022,** bajo la autoría de Roger Ricardo Imbaquingo Choro; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 15 días del mes de octubre de 2025.

MgSc. Jenny Maribel Zavala Enríquez

C.I.: 0603481045

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación **Estrategias de Comunicación Corporativa de la Universidad Nacional de Chimborazo durante la pandemia por COVID-19, años 2020-2022**, presentado por Roger Ricardo Imbaquingo Choro, con cédula de identidad número 1600729147, bajo la tutoría de la Msc. Jenny Maribel Zavala Enríquez; certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba a los 29 días del mes de octubre de 2025.

Carlos Larrea, PhD.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO

Vinicio Palacios, Msc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

Ramiro Ruales, PhD.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

C E R T I F I C A C I Ó N

Que, **ROGER RICARDO IMBAQUINGO CHORO** con CC: **1600729147**, estudiante de la Carrera de **COMUNICACIÓN**, Facultad de **CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado **"ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19, AÑOS 2020-2022"**, cumple con el 1%, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **COMPILATIO**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 17 de octubre de 2025

Firmado electrónicamente por:
JENNY MARIBEL
ZAVALA ENRIQUEZ
Validar únicamente con FirmaEC

Msc. Jenny Maribel Zavala Enríquez
TUTORA

DEDICATORIA

A mi madre, María Susana, por ser mi mentora, mi ayuda y máxima guía de mi vida.

A mi padre, Martín, por forjar, con su trabajo, el sustento de nuestra familia.

A mi hermanita, Madeleine, por ser la felicidad de mis días.

Roger Imbaquingo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitirme vivir y mantenerme con salud a lo largo de mi vida, sobre todo en este trayecto académico.

Agradezco a mi madre, María Susana, por alentarme y cuidarme siempre, como lo ha hecho desde que era pequeño.

Agradezco a mi hermanita, Madeleine, por brindarme sus pequeñas muestras de cariño, como sus cartitas, agradeciéndome por ser su hermano.

Agradezco a mi tutora de tesis, Msc. Jenny Zavala, por orientar mi proyecto de investigación.

Agradezco a mi *pana*, Byron Panimboza, por ser el único amigo que tuve en la Universidad.

Agradezco a la Carrera de Comunicación, a sus docentes, por la formación que brindan al servicio de la sociedad.

A todos ustedes, mi sincera gratitud.

Roger Imbaquingo

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA
DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR
CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL
CERTIFICADO ANTIPLAGIO
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE GENERAL
ÍNDICE DE TABLAS
ÍNDICE DE FIGURAS
RESUMEN
ABSTRACT
CAPÍTULO I 15
1. INTRODUCCIÓN 15
1.1. Planteamiento del problema 16
1.2. Formulación del problema 17
1.3. Justificación 17
1.4. Objetivos 18
1.4.1. Objetivo general 18
1.4.2. Objetivos específicos 18
CAPÍTULO II 19
2. MARCO TEÓRICO 19
2.1. Estado del arte 19
2.2. Comunicación 22
2.3. Teorías de la comunicación 23
2.4. Teoría estructuralista 24
2.5. Comunicación corporativa 24
2.5.1. Comunicación corporativa digital 25
2.6. Comunicación interna 26
2.7. Comunicación externa 27
2.8. Identidad corporativa 28
2.9. Imagen corporativa 29
2.10. Valores corporativos 30
2.11. Plan de comunicación 31

2.12. Estrategias de comunicación 32
2.12.1. Estrategias de comunicación post pandemia 33
2.13. COVID-19 34
2.13.1. Redes sociales en educación superior durante la pandemia 35
2.14. Universidad Nacional de Chimborazo 35
2.15. Comunicación de la Unach antes del COVID-19 37
2.16. Comunicación de la Unach durante el COVID-19 38
2.17. Variables 39
2.17.1. Variable independiente 39
2.17.2. Variable dependiente 39
2.17.3. Operacionalización de variables 39
CAPÍTULO III 42
3. METODOLOGÍA 42
3.1. Método de investigación 42
3.2. Tipo de investigación 42
3.2.1. Según el tipo de datos 42
3.2.1.1. Investigación cualitativa. 42
3.2.1.2. Investigación cuantitativa. 42
3.2.2. Según la finalidad de la investigación 43
3.2.2.1. Investigación aplicada. 43
3.2.3. Según el alcance de la investigación 43
3.2.3.1. Investigación descriptiva. 43
3.2.4. Según el diseño de la investigación 44
3.2.4.1. Investigación no experimental. 44
3.2.5. Según la fuente de datos de investigación 44
3.2.5.1. Investigación de campo. 44
3.2.6. Según la temporalidad de la investigación 45
3.2.6.1. Investigación transversal. 45
3.3. Técnicas de recolección de datos 45
3.3.1. Encuesta 45
3.3.2. Entrevista 45
3.3.3. Análisis de contenido 45
3.4. Población de estudio y Tamaño de muestra 47
3.4.1. Población de estudio 47
3.4.2. Tamaño de la muestra 49

3.4.3. Criterios de selección de muestra 50
3.5. Métodos de análisis y procesamiento de datos 50
CAPÍTULO IV 54
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 54
4.1. Resultados 54
4.1.1. Encuesta 54
4.1.1.1. Resultados de la aplicación de encuesta. 54
4.1.2. Entrevistas 74
4.1.2.1. Resultados de la aplicación de entrevistas. 74
4.1.3. Análisis de contenido 113
4.1.3.1. Resultados de la aplicación de análisis de contenido. 113
4.2. Discusión de resultados 129
CAPÍTULO V 134
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 134
5.1. Conclusiones 134
5.2. Recomendaciones 134
CAPÍTULO VI 136
6. PROPUESTA 136
BIBLIOGRAFÍA 137
ANEXOS 144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables 40
Tabla 2 Matriz de análisis de contenido 46
Tabla 3 Número de estudiantes matriculados en los últimos semestres de todas las carreras de la Unach (periodo 2025-1S) 47
Tabla 4 Número de docentes de la Unach por Facultad 48
Tabla 5 Número de personal administrativo de la Unach 48
Tabla 6 Muestreo para comunidad universitaria 50
Tabla 7 Muestreo para estudiantes por Facultad 51
Tabla 8 Muestreo para docentes por Facultad 51
Tabla 9 Muestreo para carreras de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas .. 52
Tabla 10 Muestreo para carreras de la Facultad de Ingeniería 52
Tabla 11 Muestreo para carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud 52
Tabla 12 Muestreo para carreras de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías 53
Tabla 13 Análisis de respuestas del MSc. Wilson Castro 74
Tabla 14 Análisis de respuestas de la Mgs. Karla Villacrés 88
Tabla 15 Temática de las publicaciones de la Unach 113
Tabla 16 Fecha de publicación de los posts de la Unach 115
Tabla 17 Formato de las publicaciones de la Unach 116
Tabla 18 Público objetivo de los posts de la Unach 117
Tabla 19 Número de reacciones en los posts de la Unach 118
Tabla 20 Número de interacciones de los posts de la Unach 119
Tabla 21 Nivel de participación de los públicos objetivos de la Unach con los post de la institución 120
Tabla 22 Comentarios de los públicos objetivos de la Unach y retroalimentación de la Institución 121
Tabla 23 Alcance potencial que tuvieron los posts con los stakeholders de la Unach 122
Tabla 24 Tono utilizado en las publicaciones de la Unach 123
Tabla 25 Duración de los videos en los posts de la Unach 123
Tabla 26 Fuente de información de las publicaciones de la Unach 124
Tabla 27 Uso de hashtags en los posts de la Unach 125
Tabla 28 Tipo de contenido difundido a través de los posts de la Unach 126
Tabla 29 Vocero emisor de la información mediante las publicaciones de la Unach 127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Edades de los encuestados 54
Figura 2 Género de los encuestados 55
Figura 3 Lugar de residencia durante la pandemia 55
Figura 4 Integrantes de la comunidad universitaria de la Unach 56
Figura 5 Estudiantes por cada Facultad de la Unach 57
Figura 6 Docentes por cada Facultad de la Unach 57
Figura 7 Comunicación organizacional 58
Figura 8 Información sobre procesos académicos 59
Figura 9 Eficacia para cambios importantes 59
Figura 10 Canales de comunicación utilizados 60
Figura 11 Red social más utilizada 61
Figura 12 Principales temas de la comunicación de la Unach 62
Figura 13 Efectividad de la Unach para resolver dudas y consultas 63
Figura 14 Uso adecuado de redes sociales por parte de la Unach 63
Figura 15 Frecuencia de revisión de los canales oficiales de la Unach 64
Figura 16 Rangos horarios de revisión de canales oficiales de la Unach 65
Figura 17 Accesibilidad de las plataformas digitales utilizadas por la Unach 66
Figura 18 Efectividad de la comunicación de la Unach en pandemia 66
Figura 19 Nivel de satisfacción de contenido informativo 67
Figura 20 Comunicación interna entre funcionarios, docentes y estudiantes 68
Figura 21 Comunicación externa con el público en general 68
Figura 22 Barreras tecnológicas o dificultades en la interacción 69
Figura 23 Molestias con la comunicación de la Unach 70
Figura 24 Campañas institucionales de la Unach en pandemia 70
Figura 25 Utilidad de la información emitida por la Unach en pandemia 71
Figura 26 Sentido de pertenencia con la Unach 71
Figura 27 Aspectos llamativos de las publicaciones de la Unach 72
Figura 28 Recomendaciones para mejorar la comunicación de la Unach 73
Figura 29 Captura de pantalla de envío de artículo científico 136
Figura 30 Captura de pantalla de artículo científico realizado 136

RESUMEN

Este estudio analiza las estrategias de comunicación corporativa aplicadas por la Universidad Nacional de Chimborazo durante la pandemia por COVID-19, en el periodo de 2020 a 2022. La emergencia sanitaria ocasionó cambios radicales en la sociedad, como el confinamiento, las actividades telemáticas y la transición generalizada a sistemas y espacios virtuales. Ante esto, la comunicación corporativa tuvo que adaptarse al nuevo contexto digital, con la implementación de estrategias totalmente diferentes a las empleadas en años anteriores al 2020. Los objetivos de la investigación consistieron en la identificación de las estrategias de comunicación tanto internas como externas empleadas por la Unach durante el COVID-19, la determinación de la efectividad, alcance e impacto de las mismas sobre la comunidad universitaria, y la redacción de un artículo científico derivado de los resultados del estudio.

Para la investigación, se empleó un método mixto basado en componentes cualitativos y cuantitativos, además de un enfoque descriptivo. Se aplicaron las técnicas de encuesta, entrevista y análisis de contenido. Los resultados de la investigación evidenciaron que las estrategias comunicacionales de la Unach se basaron en el uso de herramientas digitales tanto para el intercambio de información como para su difusión. Entre las acciones destacadas se identificaron la implementación del correo electrónico institucional como medio oficial de acceso a plataformas educativas, la gestión de dudas mediante canales digitales y la consolidación de vocerías institucionales. Se emplearon plataformas de interacción como Zoom y Google Meet. El 87% de encuestados consideró que la comunicación utilizada por la Unach en pandemia fue efectiva, mientras que un 55% manifestó sentirse satisfecho con el contenido informativo.

Se concluyó que la Unach ha fortalecido sus estrategias de comunicación mediante la adaptación hacia las herramientas digitales. Entre las recomendaciones planteadas consta que la Institución requiere consolidar un modelo de comunicación integral para el fortalecimiento de sus estrategias con mayor claridad didáctica y participación en sus publicaciones digitales.

Palabras claves: Comunicación, comunicación corporativa, estrategias de comunicación, Unach, pandemia por COVID-19.

ABSTRACT

This study examines corporate communication strategies employed by Universidad Nacional de Chimborazo during the COVID-19 pandemic, spanning the years 2020 to 2022. The health emergency led to confinement, increased online activity, and a shift to virtual systems and spaces. As a result, communication strategies had to adapt to digital contexts and employ new methods. The research aimed to identify Unach's internal and external communication strategies during the pandemic, assess their effectiveness and reach, and write a scientific article based on the findings. The research employed a mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative elements, and utilized a descriptive design. Surveys, interviews, and content analysis were applied. Results showed Unach's strategies relied on digital tools for both exchanging and sharing information. Key actions included using institutional email as the official means of accessing educational platforms, handling queries through digital channels, and appointing institutional spokespersons. Zoom and Google Meet aided communication. Eighty-seven percent of respondents considered Unach's communication effective, and 55% were satisfied with the information provided. Unach has strengthened its communication strategies by using digital tools. The primary recommendation is for the institution to develop a comprehensive communication model with enhanced didactic clarity and increased participation in digital publications.

Keywords: Communication, corporate communication, communication strategies, Unach, COVID-19 pandemic.

Firmado electrónicamente por:
JESSICA MARIA GUARANGA LEMA
Validar únicamente con FirmaEC

Reviewed by:
Mgs. Jessica María Guaranga Lema
ENGLISH PROFESSOR
C.C. 0606012607

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación corporativa es una parte esencial para toda organización o institución que desee impulsar su imagen e identidad, pues dicha comunicación maneja los contextos internos y externos para componer un funcionamiento que demuestre coherencia entre los valores que promulga la organización y el actuar de las personas al interior de esta. Antes del auge de la imagen y reputación corporativa, el responsable de la comunicación tenía funciones más operativas, casi sin una relevancia dentro de la empresa, situación que fue cambiando progresivamente a medida del paso del tiempo y con el aparecimiento de nuevas maneras de comunicar.

Uno de los fenómenos que marcó una obligada transición de casi todos los medios comunicativos tradicionales a entornos digitales fue impulsado por el advenimiento del COVID-19, enfermedad que causó una pandemia a nivel global, provocando cerca de 15 millones de muertes y, por ende, impidiendo la salida a las calles de todos los habitantes del mundo, quienes se sometieron al confinamiento dentro de cada una de sus casas. Debido a este encierro, las maneras más convenientes de mantener contacto con familiares y amigos lejanos se basaban en actividades telemáticas, como las videollamadas y las reuniones mediante plataformas como Zoom.

Todo ello hizo que los establecimientos de educación, incluidos los de educación superior, generaran diversas estrategias de comunicación tomando como prioridad a las redes sociales. Para el caso de las universidades, dichas acciones fueron necesarias porque los procesos de admisión y clases regulares no se detuvieron. Gran parte de estos procesos se manejaron con una habitual normalidad gracias a las estrategias de comunicación corporativa. Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias de comunicación corporativa de la Universidad Nacional de Chimborazo (Unach) durante el periodo 2020 a 2022, con la finalidad de determinar cómo se aplicaron y qué tan exitosamente funcionaron con los públicos de la Institución.

El desarrollo de las estrategias de comunicación corporativa para los centros de educación superior tomó en cuenta a factores que impulsaron la comunicación digital, la cual tuvo mayores implicaciones en la gestión institucional comunicacional. Por ejemplo, la transición hacia esta forma de comunicación estuvo acompañada de la adopción de plataformas virtuales como Zoom, Microsoft Teams y las redes sociales. Para las dos primeras, el personal docente de las universidades recibió capacitaciones con el fin de adecuar estas herramientas a uso diario. La relación constante a través de medios digitales con los funcionarios fortaleció la comunicación interna de las instituciones.

En el mismo orden de ideas, al proyectar mayor información en redes sociales, la Unach permitió un mayor acceso de la información hacia sus estudiantes, personal académico y administrativo, y demás públicos. Esto, debido a la necesidad de mantenerlos informados por el impedimento de acercarse a las instalaciones de la Universidad, a causa

del confinamiento. Si bien dicha estrategia significó un avance comunicacional, cabe destacar que no todas las personas tenían un adecuado acceso a las plataformas digitales, sobre todo en zonas rurales, debido a la falta de Internet y de dispositivos tecnológicos.

Lo anterior desprendió una brecha digital con algunos stakeholders de la Institución, por lo que es necesario investigar si todas las estrategias de comunicación corporativa aplicadas por la Unach durante la pandemia por COVID-19 funcionaron exitosamente en todos sus públicos. Muchas personas con interés en llevar a cabo sus estudios superiores en universidades se enfrentaron con las barreras tecnológicas que impidieron su acceso a los procesos académicos, a lo que se suma también un desconocimiento sobre el novedoso funcionamiento de la comunicación corporativa. Por ello, es necesario identificar si las estrategias de la Unach en este campo tuvieron un impacto trascendental durante la pandemia, puesto que es un tema aún sin resolver.

La estructura de la investigación se compone de seis capítulos, los cuales tratan un aspecto diferente cada uno. El capítulo I trata la introducción y el planteamiento del problema, en el que se parte con la pregunta de investigación. En el capítulo II se presenta el marco teórico con los principales conceptos y estudios de otros investigadores. El capítulo III se centra en la metodología para abordar la investigación. El capítulo IV tiene que ver con los resultados y la discusión de los mismos, mientras que en el capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, el capítulo VI está dedicado para la propuesta que nace de la investigación realizada.

1.1. Planteamiento del problema

La pandemia por COVID-19, que surgió en la ciudad china de Wuhan, en diciembre de 2019 y que llegó a Ecuador el 29 de febrero de 2020, ocasionó un cambio radical en la forma de planificar y ejecutar estrategias de comunicación corporativa, dado que, en el transcurso de la pandemia, los contenidos informativos tuvieron una obligada adaptación hacia las plataformas digitales. Por ello, la comunicación corporativa también evolucionó hacia la digitalización de los contenidos, considerando en mayor grado a las redes sociales. Además de la comunicación corporativa, en el caso de las universidades ecuatorianas, las clases se realizaron de forma virtual desde 2020 hasta mediados de 2022, año en el que varias instituciones propiciaron el retorno de estudiantes a la presencialidad, aún con protección sanitaria como mascarilla y alcohol.

En el mismo orden de ideas, analizar la forma en la que las universidades ecuatorianas aplicaron la comunicación corporativa para mantener informados tanto al público interno como externo es de alta importancia, puesto que, a raíz del confinamiento social, las instituciones de educación superior establecieron nuevos mecanismos virtuales de matriculación y desarrollo de clases para los estudiantes, así como nuevos métodos de teletrabajo. Esta investigación en específico se realiza en la Universidad Nacional de Chimborazo, ubicada en la ciudad de Riobamba, la cual implementó diversas estrategias digitales con el objetivo de informar a sus públicos internos y externos sobre temas como: matrículas, cupos, procesos administrativos, clases, entre otros.

Hay que destacar que la implementación de dichas estrategias digitales y la transición de un sistema medianamente tradicional a uno completamente digital no estuvieron exentas de desafíos, ya que la falta de accesibilidad a Internet y a dispositivos tecnológicos dificultó la comunicación y la ejecución de las actividades educativas de los alumnos. Esto limitó su capacidad de recibir información oportuna y de participar en los entornos académicos. La comunicación en las redes sociales, específicamente aquella basada en respuestas a los comentarios de las publicaciones, no propendía un entendimiento adecuado de las dudas de la comunidad universitaria, causando frustración e ineficacia.

La implementación de estrategias comunicacionales se ejecuta a partir de una planificación, que tiene como base a un plan de comunicación que considera los objetivos a lograr, de acuerdo a la misión y visión de la institución. La Universidad Nacional de Chimborazo posee una Coordinación de Comunicación Institucional en la que se planifican los contenidos a publicarse en redes sociales y otros medios, según la información que desee difundir la Universidad en función de la pertinencia e importancia de esta. Todas las fases que en la actualidad se desarrollan de manera normal, tuvieron una forma de actuar diferente durante la pandemia por COVID-19, pues todos los procesos y actividades presenciales se efectuaron de forma remota o digital. Por esta razón, es necesario conocer de qué manera la Unach empleó las estrategias de comunicación durante la pandemia, determinar la eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas, así como el alcance que tuvieron.

1.2. Formulación del problema

Para el efecto, la formulación del problema responde a las siguientes preguntas: ¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación corporativa que aplicó la Unach durante la pandemia por COVID-19? ¿Cómo se aplicaron estas estrategias de comunicación corporativa de la Unach, durante los años 2020 al 2022, en el marco de la pandemia por COVID-19? ¿Qué tan efectivas y qué alcance tuvieron las estrategias de comunicación corporativa en cuanto a la satisfacción de los públicos objetivos de la Unach? ¿Qué desafíos y barreras tecnológicas enfrentaron los públicos objetivos de la Unach al interactuar y acoplar las nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación en sus actividades cotidianas?

1.3. Justificación

El funcionamiento de la comunicación antes de la pandemia por COVID-19 consideraba importante la presencialidad para la ejecución de los procesos académicos en las universidades. Después de la pandemia, la mayor parte de estas actividades se encaminaron hacia el rumbo de la digitalización, lo que incluye más presencia de redes sociales y plataformas digitales. En el punto intermedio entre el antes y después del COVID-19, la comunicación corporativa experimentó transformaciones a niveles acelerados, a causa de la misma exigencia impuesta por la pandemia.

Lo anterior convierte en importante el análisis de dichas transformaciones, tomando el caso de la Universidad Nacional de Chimborazo, con respecto a las estrategias

comunicacionales. Es significativo conocer la forma en la que la Unach gestionó la comunicación en una época de incertidumbre caracterizada por la falta de información confiable, el confinamiento, el contagio de la enfermedad y la inexactitud sobre el fin de la pandemia. De igual manera, la vida universitaria, en sí, cambió a través de la digitalización de procesos, por lo que conviene conocer las innovaciones que se generaron en materia de comunicación y el trabajo realizado para mantener en pie el funcionamiento comunicacional de la Unach.

Un reconocimiento propicio de las estrategias de comunicación de la Unach utilizadas en la pandemia de COVID-19 proporcionará nuevas hojas de ruta para las eventuales crisis que se puedan generar en el futuro, no solo en el campo de la salud, sino también en el social, el político y el económico. Comprender los procesos utilizados con anterioridad es de vital importancia para esbozar un contexto comunicacional capaz de mitigar los efectos de las crisis que afecten a la imagen institucional, procesos académicos u otras áreas.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Analizar las estrategias de comunicación corporativa que la Universidad Nacional de Chimborazo aplicó durante el periodo 2020 al 2022, en el marco de la pandemia por COVID-19.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las estrategias de comunicación corporativa internas y externas que utilizó la Universidad Nacional de Chimborazo, durante el 2020 al 2022.
- Determinar la efectividad de las estrategias de comunicación corporativa implementadas por la Unach en el periodo definido, en cuanto a alcance, satisfacción de los públicos objetivos y el impacto en la participación de la comunidad universitaria.
- Realizar un artículo científico derivado de los resultados obtenidos de la presente investigación y enviarlo a una revista científica.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte

Para la presente investigación, se inició por la indagación de la literatura existente de artículos científicos, tesis y proyectos relacionados a la comunicación corporativa y sus estrategias, con principal especificación en el contexto de la pandemia por COVID-19. El material examinado es preciso para establecer una base sólida de conocimiento que permita la sustentación de la investigación, tomando en cuenta la relevancia que posee dentro del ámbito comunicacional en entornos universitarios.

De acuerdo con Cimas (2021), la enfermedad de COVID-19 es producida por un virus denominado SARS-CoV-2, y este a su vez "es un virus de ARN que infecta inicialmente las vías respiratorias altas, bien a través de fómites, bien vehiculizado por gotículas de saliva o en aerosoles" (p. 81). La alta capacidad de contagio del virus alteró por completo todas las actividades de distintos ámbitos, principalmente por el confinamiento obligado para mitigar la infección de las personas. Uno de estos ámbitos es la comunicación. Para Huertas (2022), "las necesidades comunicativas generadas por la pandemia Covid-19 iban mucho más allá de lo que explican los manuales disponibles" (p. 3), razón por la que las dependencias de comunicación tuvieron que reestructurarse y reinventarse con nuevas herramientas que facilitaran una interacción a distancia, pues nunca antes se habían enfrentado a situaciones de tal magnitud.

El artículo titulado *La comunicación empresarial en tiempos de COVID*, de Marín y Gómez (2022), plantea que la comunicación corporativa debería ser considerada y asumida desde un principio, y no únicamente en situaciones puntuales de crisis, siendo que la comunicación "es una herramienta estratégica para el desarrollo de cualquier tipo de organización" (Marín y Gómez, 2022, p. 39). Aquella investigación también recalca que las herramientas comunicacionales más empleadas tienen que ver con la comunicación digital, donde aparecen términos como "social media marketing, e-mail marketing, publicidad pagada en internet y contar con una web como canal de comunicación propio" (Marín y Gómez, 2022, p. 47).

La tesis de fin de grado de García de la Serrana (2020), en el que analiza la comunicación corporativa online del Team Suzuki Ecstar, un equipo participante del Campeonato Mundial de Motociclismo en España, contiene un apartado específico para tratar la gestión comunicativa durante la pandemia por COVID-19, puesto que la tesis se desarrolló justo en el momento de convergencia de la enfermedad y en el que se suspendían eventos masivos. García de la Serrana (2020) manifiesta que, para el Team Suzuki Ecstar, "Crear contenido original e interesante fue todo un reto" (p. 25). Se recalca que este equipo también considera que las redes sociales funcionaron para mantener la comunicación con todo el público interesado en las carreras motociclísticas, pero la creación de contenido fue un aspecto novedoso que debió ser analizado con paciencia.

En la época de confinamiento, el Team Suzuki creó un grupo de Facebook para interactuar con los fanáticos. Internet tuvo mayor prevalencia para comunicar a través de las redes sociales, pero era el mensaje lo que se tenía que tratar para no generar ningún sesgo en la información. Los contenidos digitales tomaron la posta de la comunicación con primeros mensajes hacia las audiencias sobre el estado de suspensión de las competencias. En la actualidad, las estrategias de posicionamiento requieren mayor atención, puesto que los contenidos digitales son abundantes en las redes sociales y no todos calan profundo en la mente de los internautas.

Con respecto a estrategias comunicacionales, el artículo de Sevilla et al. (2022) estudia el caso del centro comercial Plaza Guerrero de Chilpancingo, México, en el que se requiere de un reposicionamiento para levantar sus niveles de comerciabilidad y visibilidad. Debido a la pandemia por COVID-19, "las plataformas digitales y particularmente las redes sociales son los medios que la gente primordialmente utiliza para informarse y los jóvenes aún más" (Sevilla et al., 2022, p. 150), por lo que los autores recomiendan que Plaza Guerrero enfoque sus estrategias de comunicación corporativa hacia los contextos digitales.

Además de la anterior sugerencia, los problemas de Plaza Guerrero también se encuentran en su identidad corporativa, puesto que en un sector del centro comercial se encuentra el imagotipo del mismo, desgastado. Sin embargo, en redes sociales, el imagotipo es diferente, aunque se trate del mismo centro comercial, "lo que crea confusión en las audiencias y no favorece a la identidad corporativa" (Sevilla et al., 2022, p. 151). Con respecto a esto, los autores plantean como estrategia el diseño de la identidad corporativa que englobe varios aspectos que representen a Plaza Guerrero, así como su misión, visión y valores.

Las demás estrategias corporativas recomendadas son el impulso de políticas comunicacionales, impulso de la mejora de la imagen, diseño de programas de responsabilidad social corporativa, ubicar al cliente como el centro del reposicionamiento del centro comercial e impulsar una comunicación digital que cubra las plataformas de publicación de contenidos (Sevilla et al., 2022). El enfoque de la repotenciación de una marca se basa en establecer una adecuada imagen e identidad corporativa apoyadas de las herramientas que ofrece el contexto digital, como las redes sociales.

Dentro de las estrategias comunicacionales, se considera la creación de un manual que sirva como guía para enfrentar las crisis. Como indica Luz María Flores (2024), "Una de las formas de contrarrestar las situaciones de amenaza a la reputación es contar con un plan de crisis o manual de crisis que forme parte de las estrategias de comunicación corporativa en la organización" (p. 21). Muchas empresas e instituciones descuidan el diseño de estrategias que permitan mitigar las crisis comunicacionales, debido a la situación recalcada por Marín y Gómez (2022), quienes sitúan la problemática en que la comunicación es tomada en cuenta cuando se presentan crisis. El área comunicacional, al igual que las demás áreas de una empresa, debe tratarse con previsiones, de tal forma que la empresa tenga un camino o, al menos, una guía para seguir en caso de problemas comunicacionales. Todo

ello es plasmado en el plan o manual de crisis de comunicación, herramienta fundamental a considerar en las estrategias de comunicación corporativa.

Así como el manual de crisis, las redes sociales, consideradas ampliamente dentro de las estrategias comunicacionales, constituyen un aliado esencial para la comunicación institucional, como lo indican Castro et al. (2021): "Los canales digitales y redes sociales constituyen herramientas al servicio de la comunicación institucional tanto para establecer relaciones con los públicos como para informar y legitimar las políticas implementadas" (p. 102). Está claro que con las redes sociales las instituciones buscan relacionarse con sus públicos objetivos, además de mantenerlos informados. Por ejemplo, en municipios pequeños, los canales oficiales de estas entidades suelen inclinarse por Facebook, aunque mantienen las tradicionales páginas web para una comunicación más formal (Castro et al., 2021). Las cuentas institucionales suelen combinarse con las cuentas personales de los representantes de las entidades para fortalecer el mensaje y las acciones que se realizan.

Las instituciones de salud, durante la pandemia, tuvieron que enfrentarse a un peligro eminente durante la época: la desinformación. Por esta razón, la actividad en redes sociales se convirtió en su principal canal para viabilizar la información oficial. El principal impacto de esta situación deviene en el crecimiento de las comunidades digitales que bordean a las instituciones activas en redes sociales (Abuín y Abuín, 2022), que por lo general tienen una mayor preferencia por Facebook. De igual manera, el incremento en el número de publicaciones es una consecuencia directa de la comunicación digital institucional.

Algunas de las anteriores estrategias, sumadas a otras que se adaptaron para el contexto, formaron parte de la comunicación corporativa gestionada por las universidades. Al igual que otras entidades, las condiciones que impuso la pandemia por COVID-19 motivó a que la universidad cambie de un sistema tradicional a uno digital, lo cual implica una "actualización en el uso de la tecnología, la implementación de plataformas educativas, la adaptación de los modelos educativos, así como el estilo de liderazgo requerido para avanzar" (Ramírez, 2021, p. 593). Duque et al. (2022) señalan que la imagen es el principal elemento utilizado para comunicar los valores que profesan las universidades, y que herramientas como WhatsApp son útiles para la comunicación interna.

Concretamente, la Universidad Nacional de Chimborazo, institución pública ecuatoriana, ha impartido la educación superior en forma presencial desde su creación en 1995, pero a causa de la pandemia por COVID-19, tuvo que adaptarse a un contexto virtual, situación que ya tuvo antecedentes con la inclusión de la plataforma Moodle en 2014 (Silva et al., 2022). Además de este giro en el aspecto educacional, la comunicación corporativa de la Unach adecuó sus estrategias hacia las plataformas digitales para informar a sus públicos acerca de los procesos académicos que se cumplían durante el tiempo de confinamiento, amoldando una nueva forma de comunicación muy distinta con relación a los anteriores años. La virtualidad funcionó como un modo de comunicación a distancia.

En este contexto surge la convergencia mediática, acuñado por Henry Jenkins, que hace alusión a una combinación de diferentes formas de comunicación y tecnología que

conviven en un entorno digital, impulsado enormemente por Internet y las redes sociales. De acuerdo con Sánchez (2022), la infoxicación y saturación de información provoca una falta de profundización en los datos proporcionados, sumado a una inmediatez que impide la atención en determinados criterios. Debido a ello, la convergencia mediática durante la pandemia tuvo tal impacto que saturó los medios digitales e impidió la concentración por parte de los integrantes de las comunidades universitarias.

A este respecto, para el 2020, la página de Facebook de la Unach también tuvo una mayor presencia en la red, por lo que pudo existir una sobresaturación de información, responsable de la falta de profundización en los procesos académicos que se desarrollaban durante el inicio de aquel año, como las matrículas de los estudiantes. De igual manera, los mensajes de cuidado personal y la recomendación de no salir de casa fueron habituales en la red social durante la época, a lo que se suman más mensajes del mismo tono difundidos por otros medios e instituciones.

Por otra parte, el ciberperiodismo, entendido también como periodismo digital y aplicado al contexto universitario, se comprende como la difusión de información por parte de los centros de educación superior hacia sus públicos objetivos. Existen múltiples ventajas al emplear estrategias de contenido digital bajo el paraguas del ciberperiodismo, pero un estudio realizado por Aguilera (2020) a la comunicación del municipio de Neuquén en Argentina, indica que, sin una buena estrategia comunicacional, los usuarios perciben una comunicación desfazada y recomiendan actualizaciones y mantenimiento a sus soportes web permanentemente. De igual modo, la atención al público es una demanda constante de los usuarios en la comunicación digital.

2.2. Comunicación

La definición de comunicación, según Gayà et al. (2022), es “la interacción a través de la cual gran parte de los seres vivos adaptan sus conductas al mundo que los rodea, mediante la transmisión de mensajes, de signos convenidos por el aprendizaje de códigos comunes” (p. 12). En palabras de los autores, la comunicación sirve para que los seres vivos puedan convivir en su medio a través de la interacción que les concede la transmisión de mensajes, siempre y cuando estos últimos sean elaborados con códigos comunes para su comprensión. El argumento indica que la adaptación de conductas de los seres vivos se debe a la interacción, por lo que dicha reciprocidad es lo que define los comportamientos entre los integrantes de un colectivo.

Petrone (2021) indica que “La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción” (p. 188). En concordancia con la anterior cita, los mensajes están comprendidos dentro de los elementos que se enumeran. Para González (2023), “La comunicación es un ente vivo, en constante evolución” (p. 3). Desde tiempos remotos, la comunicación ha sufrido una serie de cambios en todos sus niveles, como en lo escrito y en lo visual. Los jeroglíficos dejaron de ser tales para transformarse en letras con significados, con lo cual también se relaciona el idioma, otro aspecto comunicacional. Con respecto a lo visual, las

vallas publicitarias y otros elementos similares son una evolución de las antiguas pinturas rupestres de las cuevas y muros.

Con lo anterior, es posible indicar que la comunicación es un proceso de interacción en el que intervienen mensajes como datos, ideas y opiniones construidos a partir de un código común para la comprensión de los interlocutores, cuyo entendimiento deviene en el inicio de acciones para la convivencia pacífica de los integrantes de las colectividades.

El proceso comunicativo se mantiene en una constante evolución debido a la aparición de nuevas herramientas digitales caracterizadas por la inmediatez, factor que posibilita un intercambio de información más fluido. Por ejemplo, los mensajes de texto, enviados a través de aplicaciones de mensajería instantánea, rompen las barreras físicas. Por otra parte, las barreras de idioma han disminuido gracias al uso de traductores en línea.

2.3. Teorías de la comunicación

López et al. (2022) refieren que las teorías de la comunicación "explican la relación entre los ciudadanos, el mensaje, los medios y el aparataje de la sociedad digital" (p. 24). Las teorías de la comunicación se elaboraron para cumplir con la función mencionada en el anterior argumento, pues el proceso comunicativo guarda una correlación entre todos los elementos enumerados. Además, se incluye el término de sociedad digital, un nuevo sistema basado en la interactividad y relacionamiento en contextos marcados por la digitalización. A esta sociedad se le atribuye el uso de dispositivos tecnológicos para concernir una comunicación más fluida e inmediata, situación que amerita una explicación a través de la formulación o reforzamiento de las teorías de la comunicación aplicadas al contexto digital.

A lo largo del tiempo, se han desarrollado múltiples teorías que destacan varios elementos según la postura que adopten sus autores. Por ejemplo, Jesús Martín Barbero elaboró una teoría de la comunicación basada en el contexto latinoamericano, a la cual caracterizaba con las mediaciones (Araiza et al., 2020). Esta teoría confrontaba con el funcionalismo norteamericano, puesto que este último tomaba en cuenta aspectos independientes sin intervención de las situaciones sociales, una característica que se reforzó en la teoría de Barbero. De estos argumentos es posible deducir que las teorías de la comunicación toman diferentes perspectivas de acuerdo a diferentes factores, como los postulados teóricos en los que se basan o la correlación existente con el ambiente comunicativo.

Por lo anterior, las teorías de la comunicación son fundamentaciones teóricas elaboradas para explicar los diferentes fenómenos comunicativos en contextos diversos, tomando en cuenta los criterios que se desean exponer y los elementos considerados dentro del proceso comunicativo. Las teorías de la comunicación ayudan a la comprensión de los complejos fenómenos comunicacionales, dado que estos no solo se presentan en las interacciones humanas como las conversaciones, sino también en otros ángulos que deben ser entendidos para proporcionar un estudio objetivo y con criterios de realidad.

2.4. Teoría estructuralista

Como expresa De la Fuente et al. (2023), “La Teoría Estructuralista se enfoca en la atención hacia la organización desde el punto de vista de su estructura, de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos” (p. 79). El argumento expresa un significado conciso. Para la Teoría Estructuralista de la comunicación, en el caso específico del estudio comunicacional de las organizaciones, se incluyen instituciones en las que se desarrollan estrategias de comunicación corporativa para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. La aclaración es necesaria puesto que el estructuralismo también se vincula con las relaciones entre signos, símbolos y significados.

Con respecto a lo anterior, Orozco (2024) manifiesta que “El estructuralismo proporciona un enfoque valioso para entender cómo los signos y símbolos se organizan y adquieren significado dentro de un sistema, en este caso nos permite abordar y comprender el funcionamiento de la comunicación en las organizaciones” (p. 12). Al hablar de sistema, este se entiende como un conjunto de elementos que, por lo general, cumplen procesos para funcionar. Dentro de una organización o institución, los signos y símbolos representan estos elementos que adquieren funciones específicas para el adecuado ejercicio de la comunicación.

Para profundizar más en el tema, las denominadas teorías organizacionales reúnen los anteriores elementos comunicacionales y “apoyan el marco de estudio del comportamiento, estructura y evolución de las entidades” (De la Rosa, 2021, p. 87). De acuerdo a la autora, una de las vertientes teóricas más citadas dentro de dichas teorías es la teoría de los sistemas, un enfoque que amplía el análisis de las relaciones existentes dentro y fuera de las organizaciones, así como el flujo de las mismas.

De esta manera, la teoría estructuralista proporciona una visión propicia para el estudio de las relaciones entre los elementos de una organización en el aspecto comunicacional, tomando como referencia a sus puntos base de la lingüística y el estudio de signos y símbolos. Debido a que los elementos de las organizaciones e instituciones cumplen sus funciones como un todo en conjunto, sus actividades se relacionan con el funcionamiento de los sistemas de signos y símbolos, por lo que no es coincidencia encontrar dichos términos en el estudio comunicacional de las organizaciones e instituciones.

2.5. Comunicación corporativa

En palabras de Díaz (2021), “La comunicación corporativa es fundamentalmente una comunicación de grupos, y hasta se podría decir de equipos, pues para asegurar el crecimiento y desarrollo corporativa cada unidad debe funcionar como un equipo” (p. 2409). El argumento de Díaz se relaciona con la armonía dentro de una organización, puesto que enfoca a la unidad como parte esencial para el desarrollo corporativo. Una institución se compone de varios departamentos y unidades que requieren de un constante flujo de comunicación armónico que permita la adquisición unánime del mensaje. Para equilibrar dicho proceso, se hace presente la comunicación corporativa.

Por su parte, Gamboa y Álvarez (2022) aclaran que la comunicación corporativa "es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible" (p. 57). La afirmación de los autores refuerza el argumento de trabajo en equipo de Díaz (2021), puesto que Gamboa y Álvarez (2022) indican que la comunicación corporativa, ya como un instrumento de gestión, comprende la armonización efectiva de los contextos internos y externos, situación que las empresas mantienen pendiente para no dejar de llamar la atención de sus públicos objetivos y de los empleados de la organización en sí.

Para Valle et al. (2023), "La comunicación corporativa se relaciona con la imagen corporativa, dado a que será esa comunicación la que permitirá expandir la información que pueda consolidar la imagen de la organización" (p. 81). El argumento anterior se enlaza con el de Gamboa y Álvarez (2022) en cuanto a comunicación externa se refiere. La consolidación de toda organización es posible en gran parte gracias a la aprobación de la sociedad, aspecto que mejora la reputación e incrementa la visibilidad.

Tomando en cuenta los argumentos de los autores, se establece que la comunicación corporativa es una comunicación de organizaciones, la cual vela por la armonía interna de las mismas y propicia un adecuado escenario para exponer su imagen ante los públicos objetivos. Los factores internos y externos se relacionan con la comunicación corporativa ya que, como se dijo, la conformidad de los integrantes netos de la organización es favorable para mantener un adecuado ambiente de trabajo. Esto refuerza las bases para el factor externo, que percibirá como negativa o positiva la imagen de la organización según el trabajo realizado por los empleados, sumado a otras estrategias propias de la comunicación.

2.5.1. Comunicación corporativa digital

Las estrategias de comunicación se entrelazan con la comunicación corporativa digital debido a que las primeras se diseñan con el propósito de generar un impacto con la gestión comunicacional. La aplicación de la teoría permite el análisis de las estrategias en torno a los canales internos y externos utilizados para la transmisión de la información en entornos digitales. La comunicación corporativa digital se convierte así en una disciplina esencial para el estudio de interacciones entre las instituciones y sus diferentes públicos, pues sus componentes abarcan múltiples ángulos de comunicación.

Con respecto a lo anterior, la presente tesis trata sobre estrategias de comunicación corporativa de la Unach durante el COVID-19, razón por la que el concepto es considerado dentro del marco teórico. Su aplicación tiene que ver con el análisis de las estrategias digitales externas e internas que la Unach aplicó durante el periodo de la pandemia. La comunicación corporativa de la Unach está compuesta por sus estrategias comunicacionales dirigidas a sus públicos internos y externos. Precisamente, una de las preguntas de investigación se vincula al descubrimiento de este tipo de estrategias utilizadas, por lo que es inherente dentro del campo de análisis.

Algunos de los tipos de comunicación corporativa digital e institucional, además de la interna y externa, son la estratégica, de crisis, gubernamental, formal e informal. La comunicación estratégica tiene a su cargo actividades de posicionamiento, la de crisis implica la resolución de problemas críticos y la gubernamental trata de promover políticas públicas (Díaz, 2021). La comunicación formal e informal son aspectos cotidianos que tienen que ver con la forma de dirigirse a superiores y a personas del mismo rango jerárquico.

2.6. Comunicación interna

Tal como se manifiesta en párrafos anteriores, Gamboa y Álvarez (2022) hacen alusión a la comunicación interna que, en conjunto con la externa, forma parte de la comunicación corporativa, cuyos lazos están fuertemente armonizados. En este sentido, Damián et al., (2021) proponen que "La comunicación interna es uno de los pilares fundamentales para afrontar los retos concernientes a la globalización, así como garantizar la calidad y la competitividad de toda institución relacionada a brindar servicios a personas" (p. 625). Este criterio resalta la importancia de la comunicación interna como un instrumento para promover la capacidad servicial de las instituciones, marcando la diferencia con respecto a otras organizaciones.

En la época de confinamiento por el COVID-19, la mayoría de instituciones y empresas adoptaron medidas como el teletrabajo para continuar con sus labores. La comunicación interna jugó un papel transcendental dentro de esta etapa, puesto que era necesario que los empleados se adaptaran a las nuevas políticas de comunicación, tomando en cuenta el contexto de virtualidad. Castro et al. (2022) realizaron un estudio de este tipo cuyos resultados indicaron que "la comunicación interna es un elemento de gran importancia para estas políticas y que durante la pandemia se ha puesto de manifiesto su relevancia para mantener alineados a los trabajadores con los intereses de las marcas" (p. 29).

Tomando en consideración los criterios de los autores, se destaca que la comunicación interna es un aspecto de alta importancia para toda organización, cuyo fin se enmarca en la alineación y en la adaptación de todos los empleados a las políticas de comunicación que definen sus accionares con respecto a los procesos de envío y recepción de información. Como lo indicaban Damián et al. (2021), es a partir de la comunicación interna donde se sientan las bases para exponer una imagen institucional u organizacional mediante la comunicación externa. De esta manera también se entrelazan ambos tipos de comunicación, reafirmando la armonía que recalcan Gamboa y Álvarez (2022) en la comunicación corporativa.

La comunicación interna comprende mejoras constantes gracias a la inclusión de las estrategias comunicacionales que armonizan el ambiente interno de la organización (Castro et al., 2022). Para esta investigación en particular, la comunicación interna permite la examinación de la comunicación entre los diferentes públicos internos de la Unach, donde se encuentran funcionarios, estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios (Barba et al., 2023). Esto debido a que las estrategias de comunicación durante el COVID-19 forjaron nuevas directrices que anteriormente no eran muy consideradas, como el uso de

grupos de WhatsApp para la comunicación. De igual manera, la comunicación interna visibiliza el flujo de información entre los integrantes de la Unach.

Para la Institución, los públicos internos son los estudiantes de pregrado, docentes, autoridades y personal administrativo de las distintas dependencias académicas de la Universidad. También se incluye dentro de los públicos internos al personal auxiliar o de servicios. Todos los señalados anteriormente tienen una relación intrínseca con la Universidad (Barba et al., 2023), por lo que la comunicación interna se maneja de tal forma que el flujo de información sea correcto entre los diferentes niveles jerárquicos.

2.7. Comunicación externa

La comunicación externa también es un aspecto que se toma en cuenta en el criterio de Gamboa y Álvarez (2022) citado anteriormente. Este tipo de comunicación, como su nombre lo indica, tiene la principal función de difundir las actividades y acciones de la organización para el conocimiento de los públicos objetivos externos a la organización. Para cumplir con esta labor, la comunicación externa se vale de "estrategias de relaciones públicas, de imagen, de publicidad, de herramientas 2.0, conferencias de prensa, publicidad, eventos sociales, patrocinios, merchandising y mercadotecnia" (Nájera y Sánchez, 2020, p. 119). La mayor parte de estas actividades son realizadas al ojo de todo público y su objetivo es relacionar al público externo con los integrantes netos de la organización.

Como se ha visto hasta aquí, la comunicación externa es "el proceso mediante el cual una organización establece y mantiene relaciones con sus diferentes audiencias externas, como clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general" (Andrade et al., 2024, p. 440). Sus principales actividades se basan en la construcción de una imagen reputacional positiva, la generación de confianza con los públicos objetivos y la diferenciación de la competencia (Andrade et al., 2024). De cierta manera, la comunicación hacia los públicos es compleja y planificada, pues los mensajes de la organización se distribuyen con la finalidad de llegar a más audiencias, pero en este camino pueden aparecer perplejidades como la distorsión de información y otros retos.

Aunque la comunicación externa plantea sus funciones al exterior de la organización, sus bases se forjan en su interior. García et al. (2023) sostienen que "La comunicación externa es un ejercicio interno que está gestionado y planeado para ser lanzado al exterior" (p. 88). Esto indica que el éxito de toda actividad externa depende en gran medida de la planificación desarrollada a nivel interno, dentro del que también debe adecuarse un flujo de comunicación propicio para conformar un mensaje unánime y comprensible. Este argumento refuerza una vez más la armonización propuesta por Gamboa y Álvarez (2022) en el proceso macro de la comunicación corporativa.

Por ende, la comunicación externa es un proceso comunicativo elaborado a partir de acciones internas para difundir diversas actividades con el fin de vincular al público externo con la organización, con el uso de herramientas virtuales y presenciales, como por ejemplo el acercamiento propicio con la sociedad (Valle et al., 2023). La presencia que emita la

organización a través de las acciones realizadas marca la diferencia con la competencia y reúne una mayor cantidad de clientes o personas interesadas en adquirir los servicios ofrecidos por la organización. Todo éxito dependerá de la unanimidad que tenga la comunicación externa con la comunicación interna, puesto que dentro de esta última se planifican las acciones a llevarse a cabo con el fin de captar el interés de los públicos objetivos.

La comunicación externa, en relación con la estrategias comunicacionales de la Unach durante la pandemia por COVID-19, permite el análisis de los mecanismos utilizados por la institución para mantener informados a sus públicos externos en un contexto de confinamiento. De igual manera, la aplicación de la teoría posibilita la examinación de la eficacia de las estrategias, sobre todo en la retroalimentación de mensajes y en la atención a los mismos (García et al., 2023). Los públicos externos de la Unach están conformados por una serie de personas con interés por integrar la comunidad universitaria (Barba et al., 2023). Están, por ejemplo, estudiantes de último año de bachillerato con intención de continuar estudios universitarios. También se encuentran aquellos jóvenes ya graduados con el título de bachillerato. Además, los padres de familia, aunque no integrarían la comunidad universitaria, sí están involucrados en la decisión de sus hijos por estudiar en una universidad.

2.8. Identidad corporativa

Lo primordial de generar una identidad corporativa es la diferenciación de una organización o empresa del resto de conglomerados que conforman su competencia. A este respecto, Lavanda et al. (2022) sugieren que "la identidad corporativa es el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce y memoriza a una entidad, un grupo o una institución" (p. 4109). Es necesario destacar que esta definición no se refiere como tal a la única representación visual de imágenes que indiquen la conformación identitaria de la organización, sino a un conjunto entrelazado de signos aún mayor que mantienen una coherencia para que permanezcan por mayor tiempo dentro de los pensamientos de las personas.

Para aclarar de mejor manera lo anterior, Civila (2021) postula que "la identidad de la organización es el reflejo de la filosofía y de la cultura corporativa" (p. 330). Es por ello que la identidad también engloba la misión, visión, valores y propósito que cumple la organización, revelando así el verdadero fin que persigue dentro de la sociedad, manifestando la razón de ser al interior del colectivo. En este marco, la identidad corporativa "es lo más perdurable, central y distintivo de una organización" (Abuarqoub, 2023, p. 115). A partir de dicho concepto se desprende la imagen corporativa, término que se tratará más adelante. Mientras tanto, la comprensión es que la identidad corporativa es el centro desde donde se origina el retrato que proyectará la organización, que es por lo que querrá que la sociedad la recuerde.

Por tal razón, la identidad corporativa engloba aspectos que constituyen la filosofía y pensamiento de la organización, basado en elementos como la misión, visión, valores y

propósito, sin dejar de lado la unanimidad del mensaje en todos ellos, además de proyectar una adecuada representación visual en todos los elementos identitarios palpables que exponga la organización (Lavanda et al., 2022). El objetivo de planificar una adecuada identidad es que las personas recuerden a largo plazo a la organización y que mediante dichos recuerdos acudan a obtener mayor información sobre las acciones que se ejecutan.

La identidad corporativa de la Universidad Nacional de Chimborazo durante la pandemia por COVID-19 tuvo que demostrar un carácter resiliente que resaltara su compromiso social y el liderazgo académico dentro de la Zona 3 del Ecuador (Unach, 2022). La aplicación de la teoría en el tema de tesis permite la examinación de la coherencia de las estrategias de comunicación con las acciones empleadas y la unanimidad del mensaje con los diferentes mecanismos de difusión, como publicaciones en redes sociales, boletines, entre otros. Igualmente, las percepciones interna y externa son consideradas dentro de la construcción de la identidad corporativa de la Unach.

Dentro de su plan estratégico 2022-2026, la Universidad Nacional de Chimborazo (2022) establece su misión al interior de un marco participativo:

> Ofrecer formación académica, humanística, tecnológica y científica de calidad que nos sitúe en la sociedad del conocimiento con capacidad reflexiva y crítica para analizar, comprender, construir explicaciones y generar respuestas a las realidades locales, nacionales y regionales en un contexto internacional, promoviendo la participación, con proactividad, responsabilidad, y en libertad frente a los desafíos de las sociedades en constante transformación. (p. 50)

En el mismo orden de ideas, la visión de la Unach es “Ser una universidad inclusiva, intercultural, sostenible, ágil e innovadora, al servicio de la vida y de la plena realización individual y colectiva” (Unach, 2022, p. 50). Los componentes de misión y visión desprenden directrices para la elaboración de los objetivos de comunicación, los cuales deben mantener la coherencia con el enfoque identitario que proyecta la Universidad.

2.9. Imagen corporativa

La imagen corporativa “está relacionada con todos aquellos elementos gráficos y visuales propios de una empresa, es decir es el sello a través del cual una empresa quiere ser identificada y distinguida” (Ramos y Valle, 2020, p. 293). Aunque este criterio parezca similar al de Lavanda et al. (2022) en su definición de identidad corporativa, Ramos y Valle (2020) explican que su criterio no debe confundirse con el de identidad visual corporativa, otro término que aparece bajo el paraguas de la identidad corporativa. En este sentido, la identidad visual se enfoca en representaciones de diseño gráfico, mientras que la imagen corporativa se construye a partir de la percepción de los públicos, por lo que son términos distintos.

Para clarificar de mejor manera, Ramos y Valle (2020) proponen que “la imagen corporativa es considerada como el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que

tienen los clientes externos sobre una empresa o marca" (p. 292). Este argumento concuerda con el de Lavanda et al. (2022), quienes refieren que la imagen corporativa "es el dibujo mental que una audiencia tiene sobre la empresa, como consecuencia de los diversos mensajes que ha recibido" (p. 4111). Para reforzar esto, Lalaleo et al. (2023) enfatizan que "La imagen es una percepción personal que puede ser diferente en cada persona y puede no ser un reflejo de la organización, pero es creada por los destinatarios de la experiencia personal o indirecta" (p. 268). Por lo tanto, la imagen es una creación externa a la organización.

De esta manera, es posible entender el argumento de Valle et al. (2023) con respecto a la comunicación corporativa. Esta última actúa como el medio de transmisión de mensajes para proyectar la identidad, mientras que la imagen se construye con base en la percepción de los públicos externos. La consolidación de la que habla Valle et al. (2023) para la organización es un hecho propiciado meramente por el ambiente exterior, quien evalúa y emite un juicio sobre el trabajo realizado al interior de la misma. No por nada Nájera y Sánchez (2020) relacionan las actividades de comunicación externa con la comunicación corporativa: "A esta serie de técnicas de acercamiento a públicos externos se le conoce como comunicación institucional, o en otras vertientes culturales, como comunicación corporativa" (p. 119).

De este modo, se deduce que la imagen corporativa es la percepción y juicio que otorgan los públicos externos hacia la organización, la cual a través de sus diferentes actividades y elementos identitarios comunican mensajes que resaltan aspectos esenciales de ella. Estos mensajes son los que la sociedad evaluará para posteriormente emitir sus valoraciones, que no se demostrarán explícitamente como valores calificativos, sino que se reflejarán, por ejemplo, en la falta de clientes para la organización o en un interés creciente por parte de la sociedad en ella. La imagen corporativa muestra los resultados de efectividad de las acciones de comunicación externa.

2.10. Valores corporativos

Los valores corporativos se enlazan con la cultura organizacional que se practica dentro de la organización. Estos hacen referencia a distintas cualidades esenciales para la estructura organizativa, que en mayor sentido ayudan a que se establezca la armonía necesaria para la operación funcional de la empresa o institución. Ejemplos de estos valores son la motivación, racionalidad, confianza, cumplimiento, innovación, disciplina, creatividad, calidad y confianza (Mena, 2019). La unificación de la cultura organizacional, "basada en valores compartidos y una visión clara, que posibilite la cooperación y el esfuerzo coordinado entre grupos humanos" (Díaz y Silva, 2023, p. 62), es la principal manera de conformar la planificación de las distintas formas de comunicación que se extenderán hacia las dependencias de la empresa u organización, así como a los públicos objetivos externos.

Hernández (2020) manifiesta que los valores corporativos "brindan a los empleados normas que guían las decisiones y el comportamiento en el lugar de trabajo" (p. 21). Hay algunos valores señalados por Mena (2019) que propician el adecuamiento de los

comportamientos de los empleados de una organización. Por ejemplo, dentro de la disciplina se encuentra el establecimiento de horarios de inicio de trabajo, mientras que en el cumplimiento se dispone la finalización de actividades y entrega de reportes en determinados plazos. De igual manera, la toma de decisiones se guía a través de la confianza, un valor que recae en el correcto desempeño de todos los anteriores valores mencionados.

A partir de lo expuesto, los valores corporativos son características de la cultura organizacional que rigen el desempeño de los empleados de la organización y su práctica contribuye a la formación de una armonía laboral capaz de ser expuesta ante el público objetivo mediante la comunicación externa. De cierta manera, el ejercicio de los valores corporativos conforma la base para la generación de las actividades de comunicación interna que, una vez constituidos y armonizados los procesos comunicativos en este sector, servirán para la exposición de criterios hacia los públicos objetivos no dependientes de la organización. La práctica de los valores es una acción interna que podrá reflejarse a nivel externo, que finalmente será lo que evalúe la sociedad.

Los valores corporativos forman parte del estatuto oficial de la Universidad Nacional de Chimborazo (2023), el cual establece los siguientes: autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, interculturalidad y educación universal. Los principios establecidos deben reflejarse en acciones que demuestren el trabajo por el cumplimiento de los mismos. Los mensajes emitidos conforme a los valores guardan coherencia para armonizar la comunicación institucional.

2.11. Plan de comunicación

El plan de comunicación, de acuerdo a Vega et al. (2020), es la operativización de objetivos, estrategias y acciones comunicacionales, los cuales mantienen una vigencia promedio de un año. Por su parte, Matailo y Velásquez (2024) recalcan que el "plan estratégico incluye desde el análisis de la situación actual hasta la medición del impacto de las comunicaciones, pasando por la definición de objetivos y la identificación de públicos" (p. 46). Este último argumento expone una definición más amplia y completa de un plan de comunicación, pero el criterio de Vega et al. (2020) también es acertado en cuanto a la selección de objetivos y estrategias, pues sin estos la comunicación corporativa o de otro tipo no tendría un rumbo claro ni específico. De hecho, antes de iniciar con el planteamiento de los objetivos, es necesaria una evaluación diagnóstica de la organización o empresa para comprender el contexto comunicacional en el que se encuentra.

En el mismo orden de ideas, el diagnóstico es la base de todo plan de comunicación. Por consiguiente, el paso consecutivo dentro del proceso es la planificación, donde tiene lugar la elaboración de los objetivos, estrategias, acciones y otros elementos considerados dentro del plan comunicacional como tal. La ejecución es la puesta en marcha de toda la planificación y, finalmente, la evaluación medirá la eficacia y resultados del plan implementado. Casino (2022) expresa que, para una adecuada gestión de crisis comunicacionales, aspecto que también se considera dentro de la planificación, el plan de

comunicación debe integrar “los principios de la comunicación de crisis, como ser proactivos, comunicar regularmente sin saturar, ser transparentes, reconocer la incertidumbre, ofrecer mensajes claros y accesibles, decir lo que se sabe y evitar mantener información secreta para tranquilizar al público” (p. 103).

Aportando a la temática, el plan de comunicación forma parte de una llamada comunicación estratégica, pues se entiende a la parte comunicacional como un aspecto más elaborado, con estrategias y acciones que se establecen para cumplir con objetivos definidos. La evaluación tanto de la situación comunicativa inicial como de los resultados obtenidos al final del periodo de vigencia del plan son planteamientos que permiten una readecuación de objetivos y elementos comunicativos que propicien la mejora continua de la comunicación de la organización. Con el paso del tiempo, el aparecimiento de más y mejores herramientas digitales, junto a los cambios propios de la sociedad digital, implican una constante adaptación de las políticas de comunicación a estas situaciones, por lo que los planes de comunicación se enmarcan en la innovación y la mejora de contenidos.

El plan de comunicación brinda componentes sistemáticos para la coordinación de acciones en determinados momentos. En el caso de la Unach, el plan posibilitó enfrentar la crisis del COVID-19 mediante la innovación, con la inclusión de nuevas herramientas digitales para comunicaciones oficiales y el reforzamiento de otras herramientas utilizadas con anterioridad. La satisfacción de necesidades informativas, junto al fomento de una imagen corporativa de resiliencia, conformaron puntos transversales de comunicación. La comunicación interna y externa adquirió cambios que surgieron para adaptar la comunicación corporativa hacia la novedosa realidad digital, conforme se establecía una nueva normalidad social. Los mensajes comunicacionales se construyen de acuerdo a los valores institucionales como la calidad y la pertinencia.

Cabe destacar que, al no ser un suceso premeditado, la pandemia por COVID-19 exigió un constante análisis de los planes de comunicación mientras transcurría el 2020. La enfermedad ocasionó una crisis que la comunicación institucional de la Unach, al igual que otras instituciones, tuvo que aplacar con diferentes mensajes que transmitieran conciencia sobre el consumo de información falsa y que motiven al uso de fuentes oficiales. Es aquí donde la comunicación externa cumple con el papel de satisfacer las necesidades informativas del público externo, con el fin de que este último tenga una percepción positiva hacia la imagen corporativa de la Unach.

2.12. Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación forman parte del plan de comunicación de toda empresa, organización u institución. Franco et al. (2024) definen a estas como ideas “innovadoras y creativas que contengan acciones que aporten en el ámbito interno y se manifiesten al nivel externo” (p. 3492). En sus palabras, las estrategias, en primer lugar, colaboran a la formación de una adecuada cultura organizacional al interior de la organización para después impulsar a la misma a nivel externo. Por otra parte, Sebastián et al. (2020) afirman que “La estrategia es una pieza clave en todo el proceso estratégico:

implica una tendencia hacia la acción que culmina en una conducta" (p. 253). Este argumento va más allá de la teorización de una estrategia, porque se explica que una estrategia orienta a la organización a tomar acciones que definan una postura determinada, la cual ofrece resultados observables mediante las conductas esperadas.

Con la era de la digitalización, las estrategias de comunicación han puesto su observancia en el aspecto online, considerando herramientas como el "sitio web 4.0, redes sociales, marketing de contenidos, email marketing, reputación y relaciones públicas" (Pineda, 2020, p. 19). Todos los anteriores elementos se caracterizan por la rapidez de Internet, con el que se pueden cumplir una gran cantidad de actividades para relacionar a los distintos públicos organizacionales. Los nichos a los que se dirigen las estrategias comunicacionales online sobresalen por el uso de dispositivos tecnológicos y por comprender edades jóvenes.

Por todo lo anterior, se define a las estrategias de comunicación como un conjunto de acciones basadas en ideas transformadoras y creativas capaces de aportar a los contextos interno y externo de la organización, cuyo fin se enmarca en el desarrollo de tendencias que finalizan en resultados observables, como las conductas adoptadas por los integrantes de la empresa y los públicos externos. Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, las estrategias inciden principalmente a nivel interno, dado que la planificación se ubica al interior de la organización, la cual expondrá su identidad una vez que se haya consolidado la misma en el nivel mencionado.

Las estrategias de comunicación han evolucionado acorde al avance de la comunicación digital, la cual se ha convertido en un eje transversal de la comunicación corporativa de las empresas e instituciones. Dicha evolución se identifica como un traspaso de lo tradicional a lo digital, impulsado por la presencia del COVID-19 en 2020, e implica la transformación de los medios tradicionales en medios digitales que ofrecen mayor inmediatez en el envío de información. Según Martillo et al. (2021), la comunicación digital "se define como el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, puestas a disposición por la investigación y desarrollo tecnológico" (p. 114).

2.12.1. Estrategias de comunicación post pandemia

Medios como la radio, la televisión y la prensa escrita han tomado formas digitales que se encuentran en Internet, tales como las páginas web, contenido audiovisual de transmisión en directo y podcasts. Además de ellos, las redes sociales también se han convertido en medios digitales nativos de la era digital, con las que es posible efectuar estudios de audiencia y personalizaciones más acordes a los intereses de los consumidores. Durante el confinamiento por COVID-19, las personas optaron por informarse acerca de la enfermedad por las redes sociales, lo que propició el crecimiento de la comunicación digital, en conjunto con la inclinación de las empresas e instituciones de informar sus propios comunicados en las mismas redes.

Con respecto a las empresas, estas tuvieron que, obligatoriamente, adoptar mecanismos de comunicación digital debido a la presencia del COVID-19, lo que se constituyó en un nuevo reto para las empresas. García et al. (2021) sostienen que "La digitalización de las empresas aumentará la importancia que se le da a los canales digitales de marketing y ventas en las empresas y fomentará el teletrabajo y el consumo de productos tecnológicos" (p. 64). Este hecho causó que locales de productos básicos de alimentación ofrecieran sus víveres mediante aplicaciones de mensajería instantánea. De igual manera, empresas de mayor envergadura reforzaron sus ventas a través de sus propias aplicaciones móviles y páginas web con productos para compras en línea.

En la Unach, las estrategias de comunicación implementadas en el periodo de pandemia por COVID-19 se relacionaron con la adopción de clases y eventos académicos virtuales, así como las mejoras en las estrategias comunicativas de redes sociales. El objetivo de estas estrategias se enmarcaba en ofrecer la garantía de continuidad en los procesos académicos de la Institución, así como en informar a los públicos internos y externos sobre protocolos de bioseguridad, directrices gubernamentales y campañas de concientización de la enfermedad de COVID-19. Los principales cambios en las estrategias radicaron en una mayor digitalización de la comunicación, capacitaciones virtuales y asistencia telemática. Su aplicación mejoró el flujo informativo.

2.13. COVID-19

La enfermedad de COVID-19 es producida por "un virus de ARN que infecta inicialmente las vías respiratorias altas, bien a través de fómites, bien vehiculizado por gotículas de saliva o en aerosoles" (Cimas, 2021, p. 81). El contagio por gotículas de saliva provocó que la población mundial utilice la denominada mascarilla, la cual se convirtió en un símbolo del cuidado de la enfermedad, aunque también es el recuerdo más cercano que se posee de las salidas a las calles en tiempos de pandemia por COVID-19. Profundizando en el tema, "La pandemia provocada por el Covid-19 (SARS CoV2) significó una profunda crisis que se extendió de lo social y económico a otros terrenos como el educativo, develando las serias dificultades y limitaciones de las instituciones de formación" (Avendaño et al., 2021, p. 120).

Con respecto a lo anterior, así como se determinaron desafíos en los campos educativos, las instituciones de educación superior y otras se enfrentaron a un nuevo contexto comunicacional nunca antes experimentado, pues la comunicación a distancia a través de los medios virtuales resultaba ser la novedosa y hasta entonces más eficaz forma de mantener comunicación con estudiantes, funcionarios y personas externas con interés en dichas instituciones. Para suplir las necesidades de preparación docente, las universidades empezaron a implementar webinars, que son seminarios abiertos y masivos ejecutados a través de plataformas virtuales como Zoom, cuyas reuniones se pueden grabar para revisiones próximas (González, 2021).

Entonces, el COVID-19 es una enfermedad producida por un virus de ARN con capacidad de infectar principalmente a las vías respiratorias, cuyo contagio ocasionó, en

2019 y 2020, una expansión de la enfermedad alrededor del mundo que generó una pandemia global con aproximadamente 14,9 millones de muertes entre 2020 y 2021 (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2022). A consecuencia de este hecho, muchas personas adoptaron el confinamiento al interior de sus hogares para evitar el contagio masivo, además del uso de la mascarilla para salidas al exterior en ocasiones de emergencia. La problemática del encierro ocasionó que varias organizaciones, empresas e instituciones tomaran a la virtualidad como una opción para continuar con el trabajo, situación que las universidades asimilaron con clases virtuales y capacitaciones online a través de plataformas de videoconferencia como Zoom.

Para el sector educativo, el COVID-19 representó un desafío sin precedentes ante la imposibilidad de continuar con clases presenciales debido al confinamiento. Este hecho ocasionó que las universidades del Ecuador se adaptaran a un modelo de enseñanza virtual. Aunque Internet ya era un servicio consolidado antes de la pandemia, su llegada a las zonas rurales aún era un camino difícil de recorrer, por lo que la brecha digital se extendió en la pandemia a causa de la falta de acceso a Internet y a dispositivos tecnológicos. De igual manera, dentro del campo de la educación superior, el confinamiento generó la necesidad de capacitar al personal docente en el uso de herramientas digitales.

2.13.1. Redes sociales en educación superior durante la pandemia

Para intentar suplir los problemas antes mencionados, las estrategias de comunicación de las instituciones de educación superior jugaron un papel fundamental. Era necesario que, a pesar del confinamiento, la educación continúe y se mantenga el vínculo con estudiantes, docentes y público en general. En el caso de la Universidad Nacional de Chimborazo, el uso de la plataforma Zoom permitió la ejecución de clases virtuales, además de su consolidación como una aplicación útil en el desarrollo de capacitaciones y webinarios. Zoom se complementó con las redes sociales institucionales de la Unach y la herramienta de correo electrónico para la difusión de información relevante. Facebook adquirió protagonismo como espacio principal para la difusión de información oficial, actualización de procesos académicos, publicación de cronogramas y promoción de eventos virtuales.

Instrumentos como los horarios de clases y los enlaces de acceso a las clases fueron difundidas oportunamente gracias a la aplicación móvil WhatsApp. Por lo tanto, las estrategias de comunicación corporativa implementadas colaboraron activamente en la continuidad de la ejecución de las clases virtuales en las universidades. De allí es posible deducir que la imagen institucional se construye a partir de la comunicación clara, constante y empática con todos los públicos objetivos de las universidades. Los esfuerzos institucionales por enfrentar la crisis de la pandemia por COVID-19 también contribuyeron al fortalecimiento de la relación con los públicos internos y externos.

2.14. Universidad Nacional de Chimborazo

La Universidad Nacional de Chimborazo, también conocida por sus siglas como Unach, es una universidad pública ecuatoriana, con sede en la ciudad de Riobamba,

Chimborazo. Cuenta con tres campus universitarios, los cuales se denominan Norte o Édison Riera, La Dolorosa y Centro. La Unach ofrece 32 carreras, siendo una de ellas completamente virtual, conocida como Ingeniería en Ciencias de Datos e Inteligencia Artificial. Las carreras se reparten en cuatro facultades acreditadas como la de Ciencias Políticas y Administrativas, de Ciencias de la Salud, de Ingeniería y de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías. La Unach también ofrece programas de maestría y se encuentra anclada a los rankings internacionales QS y Times Higher Education.

Como lo hacen notar Barba et al. (2023), la Unach "es una institución de educación superior, con personería jurídica, sin fines de lucro, autónoma, de derecho público, creada mediante Ley N.º 0098, publicada en el Registro Oficial Suplemento N.º 771, del 31 de agosto de 1995" (p. 8). A partir de ese año "se ofertan servicios educativos de calidad, liderando nuevos procesos científicos para convertirse en líderes en la zona de influencia de Ecuador" (Universidad Nacional de Chimborazo, 2021). La base sobre la que se sustenta la labor académica de la Unach es el liderazgo que anhela desde su creación, idea que la institución trabaja para encabezar los procesos universitarios de la zona 3 del Ecuador. Según los postulados, la Unach es una respuesta a las demandas de la ciudadanía para incrementar el acceso a la educación superior de los habitantes de Chimborazo, quienes recurrían a otras provincias para cumplir con dicho propósito.

Dentro de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas se encuentran las carreras de Administración de Empresas, Comunicación, Derecho, Contabilidad y Auditoría, Economía y Turismo. En la Facultad de Ciencias de la Salud se ubican las carreras de Enfermería, Fisioterapia, Laboratorio Clínico, Medicina, Odontología y Psicología Clínica. En la Facultad de Ingeniería están las carreras de Arquitectura, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Agroindustria, Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicación, Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería en Ciencias de Datos e Inteligencia Artificial.

La Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías alberga las carreras de Diseño Gráfico, Educación Básica, Educación Inicial, Pedagogía de la Actividad Física y Deporte, Pedagogía de la Historia y Ciencias Sociales, Pedagogía de la Lengua y Literatura, Pedagogía de las Artes y Humanidades, Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros, Psicopedagogía, y Pedagogía de las Ciencias Experimentales dividida en Licenciatura en Pedagogía de las Matemáticas y la Física, Licenciatura en Pedagogía de la Informática y Licenciatura en Pedagogía de la Química y Biología.

La Unach también ofrece 45 programas de maestría repartidas en las cuatro Facultades de la institución y en la Coordinación de Competencias Lingüísticas. En esta última, se ubica 1 programa de maestría. En la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas existen 14 maestrías, en la Facultad de Ingeniería hay 8, en la de Ciencias de la Salud hay 5 maestrías y en la de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías se encuentran 17 maestrías. Todos los programas se dividen en distintas áreas de conocimiento como Administración, Salud y Bienestar, Ciencias Naturales, entre otras.

En el ámbito científico, cada Facultad de la Universidad Nacional de Chimborazo cuenta con su propia revista científica, en las que se plasman diferentes artículos de investigación de acuerdo con el área de conocimiento. La revista científica de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías se denomina Chakiñan. La revista Novasinergia pertenece a la Facultad de Ingeniería. Kairós es la revista científica de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. La Facultad de Ciencias de la Salud posee la revista científica Eugenio Espejo. Por otra parte, varias carreras organizan congresos científicos para la capacitación en nuevas temáticas y tendencias. La Unach cuenta con laboratorios científicos para experimentos en Ingeniería, Salud y el área Industrial.

La institución universitaria dispone de servicios para el público gracias a la presencia de los Consultorios Jurídicos y Tributarios, Clínicas Odontológicas y un Consultorio Psicopedagógico. De igual manera, la Unach ofrece para sus estudiantes la posibilidad de acceder a becas y ayudas económicas por motivos académicos, distinciones deportivas y artísticas, discapacidad y para continuidad de estudios. También existen programas de intercambio con otras universidades del exterior, posibilitados en mayor medida por CRISCOS. Para estos casos también es posible acceder a una ayuda económica. De igual forma, existen apoyos económicos y becas para docentes y personal administrativo de la Unach para estudios de cuarto y quinto nivel.

2.15. Comunicación de la Unach antes del COVID-19

Según la página web de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo (s.f.), existen algunos elementos comunicacionales e informativos que hasta principios de 2020 se publicaron en dicha página. Por ejemplo, en la pestaña de Relaciones Públicas y Comunicación Externa, se han recolectado publicaciones del diario Los Andes de Riobamba durante todo el 2019, pero en la sección de 2020 únicamente se presentan recolecciones de enero y febrero. En esta misma pestaña, en la sección inferior, se ubican imágenes de noticias que pertenecen a publicaciones del suplemento CITI (Unach, s.f.), pero conciernen únicamente a 2018. En la sección final de esta pestaña, hay documentos de contratos de publicidad y de rendición de cuentas, pero en el caso de los primeros solo se encuentran desde 2014 hasta 2018 y en el caso de los segundos solo están publicadas las de 2018 y 2019.

En la misma línea, la Coordinación de Comunicación Institucional también incluye el denominado Periódico La Oportunidad, ubicado en la pestaña de Comunicación Interna de la página web. Durante sus primeras ediciones de 2019, el periódico presenta una serie de noticias con textos extensos y organizados. Además, incluye la agenda de actividades cumplida por el Rectorado de la Unach. En la pestaña de Publicidad y Marketing de la página web, solo se encuentran informes de tráfico del sitio web de la Unach de 2017 y 2018. En la red social Facebook, las publicaciones en 2019 eran constantes e incluían actividades de vinculación, además de videos de eventos con calidad de resolución promedio.

Es posible establecer que la comunicación de la Universidad Nacional de Chimborazo antes del aparecimiento del COVID-19 se plasmaba sobre una base de

transparencia al incluir dentro de sus sitios web documentos de contratos de publicidad e informes consolidados. A su vez, la comunicación mantenía una visión cercana a los medios tradicionales al incluir el periódico interno y las recolecciones de las publicaciones de Diario Los Andes. Asimismo, las publicaciones del suplemento CITI mantienen diseños similares a los de los periódicos. Si bien son elementos con características tradicionales, los mismos ya se encontraban digitalizados para su difusión en las plataformas digitales.

Desde otro punto, la comunicación interpersonal de la Unach apuntaba a la presencialidad. Las reuniones entre docentes y personal administrativo eran prioritariamente presenciales para discutir determinados temas vinculados a procesos académicos y administrativos. De igual manera, antes de la pandemia, el uso de anuncios físicos, como las pancartas, eran herramientas clave para la comunicación de eventos. Los circulares y memorandos estaban destinados para la difusión de los lineamientos que regían los procesos académicos y administrativos. En la parte de comunicación externa, las ferias académicas y actividades culturales se realizaban netamente de forma presencial.

Los eventos anteriormente mencionados reforzaban la imagen institucional de la Unach antes de la pandemia. Eventos como la Feria Destino Unach se realizaban presencialmente. Los jóvenes que asistían a la feria podían interesarse en estudiar en la Universidad según la percepción que hayan tenido de la organización. La relación con la comunidad se fortalecía a través del contacto directo, de tal forma que se podía establecer un vínculo de cercanía que demuestre la preocupación de la Unach por el desarrollo local y nacional. En reputación, la Unach enfrentaba desafíos para modernizar la infraestructura tecnológica, aunque su reconocimiento como una de los mejores universidades de la Zona 3 del Ecuador indicaba que la Universidad se proyectaba hacia nuevos rumbos.

2.16. Comunicación de la Unach durante el COVID-19

Dada la coyuntura de la expansión inmediata de la enfermedad de COVID-19 alrededor del mundo, los comunicados y boletines emitidos por la Universidad Nacional de Chimborazo comenzaron a incluir contenidos acerca de la nueva enfermedad. Por ejemplo, el 2 de junio de 2020, la Unach expuso un Plan Institucional de Retorno Progresivo frente al COVID-19 en su página web, con la finalidad de “establecer recomendaciones basadas en evidencias actuales, debido a la crisis ante una pandemia poco conocida a nivel mundial” (Universidad Nacional de Chimborazo, 2020). La institución aún no tenía certeza de los alcances del COVID-19, por lo que el retorno progresivo no se ejecutó en ese año.

Sobre la misma página web, en Coordinación de Comunicación Institucional, algunas secciones dejaron de publicar información, como las recolecciones de las publicaciones de Diario Los Andes, suplemento CITI y rendiciones de cuentas. La última edición del periódico interno La Oportunidad se publicó en diciembre de 2021, año en que todas las ediciones del periódico presentan un diseño diferente al de anteriores años, con segmentos concretos y poco texto. Por otra parte, ante la pandemia por COVID-19, Barba et al. (2023) manifiestan que “la Unach se mantuvo en el proceso de enfrentar los cambios suscitados y avanzó en el marco de las actividades de sus competencias” (p. 9). Una de estas

competencias fue la inclusión de la institución dentro de los rankings internacionales, por lo que las publicaciones en Facebook también adoptaron nuevos diseños basados en la flamante temática de competencias, en conjunto con la celebración de los 25 años de vida institucional de la Unach en 2020.

Por lo anterior, la comunicación de la Unach durante la pandemia por COVID-19 se sustentó en la difusión de información concerniente a la enfermedad, hecho que motivó a la utilización de mayores recursos digitales que ahondaran dentro de los públicos objetivos de la Institución, principalmente sus estudiantes. Por ello, algunos elementos informativos con características tradicionales fueron adaptados según la necesidad de inmediatez, con diseños más compactos y fáciles de captar. La remodelación de estos bosquejos también estuvo a la par con las nuevas metas trazadas por la Unach, como su inclusión dentro de rankings internacionales.

Por la parte de la comunicación interna, el uso de canales digitales incrementó. Las reuniones presenciales tuvieron que transformarse a virtuales a través de plataformas como Zoom y Microsoft Teams. Igualmente, la utilización de WhatsApp permitió una coordinación más fluida entre autoridades, administrativos, docentes y estudiantes de la Unach. El correo electrónico se convirtió en el principal medio para el envío de circulares, resoluciones y oficios, por lo que los trámites también tuvieron que ser procesados mayoritariamente por correo electrónico. El uso de las nuevas herramientas virtuales conllevó a que se realizaran capacitaciones tanto para personal de la Unach como para estudiantes, ya que la familiarización con las plataformas se convirtió en un aspecto novedoso.

Para la comunicación externa, las redes sociales como Facebook, X e Instagram ayudaron en la difusión de protocolos de seguridad, actividades virtuales, inicio de clases, procesos administrativos y campañas de prevención contra el COVID-19. La imagen institucional tomó como base a la transición para demostrar el compromiso con la continuidad de las actividades académicas. La incorporación de plataformas digitales y estrategias pedagógicas innovadoras motivó a que la Unach sea percibida como una institución en constante evolución, por lo que su lema reforzó el concepto de estar en movimiento.

2.17. Variables

2.17.1. Variable independiente

Gestión de la comunicación corporativa de la Unach.

2.17.2. Variable dependiente

Estrategias de Comunicación Corporativa de la Unach durante la pandemia por COVID-19.

2.17.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable independiente= causa Gestión de la comunicación corporativa	Consiste en la planificación y monitoreo permanentes de las estrategias de comunicación de una empresa o institución, cuya actitud se encuentra vinculada a la dinámica relacional de sus públicos (Civila, 2021).	Imagen	Positiva Negativa	**Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario
		Reputación	Positiva Negativa	
		Stakeholders	Estudiantes Docentes Administrativos Comunidad en general	**Técnica:** Entrevista **Instrumento:** Guía de entrevista
		Comunicación Interna	Percepción de los estudiantes Percepción del personal académico y administrativo	
		Comunicación Externa	Percepción de la ciudadanía	
		Canales	Redes sociales Página web Correos electrónicos Videoconferencias Mensajería instantánea	

Variable dependiente= efecto Estrategias de Comunicación Corporativa de la Unach durante la pandemia por COVID-19	De acuerdo con Contreras y Garibay (2020), las estrategias de comunicación corporativa son un conjunto de acciones que proponen "el uso integral de la comunicación interna y externa, utilizada de manera consciente y armonizada para crear una base de relaciones con los stakeholders para dar credibilidad a los mensajes" (p. 51).	Tipos de estrategias de comunicación	Publicaciones en redes sociales Boletines informativos y comunicados Reuniones virtuales Gestión de crisis	**Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario
		Contenido	Tipos de mensajes emitidos Tipo de género del contenido	**Técnica:** Entrevista **Instrumento:** Guía de entrevista
		Canales	Redes sociales Página web Correos electrónicos Videoconferencias Mensajería instantánea	**Técnica:** Análisis de contenido **Instrumento:** Matriz de análisis de contenido
		Efectividad de las estrategias	Eficaz Ineficaz	
		Alcance	Alto Medio Bajo	

Nota. La tabla muestra la operacionalización de las variables. *Fuente.* Elaboración propia.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación

Se utilizará un método mixto que, a criterio de Sánchez et al. (2022), "es un diseño de investigación que involucra datos cuantitativos y cualitativos" (p. 10) que ayuda a enriquecer la investigación con la inclusión de imágenes o narraciones que generan un sentido a los datos numéricos. También se empleará un enfoque descriptivo que permitirá describir y analizar las estrategias de comunicación corporativa utilizadas por la Universidad Nacional de Chimborazo durante la pandemia por COVID-19. El análisis de información se basa sobre un periodo específico que inicia en 2020 y finaliza en 2022, años en los que la enfermedad actuó con mayor impacto en la sociedad. Para el análisis de contenido, la red social que se analizará es Facebook, puesto que, mediante una revisión de las redes sociales de la Unach, se determinó que dicha plataforma es la que más publicaciones posee.

El enfoque mixto, dentro de la investigación, se integra mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La arista cuantitativa se aplica a través de la recolección de datos obtenidos en encuestas dirigidas a estudiantes, con el fin de identificar percepciones y niveles de satisfacción e interacción con la comunicación institucional durante la pandemia. La interacción, sobre todo, es medible también a través de un análisis de contenido, otra técnica a aplicar en la investigación. Por su parte, la arista cualitativa se integra mediante entrevistas estructuradas a actores clave, como el Director de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Unach y un experto externo en comunicación corporativa e institucional. Esto permite realizar una profundización en el análisis de las estrategias implementadas y comprender las decisiones detrás de las acciones comunicacionales. Esta triangulación metodológica fortalece la validez de los resultados.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Según el tipo de datos

3.2.1.1. Investigación cualitativa.

En la opinión de Alegre (2022), la investigación cualitativa "está formada por un conjunto de acciones que se ejecutan en un periodo de tiempo concreto para proponer y construir alguna conclusión sobre la temática del trabajo" (p. 94). Este tipo de investigación ayudará a profundizar aspectos como las estrategias de comunicación implementadas en la Unach y la comprensión del contexto comunicacional que enfrentó la Institución durante la pandemia. Se receptarán datos cualitativos a partir de entrevistas realizadas al director de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Unach, así como a un experto en comunicación corporativa, externo a la Universidad.

3.2.1.2. Investigación cuantitativa.

A juicio de Acosta (2023), para responder las preguntas de investigación, la indagación cuantitativa "se basa en el análisis y la medición de datos numéricos; para la recogida de información utiliza cuestionarios, encuestas, experimentos controlados y el análisis de datos secundarios que se someterán a procesos estadísticos" (p. 84). Los datos que se obtendrán a partir de las encuestas y de los análisis de contenido son cuantificables, dado que se analizarán según los resultados numéricos que arrojen las técnicas. La aplicación de este tipo de investigación facilitará la medición de las estrategias de comunicación corporativa implementadas por la Unach. Las encuestas serán aplicadas a la comunidad universitaria, conformada por los estudiantes y los personales docente y administrativo. Se utilizará la herramienta Excel para el análisis absoluto de los datos cuantitativos.

3.2.2. Según la finalidad de la investigación

3.2.2.1. Investigación aplicada.

De acuerdo con Leyva et al. (2021), este tipo de investigación "indaga sobre la aplicación práctica de determinados conocimientos científicos" (p. 4). Para Castro et al. (2023) la investigación aplicada "se funda en la identificación de problemas del contexto y, a partir de allí, propone soluciones con base en los conocimientos adquiridos en la investigación pura" (p. 150). Según los autores, la investigación aplicada ofrece nuevos conocimientos a través del planteamiento de soluciones, tomando en cuenta los conocimientos elementales obtenidos en la investigación básica para su aplicación práctica.

La presente investigación es aplicada debido a que se analizarán aspectos que no han sido estudiados con anterioridad, además de que el contexto de problematización es reciente. Por lo tanto, los resultados que se obtengan del estudio serán completamente inéditos, cumpliendo con la norma de la investigación aplicada de ofrecer conocimiento nuevo. La teoría indagada para el estudio servirá para su aplicación práctica durante el desarrollo de la investigación, obedeciendo al uso de conocimientos elementales para el inicio de la indagación aplicada.

3.2.3. Según el alcance de la investigación

3.2.3.1. Investigación descriptiva.

Bravo (2022) explica que esta investigación sirve "para determinar las propiedades de personas, grupos o comunidades, o cualquier fenómeno que se haya planteado estudiar" (p. 80). También señala que estas indagaciones "tienen como finalidad puntualizar características de cualquier proceso que se someta a análisis" (Bravo, 2022, p. 81). Este último argumento concuerda con el de Guevara et al. (2020), quienes mencionan que la investigación descriptiva "Se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando" (p. 166). En cualquier caso, este tipo de investigación encaja perfectamente para la descripción de las características del objeto de estudio.

Dentro del análisis de esta tesis, se empleará un enfoque descriptivo que permitirá describir y analizar las estrategias de comunicación corporativa utilizadas por la Universidad

Nacional de Chimborazo durante la pandemia por COVID-19, específicamente durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022. La descripción de las estrategias de comunicación corporativa permitirá una comprensión de las acciones implementadas, mientras que la evaluación de su eficacia hará posible el entendimiento de su efectividad.

3.2.4. Según el diseño de la investigación

3.2.4.1. Investigación no experimental.

Este tipo de investigación "se caracteriza porque no implica la manipulación de una categoría" (Cardich et al., 2024, p. 3). De la misma manera, no existe una manipulación intencional de las variables de investigación, sino que se indaga únicamente el problema en su contexto (Aucancela y Velasco, 2021). Por ende, la no experimentación comprende un estudio que se limita a situar inamoviblemente a las categorías y variables de investigación para analizar la problemática del estudio sin intervención del investigador en los elementos mencionados.

En el estudio de la presente tesis, las variables no serán manipuladas en el desarrollo de la investigación, porque no existe incidencia por parte del investigador en dichos elementos. La investigación toma en cuenta a las variables independiente y dependiente concernientes a la gestión comunicacional corporativa de la Universidad Nacional de Chimborazo y a sus estrategias empleadas durante la pandemia por COVID-19. Estos aspectos no son modificables puesto que son ajenos a alteraciones por parte del investigador.

3.2.5. Según la fuente de datos de investigación

3.2.5.1. Investigación de campo.

En palabras de Haro et al. (2024), la investigación de campo "Se lleva a cabo en el entorno donde ocurren los fenómenos de interés, permitiendo estudiarlos en su contexto real" (p. 963). Trasladando el concepto a un plano concerniente a las ciencias sociales, la investigación de campo "es muy importante para conocer de forma directa las realidades, interactuar con los actores sociales, conocer las percepciones y voces de sus procesos y dinámicas sociales, económicas, laborales, políticas, culturales, aprender de sus saberes y conocimientos" (Sandoval, 2022, p. 14). La reflexión de Sandoval (2022) también incluye que la investigación de campo dentro de las ciencias sociales compone su contacto directo con el objeto de estudio a través de entrevistas, encuestas, grupos de discusión, entre otros.

Particularmente, dentro de la presente investigación, se utilizarán las técnicas de encuesta y entrevista para la recolección de datos, lo que implica un contacto directo con el objeto de estudio. Las encuestas se destinarán para la comunidad universitaria con el objetivo de medir su percepción con respecto a las estrategias de comunicación corporativa de la Unach durante la pandemia por COVID-19. Por otro lado, la realización de una entrevista se ejecutará con el responsable de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Unach que ejerció funciones durante la pandemia, para descubrir qué estrategias y acciones comunicacionales se cumplieron. Por esta razón, se receptarán datos de primera mano.

3.2.6. Según la temporalidad de la investigación

3.2.6.1. Investigación transversal.

Como señalan Cvetkovic et al. (2020), "El elemento clave que define a un estudio transversal es la evaluación de un momento específico y determinado de tiempo, en contraposición a los estudios longitudinales que involucran el seguimiento en el tiempo" (p. 180). La presente investigación se efectuará sobre un tiempo delimitado, que transcurre a partir de 2020 y finaliza en 2022, periodo en el que la enfermedad de COVID-19 tuvo mayor influencia sobre los procesos académicos y universitarios.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Encuesta

Una de las técnicas a manejar es la encuesta, útil "para medir percepciones de la opinión pública, o para contrastar información" (Bravo, 2022, p. 89). Las encuestas funcionan para analizar la aceptación o percepción que tiene un determinado grupo de personas sobre un tema o aspecto que las haya involucrado o afectado. Para ello, se debe definir concretamente el público a estudiar. El instrumento para la recolección de datos de esta técnica es el cuestionario, compuesta por una lista de preguntas a las que precede una indicación rápida para el encuestado. Las encuestas serán aplicadas a la comunidad universitaria de la Unach, específicamente a estudiantes, docentes y personal administrativo.

3.3.2. Entrevista

Otra técnica a utilizar en la investigación es la entrevista, porque "es una herramienta poderosa para obtener descripciones del mundo vivido por los entrevistados. La posibilidad de asir, comprender e interpretar la experiencia de los sujetos participantes desde su propia perspectiva emerge desde la aproximación del entrevistador y el entrevistado" (Villareal y Cid, 2022, p. 53). El instrumento para la recolección de datos en esta técnica es la guía de entrevista, compuesta por un encabezado que detalla información relevante del entrevistado junto a una serie de preguntas a efectuarse durante la entrevista. Esta técnica está dirigida hacia un funcionario de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Unach y a un comunicador externo con experiencia en comunicación corporativa.

3.3.3. Análisis de contenido

La técnica de análisis de contenido consiste en una serie de "procedimientos sistemáticos descriptivos sobre contenidos de mensajes con la finalidad de realizar inferencias respecto a las condiciones de producción como al contenido manifiesto que presentan" (Ruiz, 2021, p. 4). Esta técnica también se empleará en la investigación, fundamentalmente para analizar el contenido presente en las publicaciones de la página de Facebook de la Unach, la cual posee un total de 3030 posts difundidos desde el 2020 al 2022. El instrumento es la matriz de análisis de contenido, que sirve para organizar los datos de análisis.

Tabla 2

Matriz de análisis de contenido

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación				
Fecha de publicación	**Día:**	**Mes:**	**Año:**	
Formato de la publicación				
Tema de la publicación				
Objetivo de la publicación				
Resumen				
Público objetivo				
Número de reacciones	**Me gusta:**	**Me encanta:**	**Me importa:**	
	Me divierte:	**Me asombra:**	**Me entristece:**	
	Me enfada:	**TOTAL:**		
Número de interacciones	**Comentarios:**			
	Veces compartidas:			
Nivel de participación	**Alto:**	**Medio:**	**Bajo:**	
Comentarios y retroalimentación				
Alcance potencial	**Alto:**	**Medio:**	**Bajo:**	
Tono				
Duración de video				
Fuente de información				
Uso de hashtags				
Tipo de contenido				
Vocero				

Fuente. La matriz de análisis de contenido es de elaboración propia.

3.4. Población de estudio y Tamaño de muestra

3.4.1. Población de estudio

Según Mejía et al. (2021), la población es "la cantidad de personas o conjunto de elementos totales que cuentan con las características de interés para las investigaciones" (p. 153). También suele denominarse universo y, además de personas, puede estar conformado por documentos, publicaciones de redes sociales, artículos científicos, entre otros elementos que sean de utilidad para la investigación que se lleva a cabo. Cabe recalcar que las características de los mismos deben ser acordes al estudio planteado por el investigador.

Para el caso de la presente tesis, se considerarán a las poblaciones de la comunidad universitaria y los contenidos de Facebook de la Universidad Nacional de Chimborazo, debido a la aplicación de las técnicas de encuesta y análisis de contenido. Para el análisis de contenido, el total de publicaciones que posee la página de Facebook de la Unach, red social a analizar, es de 3030 posts, comprendidos en el periodo del 2020 al 2022.

Con respecto a la comunidad universitaria, se considerará a docentes, personal administrativo y estudiantes de los últimos semestres de todas las carreras de la Unach. Esto se debe a que dichos semestres pertenecen a la última generación de alumnado que atravesó la virtualidad mientras transcurría el COVID-19.

Tabla 3

Número de estudiantes matriculados en los últimos semestres de todas las carreras de la Unach (periodo 2025-1S)

CARRERA	ESTUDIANTES
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas	
Administración de Empresas	44
Comunicación	39
Contabilidad y Auditoría	32
Derecho	52
Economía	37
Turismo	14
Total	**218**
Facultad de Ingeniería	
Agroindustria	30
Arquitectura	79
Ingeniería Ambiental	20
Ingeniería Civil	55
Ingeniería en Tecnologías de la Información	14
Ingeniería en Telecomunicaciones	10
Ingeniería Industrial	31
Total	**239**
Facultad de Ciencias de la Salud	
Enfermería	20
Fisioterapia	52
Laboratorio Clínico	27

Odontología	60
Psicología Clínica	37
Medicina	106
Total	**302**
Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías	
Licenciatura en Diseño Gráfico	15
Licenciatura en Educación Básica	30
Licenciatura en Educación Inicial	32
Licenciatura en Pedagogía de la Actividad Física y Deporte	39
Licenciatura en Pedagogía de la Historia y las Ciencias Sociales	30
Licenciatura en Pedagogía de la Lengua y Literatura	42
Licenciatura en Pedagogía de las Artes y Humanidades	23
Licenciatura en Pedagogía de las Ciencias Experimentales: Informática	8
Licenciatura en Pedagogía de las Ciencias Experimentales: Matemáticas y la Física	15
Licenciatura en Pedagogía de las Ciencias Experimentales: Química y Biología	21
Licenciatura en Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros	26
Licenciatura en Psicopedagogía	37
Total	**318**
Total estudiantes	**1077**

Nota. La tabla indica el número total de estudiantes por carrera matriculados en los últimos semestres. *Fuente.* Elaboración propia con datos obtenidos en CODESI.

Tabla 4

Número de docentes de la Unach por Facultad

FACULTAD	DOCENTES
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas	124
Facultad de Ingeniería	152
Facultad de Ciencias de la Salud	239
Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías	150
Total docentes	**665**

Nota. La tabla señala el número de docentes de la Unach por Facultad. *Fuente.* Elaboración propia con datos obtenidos en CODESI.

Tabla 5

Número de personal administrativo de la Unach

PERSONAL	NÚMERO
Personal administrativo de la Unach	417
Total personal	**417**

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos en CODESI.

La población total de la comunidad universitaria es de 2159 personas, cantidad que se obtiene de la suma de los totales de los integrantes de cada stakeholder interno de la Unach. Existen 1077 estudiantes, 665 docentes y 417 funcionarios administrativos.

3.4.2. Tamaño de la muestra

La muestra "es un subgrupo de la población de interés en la cual se van a recabar los datos a estudiar, y esta debe definirse y delimitarse con precisión y debe ser representativa" (Mejía et al., 2021, p. 154). A través de la aplicación de la fórmula de la muestra, estableciendo un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, el resultado es de 327 personas para la comunidad universitaria, cantidad que se considerará como muestra de la población establecida, a la cual se aplicará las encuestas para medir su nivel de satisfacción. Por otra parte, para el análisis de contenido, con los mismos criterios para las personas, la muestra es de 342 publicaciones.

$$n = \frac{N * Z_{\infty}^{2} * p * q}{e^{2} * (N - 1) + Z_{\infty}^{2} * p * q}$$

Donde:

- n= Tamaño de muestra buscado.
- N= Tamaño de la población.
- Z= Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (95% = 1.96).
- e= Error de estimación máximo aceptado (5% = 0.05).
- p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (50% = 0.5).
- q= (1-p) Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (50% = 0.5).

Cálculo de muestra para comunidad universitaria de la Unach

$$n = \frac{2159 * (1.96)^{2} * 0.5 * 0.5}{(0.05)^{2} * (2159 - 1) + (1.96)^{2} * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{2159 * 3.8416 * 0.25}{0.0025 * 2158 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{2073}{5.395 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2073}{6.3554}$$

$$n = 327$$

Cálculo de muestra para contenidos de Facebook de la Unach

$$n = \frac{3030 * (1.96)^{2} * 0.5 * 0.5}{(0.05)^{2} * (3030 - 1) + (1.96)^{2} * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3030 * 3.8416 * 0.25}{0.0025 * 3029 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{2910}{7.5725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2910}{8.5329}$$

$$n = 342$$

3.4.3. Criterios de selección de muestra

Para la aplicación de encuestas, los criterios de selección incluyeron: (1) ser estudiante del último semestre de su carrera, matriculado en el periodo 2025-1S; (2) haber sido parte de la Unach al menos un semestre bajo la modalidad virtual en el periodo comprendido entre enero de 2020 y diciembre de 2022; (3) contar con acceso a los canales oficiales de comunicación institucional, principalmente redes sociales. Se excluyeron a personas que no hayan mantenido relación con la Unach en el periodo de investigación.

Para el análisis de contenido, los criterios de selección fueron: (1) publicaciones realizadas por la cuenta oficial de Facebook de la Unach durante el periodo comprendido entre enero de 2020 y diciembre de 2022; (2) publicaciones relacionadas con procesos académicos, administrativos, informativos o de vinculación institucional; (3) publicaciones que contuvieran texto, imagen, video u otros recursos comunicacionales aptos para ser codificados según las categorías establecidas en la matriz de análisis de contenido. Se excluyeron posts duplicados o republicados dentro del periodo de análisis.

3.5. Métodos de análisis y procesamiento de datos

Para los contenidos de la página de Facebook de la Unach comprendidos en el periodo de 2020 a 2022, se empleará el muestreo aleatorio simple, consistente en la definición de un marco de muestreo para la asignación de aleatoriedad sobre los elementos de la población (Mejía et al., 2021). La ventaja de este muestreo es que los sesgos tienen una baja probabilidad de aparecer al momento de elegir la muestra. La selección aleatoria de publicaciones de la página de Facebook de la Unach se realiza mediante la elección de dos posts por semana de cada mes, durante el periodo establecido. Así, se cumple con el criterio de que todos los elementos probabilísticos tengan la misma posibilidad de ser elegidos.

En el caso de la comunidad universitaria, el tipo de muestreo a utilizar es el aleatorio estratificado, consistente en la división de la población en dos o más estratos para que de estos se elijan los participantes al azar (Mejía et al., 2021).

Tabla 6

Muestreo para comunidad universitaria

Stakeholder	Número de integrantes	Porcentaje de la muestra	Muestra
Estudiantes	1077	49,88%	163
Docentes	665	30,80%	101
Administrativos	417	19,31%	63
Total	**2159**	**100%**	**327**

Fuente. Elaboración propia.

Las muestras totales de estudiantes y docentes fueron segmentadas para cada una de las Facultades de la Unach, con el fin de conseguir una mayor representatividad de estos públicos internos en la investigación. A continuación, se indican las muestras obtenidas por Facultad tanto para estudiantes como para docentes.

Tabla 7

Muestreo para estudiantes por Facultad

Facultad	Número de estudiantes	Porcentaje de la muestra	Muestra
Ciencias Políticas y Administrativas	218	20,24%	33
Ingeniería	239	22,19%	36
Ciencias de la Salud	302	28,04%	46
Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías	318	29,53%	48
Total	**1077**	**100%**	**163**

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8

Muestreo para docentes por Facultad

Facultad	Número de docentes	Porcentaje de la muestra	Muestra
Ciencias Políticas y Administrativas	124	18,65%	19
Ingeniería	152	22,86%	23
Ciencias de la Salud	239	35,94%	36
Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías	150	22,56%	23
Total	**665**	**100%**	**101**

Fuente. Elaboración propia

Para una mejor estratificación, se realizó un muestreo para los estudiantes inscritos en los últimos semestres de todas las carreras del periodo 2025-1S, a fin de obtener una

mayor representatividad. A continuación, se detallan las muestras obtenidas para cada carrera de la Unach, de acuerdo con sus Facultades.

Tabla 9

Muestreo para carreras de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas

Carrera	Número de estudiantes	Porcentaje de la muestra	Muestra
Administración de Empresas	44	20,18%	7
Comunicación	39	17,89%	6
Contabilidad y Auditoría	32	14,68%	4
Derecho	52	23,85%	8
Economía	37	16,97%	6
Turismo	14	6,42%	2
Total	**218**	**100%**	**33**

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 10

Muestreo para carreras de la Facultad de Ingeniería

Carrera	Número de estudiantes	Porcentaje de la muestra	Muestra
Agroindustria	30	12,55%	5
Arquitectura	79	33,05%	11
Ingeniería Ambiental	20	8,37%	3
Ingeniería Civil	55	23,01%	8
Ingeniería en Tecnologías de la Información	14	5,86%	2
Ingeniería en Telecomunicaciones	10	4,18%	2
Ingeniería Industrial	31	12,97%	5
Total	**239**	**100%**	**36**

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 11

Muestreo para carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud

Carrera	Número de estudiantes	Porcentaje de la muestra	Muestra
Enfermería	20	6,62%	3
Fisioterapia	52	17,22%	8
Laboratorio Clínico	27	8,94%	4
Odontología	60	19,87%	9

Psicología Clínica	37	12,25%	6
Medicina	106	35,10%	16
Total	**302**	**100%**	**46**

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 12

Muestreo para carreras de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías

Carrera	**Número de estudiantes**	**Porcentaje de la muestra**	**Muestra**
Licenciatura en Diseño Gráfico	15	4,72%	2
Licenciatura en Educación Básica	30	9,43%	5
Licenciatura en Educación Inicial	32	10,06%	5
Licenciatura en Pedagogía de la Actividad Física y Deporte	39	12,26%	6
Licenciatura en Pedagogía de la Historia y las Ciencias Sociales	30	9,43%	5
Licenciatura en Pedagogía de la Lengua y Literatura	42	13,21%	6
Licenciatura en Pedagogía de las Artes y Humanidades	23	7,23%	3
Licenciatura en Pedagogía de las Ciencias Experimentales: Informática	8	2,52%	1
Licenciatura en Pedagogía de las Ciencias Experimentales: Matemáticas y la Física	15	4,72%	2
Licenciatura en Pedagogía de las Ciencias Experimentales: Química y Biología	21	6,60%	3
Licenciatura en Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros	26	8,18%	4
Licenciatura en Psicopedagogía	37	11,64%	6
Total	**318**	**100%**	**48**

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

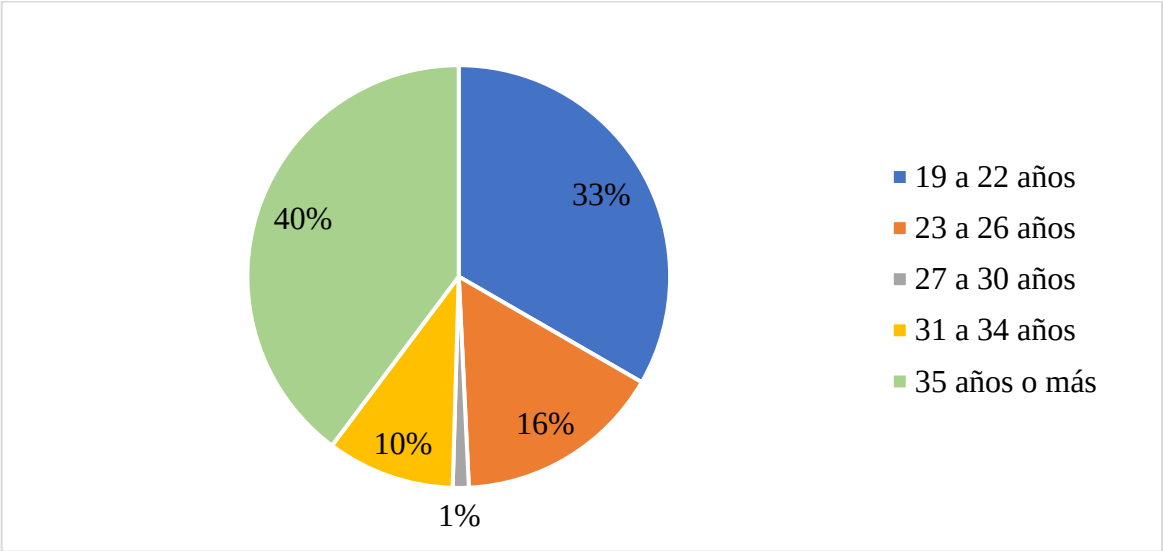
4.1.1. Encuesta

4.1.1.1. Resultados de la aplicación de encuesta.

La encuesta se aplicó a 327 personas, integrantes de la comunidad universitaria de la Unach. Este conglomerado se divide en 163 estudiantes de los últimos semestres de sus carreras en el periodo 2025-1S, 101 docentes de todas las Facultades y 63 funcionarios administrativos. El objetivo de la aplicación de la encuesta versa sobre la medición de la efectividad de las estrategias de comunicación utilizadas por la Unach durante la pandemia por COVID-19, así como la satisfacción por parte de la comunidad universitaria con dichas tácticas.

Figura 1

Edades de los encuestados

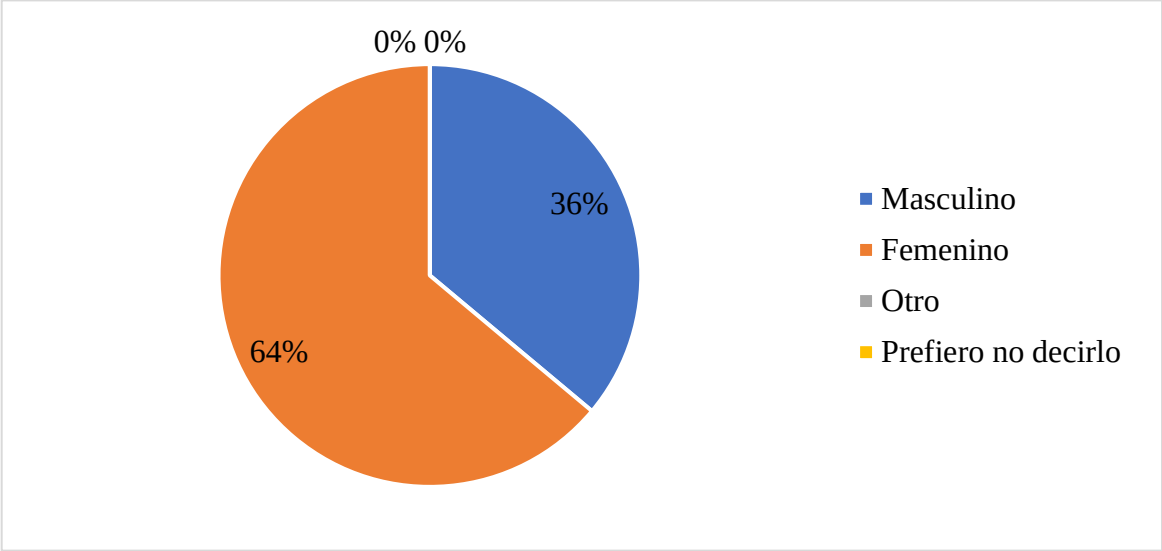


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: del 100% de personas encuestadas, el 33% tiene entre 19 y 22 años, el 16% tiene de 23 a 26 años, el 1% tiene entre 27 a 30 años, un 10% indicó que tiene una edad de 31 a 34 años y el 40% restante señaló que tiene 35 años en adelante. Las edades más jóvenes, entre las que se encuentra el 33% de 19 a 22 años, corresponden a los estudiantes de la Unach. Las edades de 35 años en adelante, así como las de 31 a 34 años, son inherentes a docentes y personal administrativo de la Institución.

Figura 2

Género de los encuestados

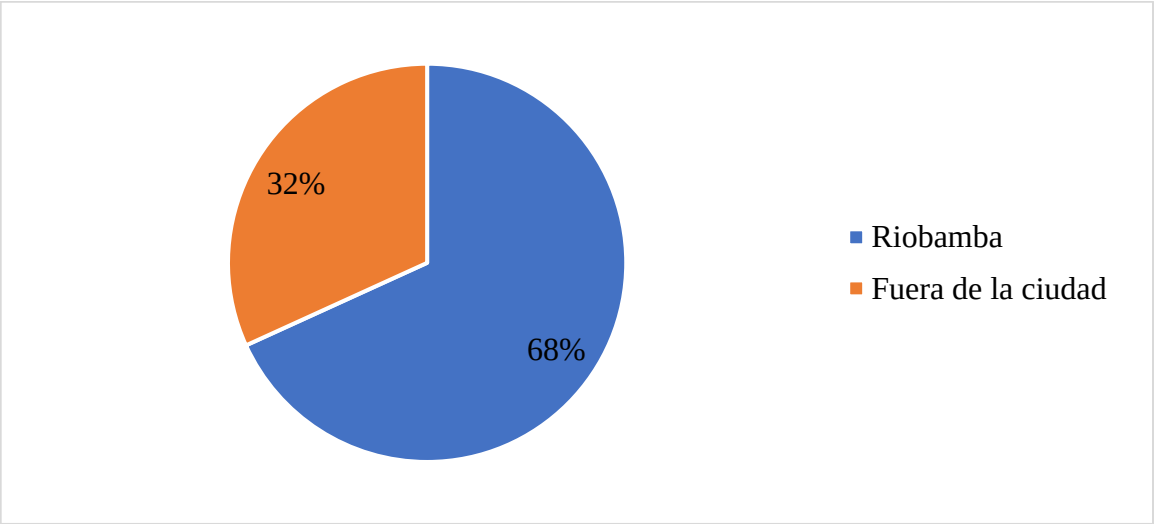


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: del 100% de encuestados, el 64% seleccionó que pertenece al género femenino, mientras que el 36% indicó que pertenece al género masculino. Ningún encuestado prefirió no decir a qué género pertenece ni que pertenece a otro género diferente. Esto indica que no existe una diversidad de género declarada en los últimos semestres de las carreras. Se evidencia que tanto docentes como integrantes del personal administrativo no pertenecen a otros géneros.

Figura 3

Lugar de residencia durante la pandemia

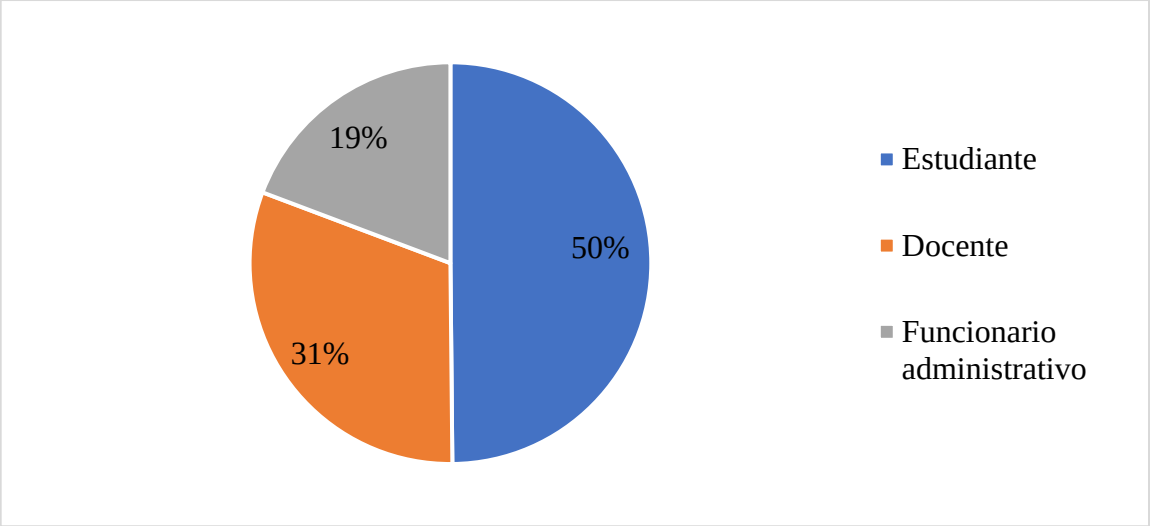


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: la mayor parte de encuestados, 68%, residió en Riobamba durante la pandemia por COVID-19, específicamente en los años comprendidos entre 2020 y 2022. Por otra parte, el 32% restante estuvo fuera de Riobamba. Este porcentaje se trata de estudiantes que postularon y aceptaron un cupo para sus estudios superiores en la Unach y que no vivían en Riobamba. De la misma manera, algunos docentes y funcionarios administrativos también residieron fuera de Riobamba durante la pandemia. La virtualidad implementada en aquella época posibilitó el trabajo y el estudio a través de actividades telemáticas.

Figura 4

Integrantes de la comunidad universitaria de la Unach

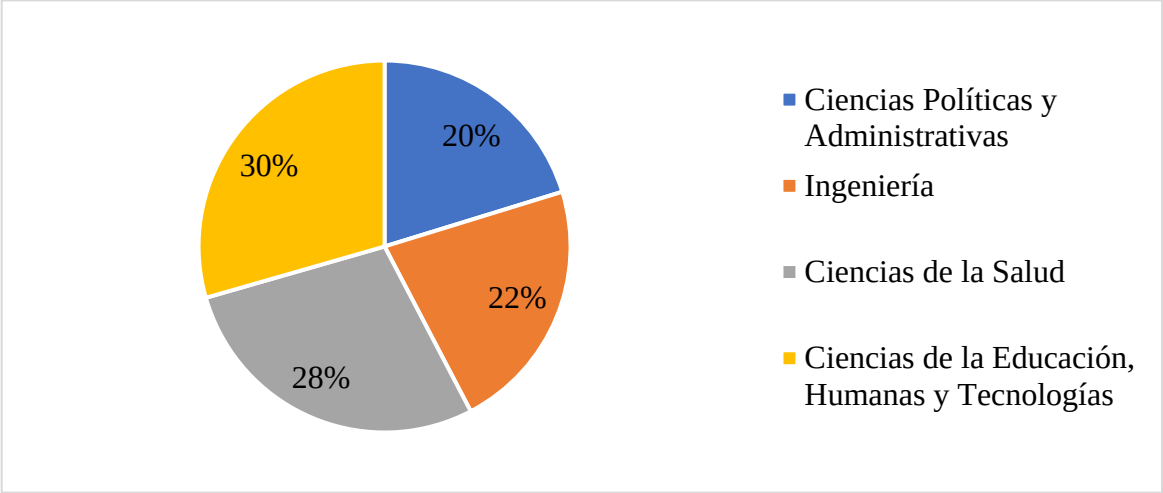


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: como se estableció en el muestreo, la aplicación de la encuesta demuestra que la población mayoritaria en la Unach pertenece a la de los estudiantes, con 50%, seguida de los docentes, con un 31%, y el 19% de funcionarios administrativos. Todas las perspectivas tomarán en cuenta, en su mayoría, a la opinión de los estudiantes, para quienes la información debió tratarse con urgencia, debido a los procesos académicos que se trasladaron al contexto digital.

Figura 5

Estudiantes por cada Facultad de la Unach

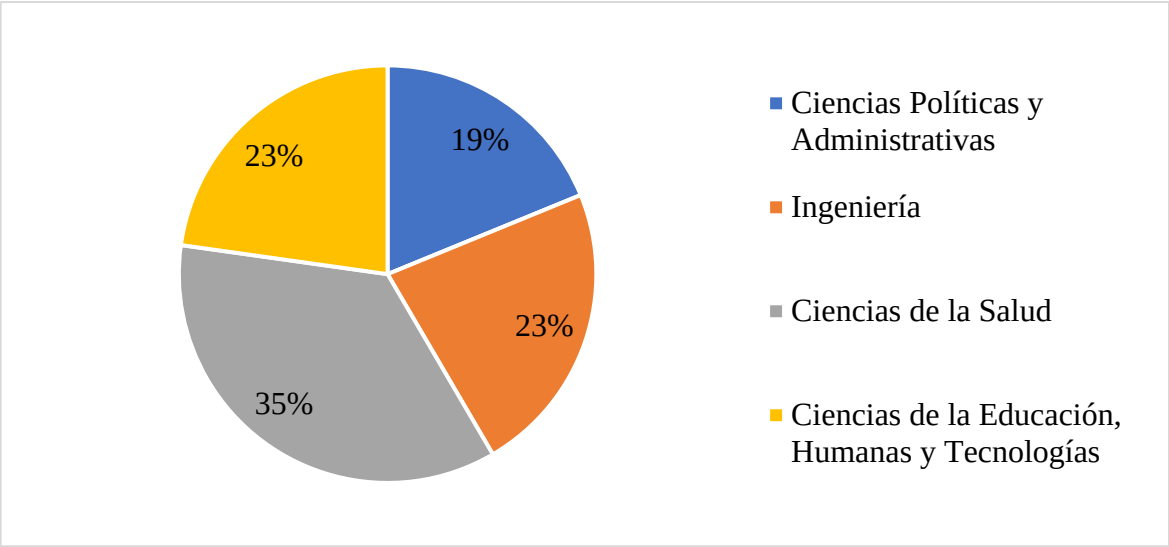


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: la cantidad de estudiantes de los últimos semestres de las carreras es similar entre las Facultades de Ciencias Políticas y Administrativas (20%) y la Facultad de Ingeniería (22%). Asimismo, la Facultad de Ciencias de la Salud posee el 28% de estudiantes encuestados, mientras que la de Educación, Humanas y Tecnologías abarca el 30%, siendo porcentajes similares entre ambas. No obstante, es evidente que esta última Facultad alberga a la mayoría de los estudiantes encuestados de la Unach, con una clara diferencia del 10% sobre la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Figura 6

Docentes por cada Facultad de la Unach

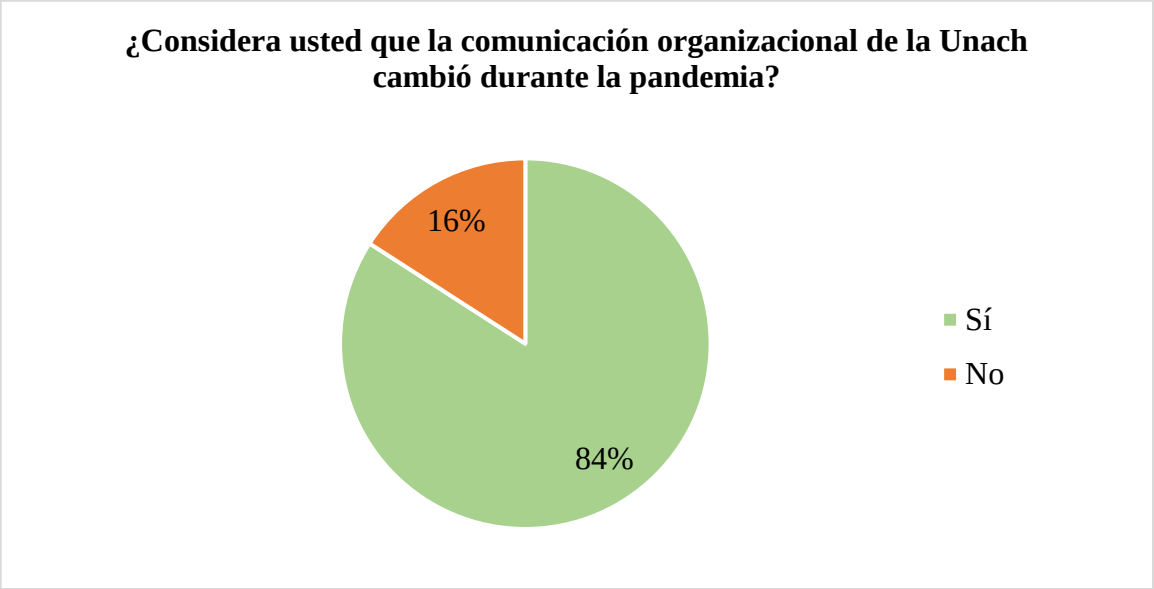


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: diferente a los estudiantes, la Facultad que más profesores posee es la de Ciencias de la Salud, con 35%. Las dos Facultades que le siguen, con una considerable diferencia, son las de Ciencias de la Educación e Ingeniería, con 23% cada una. Finalmente, la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas alberga un 19% de docentes encuestados y es la que menos profesores tiene con respecto a sus similares. La Facultad de Salud es una de las que más estudiantes posee, por lo que la cantidad de profesores también es casi directamente proporcional.

Figura 7

Comunicación organizacional

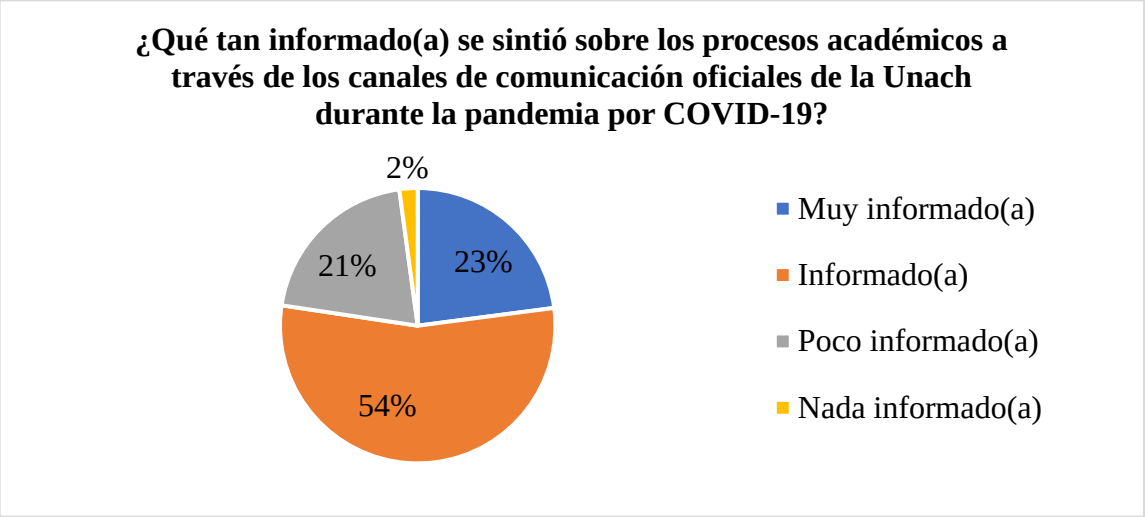


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 84% de los encuestados, que equivale a 275 personas, afirma que la comunicación organizacional de la Unach cambió durante la pandemia por COVID-19, mientras que el 16% equivalente a 52 personas considera que no hubo ningún cambio. La mayor parte de la comunidad universitaria percibió modificaciones en la comunicación organizacional, considerando las adaptaciones de la digitalización para un mayor flujo de información basada en la virtualidad.

Figura 8

Información sobre procesos académicos

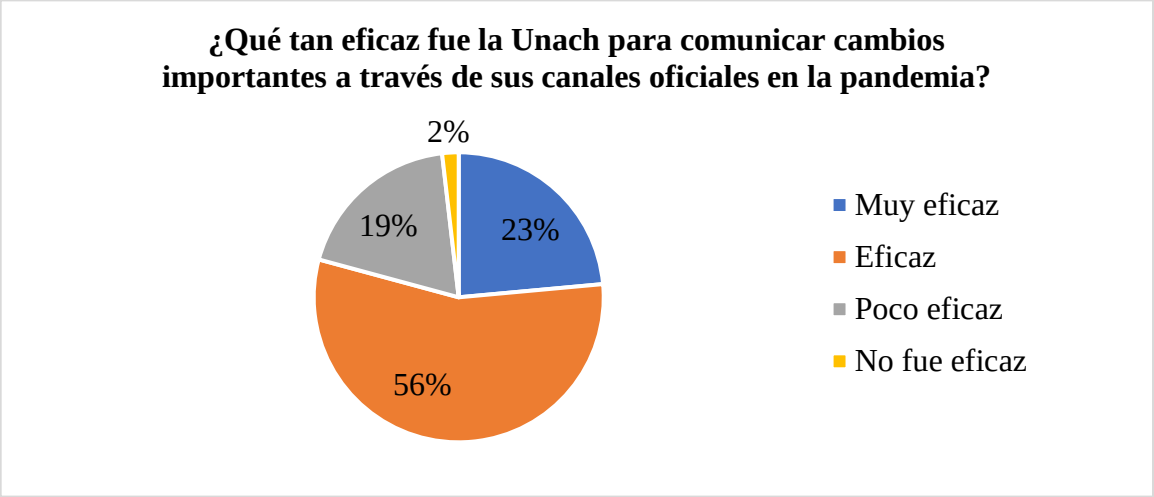


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 54% de los encuestados se sintió informado durante la pandemia por COVID-19, mientras que el 23% se sintió muy informado. Ambos porcentajes (77%) indican que la información llegó de la mejor manera hacia la comunidad universitaria, aunque con determinados pormenores. Esta situación se refleja en el 21% de encuestados que indicó sentirse poco informado durante la pandemia y en el 2% que se sintió nada informado. Cerca de una cuarta parte de los encuestados evidencia que la información, al igual que sus distintos canales, no se gestionaron de manera adecuada, aunque la mayoría de la comunidad universitaria no tuvo inconvenientes con la recepción de la información.

Figura 9

Eficacia para cambios importantes



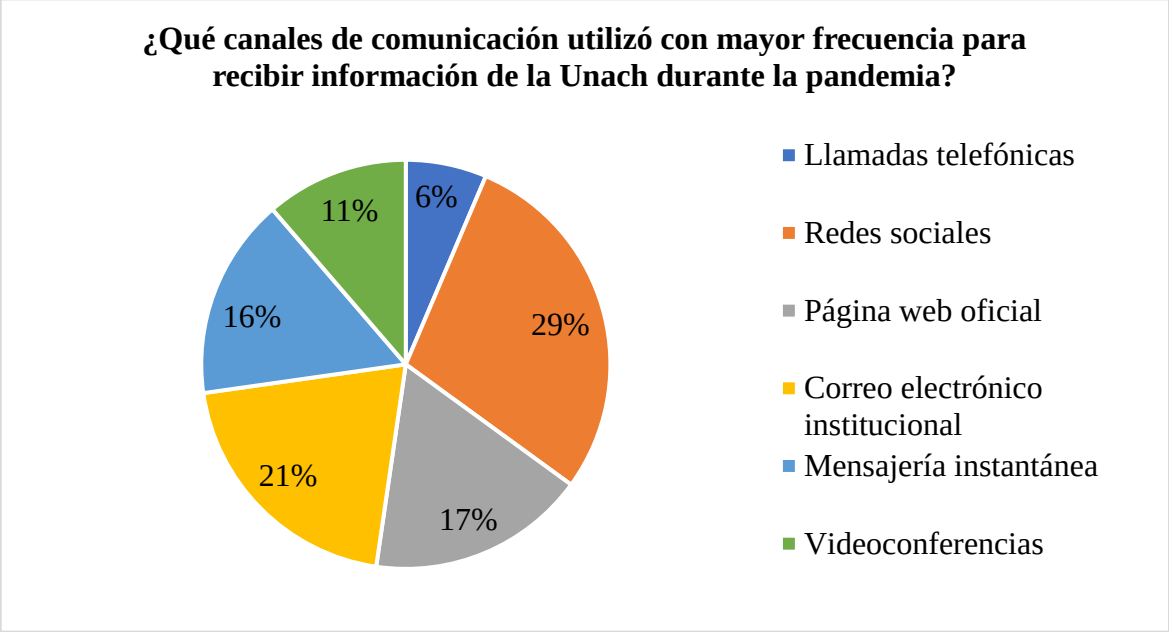
Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: entre los cambios importantes figuran modificaciones en los horarios, medidas de bioseguridad y aplicación de la modalidad virtual. Del 100% de encuestados, el 56% considera eficaz la manera de comunicar dichos cambios relevantes por parte de la Unach durante el COVID-19. El 23% afirma que la Institución fue muy eficaz con los cambios, por lo que ambos indicadores apuntan a un manejo efectivo de la información para su oportuna difusión mediante los canales oficiales.

Por otra parte, el 19% de los encuestados cree que los cambios importantes fueron comunicados de forma poco eficaz, mientras que el 2% considera que no fue eficaz. Entre estos dos indicadores, que reflejan un trabajo poco oportuno de la comunicación, se obtiene aproximadamente una cuarta parte, por lo que la mayoría de la comunidad universitaria cree que la comunicación de cambios importantes de la Unach en la pandemia fue apropiada para mantenerla informada.

Figura 10

Canales de comunicación utilizados



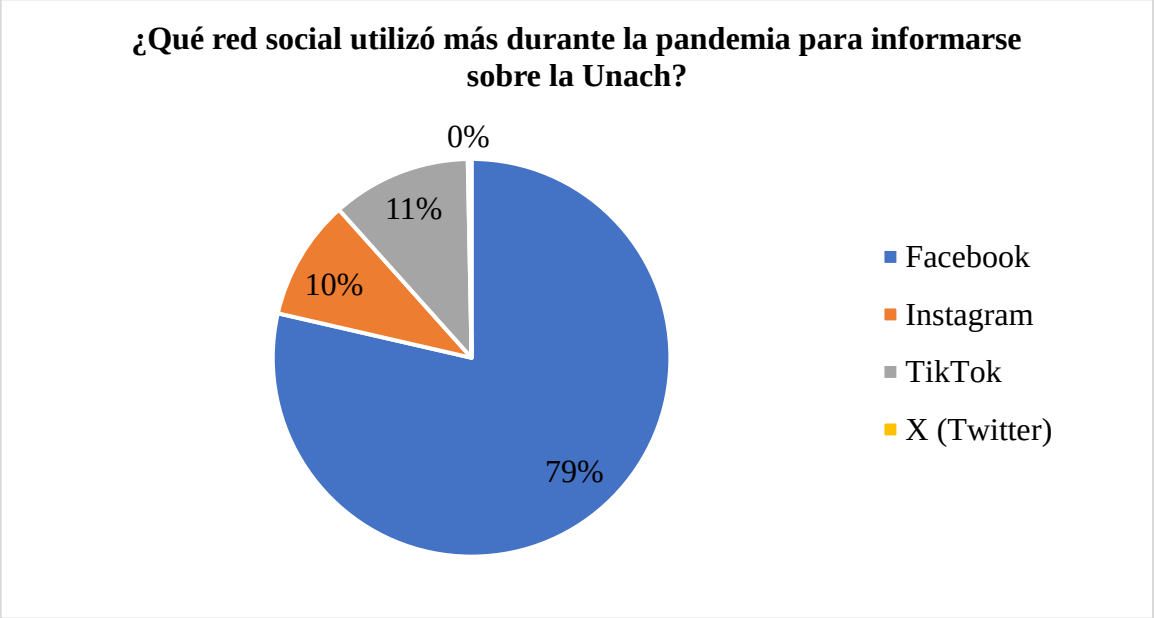
Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: en esta pregunta, los encuestados tuvieron la posibilidad de seleccionar más de una opción, de acuerdo con sus criterios. En este sentido, el 29% de encuestados utilizó las redes sociales, como Facebook e Instagram, con mayor frecuencia para obtener información de la Unach en la pandemia. De igual manera, el 21% utilizó el correo electrónico institucional como canal de comunicación usado más frecuentemente. La página web oficial recibió visitas del 17% de encuestados para conocer información institucional. La mensajería instantánea, facilitada por aplicaciones como WhatsApp o Messenger, fue utilizada como canal frecuente por el 16% de encuestados.

Por otro lado, los canales con menos uso frecuente son las videoconferencias, en aplicaciones como Zoom y Teams como ejemplo, y las llamadas telefónicas, con el 11% y el 6%, respectivamente. Con los datos obtenidos, es posible inferir que las redes sociales tuvieron una preferencia mayoritaria como canal de comunicación durante la pandemia por parte de la comunidad universitaria. Esto se debe a la mayoría de estudiantes que buscaron opciones rápidas de información. Sin embargo, la información oficial también fue impartida a través del correo electrónico, por lo que posee un importante número de preferencia, tanto para estudiantes como para docentes y administrativos. Los chats de mensajería instantánea funcionaron como medios formales de comunicación al ser rápidos e intuitivos.

Figura 11

Red social más utilizada

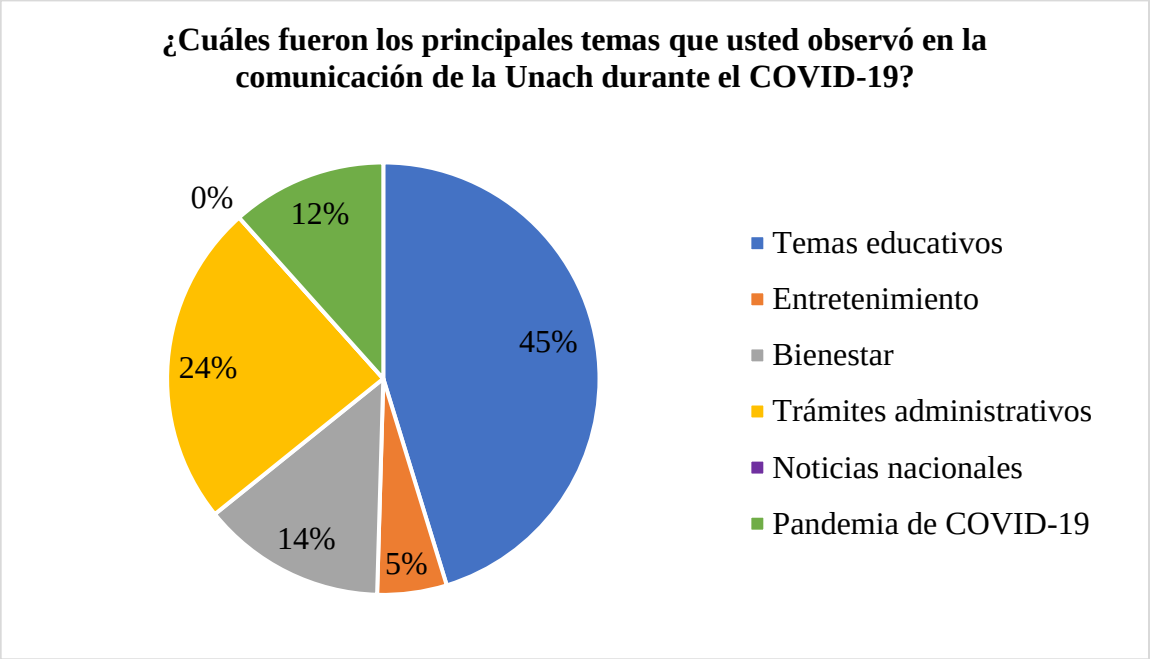


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: al ser el canal de comunicación más frecuentado durante la pandemia, es necesario averiguar cuál fue la red social más utilizada por la comunidad universitaria. A este respecto, Facebook fue la red social empleada por el 79% de encuestados durante el COVID-19, seguida por TikTok con el 11% y por Instagram con el 10%, muy por debajo de la primera. La plataforma X, antes conocida como Twitter, fue elegida por un solo encuestado. De esta manera, es posible entender que Facebook tenga la mayor parte de publicaciones durante el COVID-19, debido a la cercanía con docentes y administrativos, así como con estudiantes y padres de familia cuyos hijos ingresaban a la educación superior.

Figura 12

Principales temas de la comunicación de la Unach



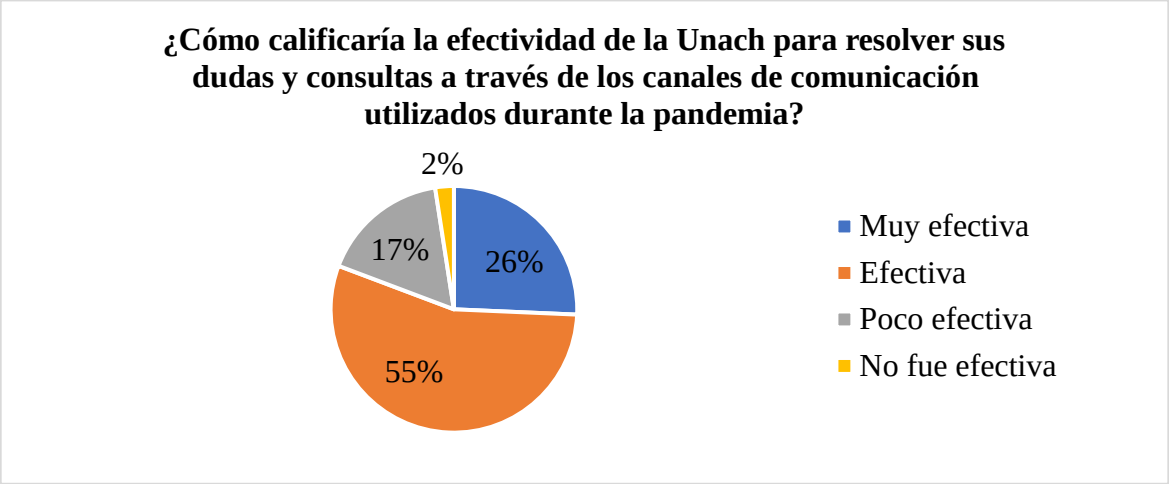
Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 45% de los encuestados observó a los temas educativos de forma más frecuente en la comunicación de la Unach. A este porcentaje le sigue el tema de trámites administrativos, con el 24%. Por otra parte, el 14% de encuestados observó más frecuentemente al tema de bienestar. El tema de la pandemia de COVID-19 fue frecuentado por el 12% de encuestados y el 5% de ellos observó reiteradamente al tema de entretenimiento. Ningún encuestado seleccionó el tema de noticias nacionales.

Deduciendo, al ser una institución de educación superior, los temas educativos son prioritarios dentro de la comunidad universitaria, por lo que, tanto por curiosidad al buscar información como por frecuencia de publicaciones, permanecen en el peldaño de la relevancia. Además, los trámites administrativos, al ser trasladados a la virtualidad y ante la imposibilidad de recibir información presencialmente, también ocupan un importante porcentaje de frecuencia por parte de la comunidad universitaria. Por otra parte, los temas de salud relacionados con el COVID-19 y los efectos negativos del trabajo virtual desmedido provocaron que la comunidad encuentre temas de bienestar para relajar los niveles de estrés relacionados con los problemas derivados por el confinamiento.

Figura 13

Efectividad de la Unach para resolver dudas y consultas

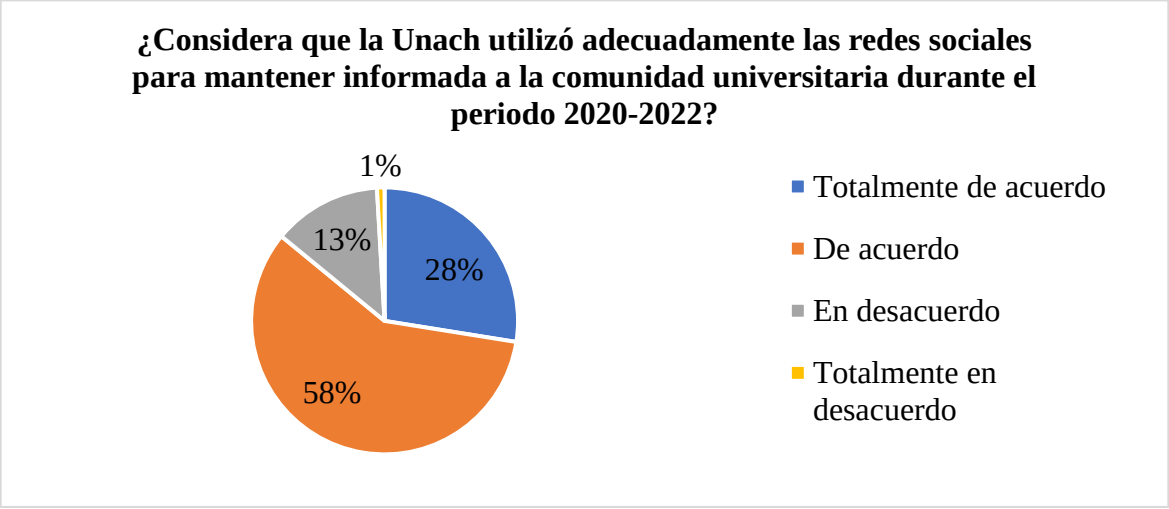


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: del 100% de encuestados, el 55% califica de efectiva la labor de respuesta a dudas y consultas de la Unach mediante sus canales de comunicación usados en la pandemia. El 26% afirma que dicha labor fue muy efectiva, el 17% considera que fue poco efectiva y el 2%, nada efectiva. De este modo, se infiere que las respuestas a dudas y consultas tuvieron un gran alcance y labor, no llegando a ser perfectas, aunque una cuarta parte de la comunidad universitaria haya tenido problemas con dicha retroalimentación. En todo caso, entre ambas aristas, se deduce que la labor de respuesta fue gestionada de forma eficiente por la Unach durante el COVID-19.

Figura 14

Uso adecuado de redes sociales por parte de la Unach

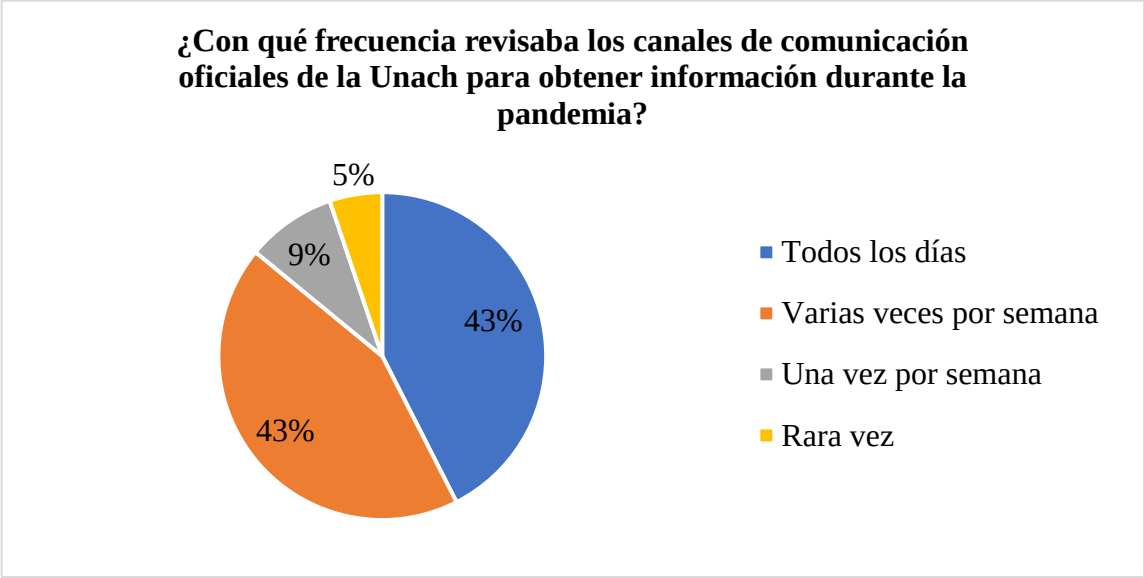


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 58% de encuestados está de acuerdo con que la Unach utilizó adecuadamente las redes sociales para informar a la comunidad universitaria durante el COVID-19, mientras que el 28% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 13% de encuestados está en desacuerdo con la mentada aseveración y el 1% está totalmente en desacuerdo. Estos datos revelan que la comunidad universitaria se muestra conforme con el manejo de las redes sociales por parte de la Unach durante el COVID-19, aunque existieron fallos que no sentaron bien a una parte de la comunidad.

Figura 15

Frecuencia de revisión de los canales oficiales de la Unach

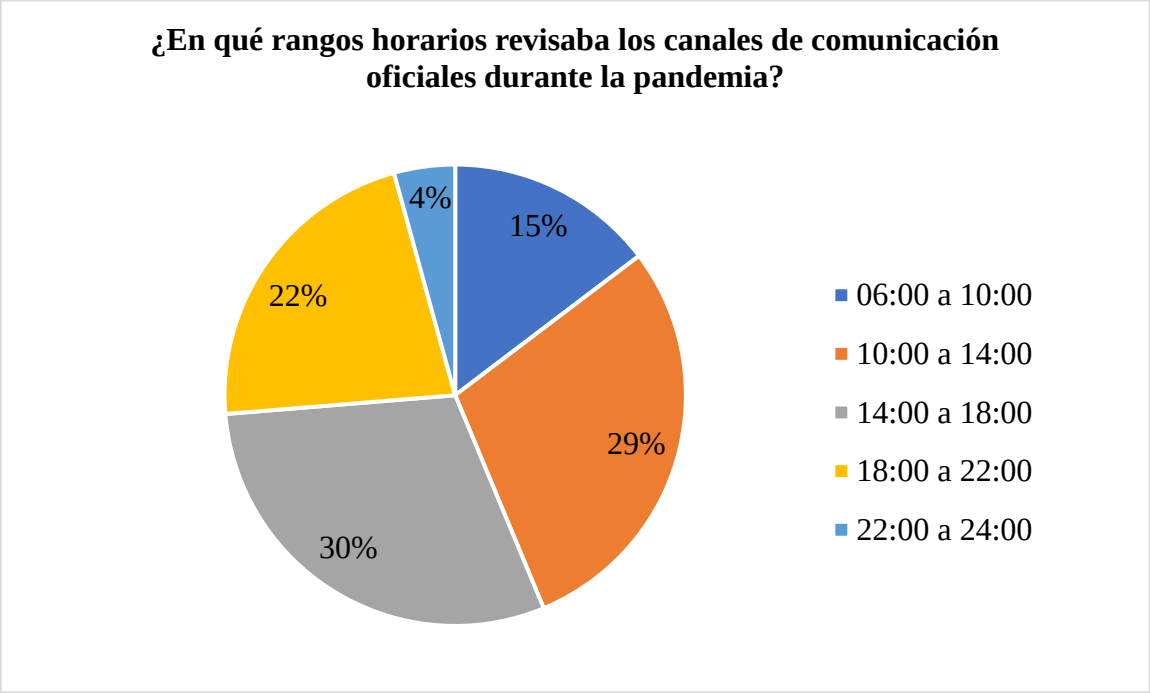


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: entre los canales oficiales de comunicación de la Unach figuran las redes sociales, el correo institucional, la página web oficial, entre otros. El 43% de los encuestados revisaba todos los días estos canales, y otro 43% también lo hacía varias veces por semana. Muy por debajo de estos porcentajes, el 9% revisaba los canales de comunicación una vez por semana, y el 5% lo hacía rara vez. De este modo, es posible evidenciar un alto interés por parte de la comunidad universitaria por permanecer informada constantemente mediante los canales de comunicación oficiales de la Unach. A esto se suma la efectividad en la atención de dudas y consultas, que posibilitó la mayor frecuencia de dichos canales.

Figura 16

Rangos horarios de revisión de canales oficiales de la Unach



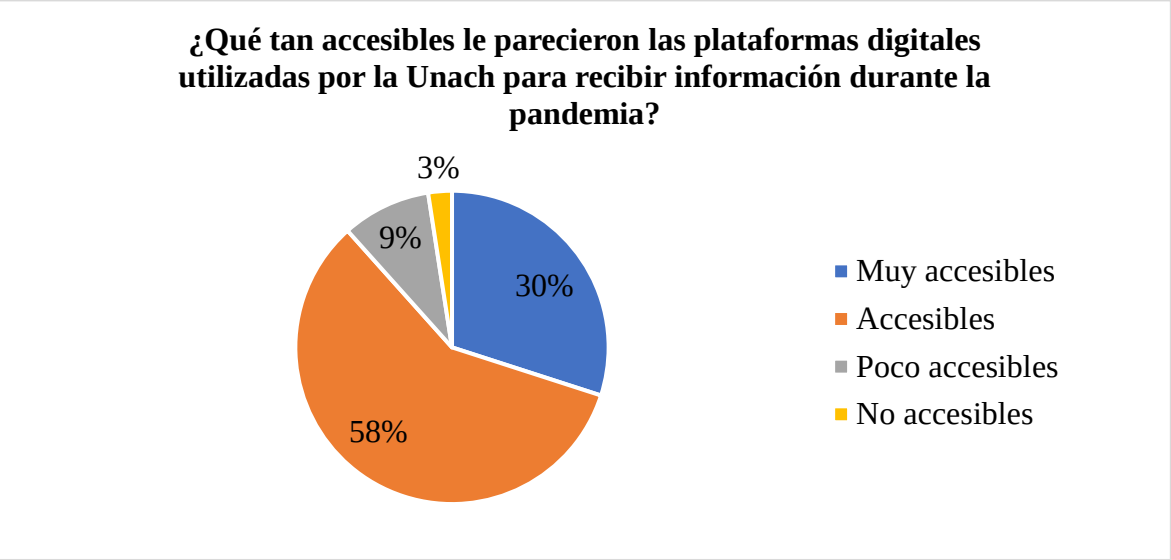
Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: la comunidad universitaria prefirió revisar los canales oficiales de la Unach, en el periodo de la pandemia, durante el día. El 30% de los encuestados seleccionó el rango horario de 14:00 a 18:00 como el lapso en el que revisó los canales oficiales. No muy distante de este porcentaje, el 29% de los encuestados revisó los canales de comunicación en el rango de 10:00 a 14:00, el cual antecede al rango correspondiente al 30%. El 22% de encuestados revisó los canales comunicacionales de 18:00 a 22:00, el 15% de 06:00 a 10:00 y el 4% de 22:00 a 24:00.

Con lo anterior, se establece que la mayor parte de la comunidad universitaria prefirió revisar los canales oficiales de comunicación de la Unach en la segunda parte de la mañana y en toda la tarde. Seguido de estos lapsos, la preferencia se ubica en la noche. Esto se debe a que durante el día se activaron la mayor parte de actividades. La información de primera mano se encontraba en horarios matutinos y vespertinos, y la noche se reservó para la revisión menos exhaustiva de noticias institucionales.

Figura 17

Accesibilidad de las plataformas digitales utilizadas por la Unach

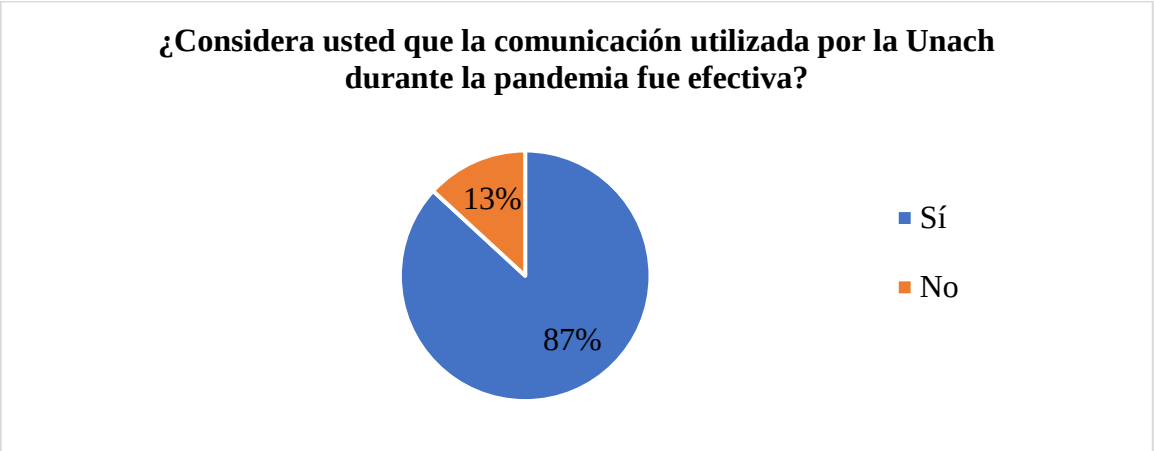


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: al 58% de los encuestados le parecieron accesibles las plataformas digitales utilizadas por la Unach, entre las que se encuentran las redes sociales, correo electrónico y videoconferencias. Para el 30%, las plataformas fueron muy accesibles, lo que refleja resultados positivos. Desde otro ángulo, el 9% de los encuestados indicó que las plataformas fueron poco accesibles y el 3% no accesibles. Los datos evidencian que las plataformas digitales de la Unach fueron convenientes para la comunidad universitaria, aunque no hayan alcanzado la perfección en sí misma, lo que convierte a la labor en moderadamente positiva, gracias a la facilidad de uso de las plataformas.

Figura 18

Efectividad de la comunicación de la Unach en pandemia

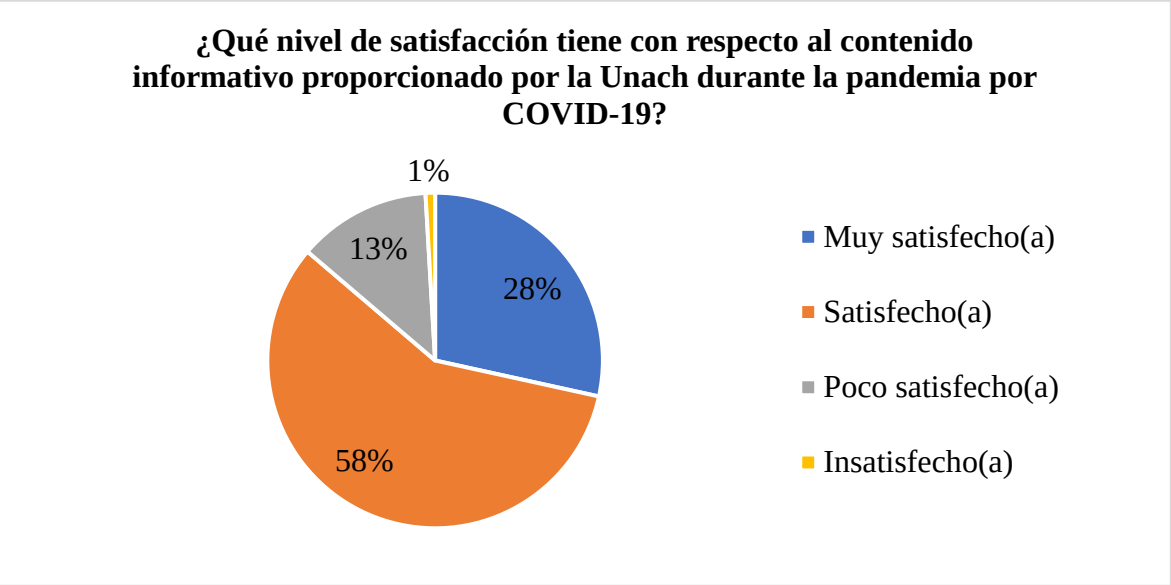


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: del 100% de encuestados, el 87%, correspondiente a 284 personas, considera que la comunicación de la Unach en pandemia sí fue efectiva, mientras que el 13%, correspondiente a 43 personas, afirma que no fue efectiva. Para la mayor parte de la comunidad universitaria, la comunicación utilizada por la Unach tuvo aciertos en su gestión durante el complicado lapso de la pandemia por COVID-19, lo que se demuestra en la accesibilidad de las plataformas digitales, el adecuado uso de las redes sociales y la eficacia en la resolución de dudas y en la difusión de cambios importantes.

Figura 19

Nivel de satisfacción de contenido informativo

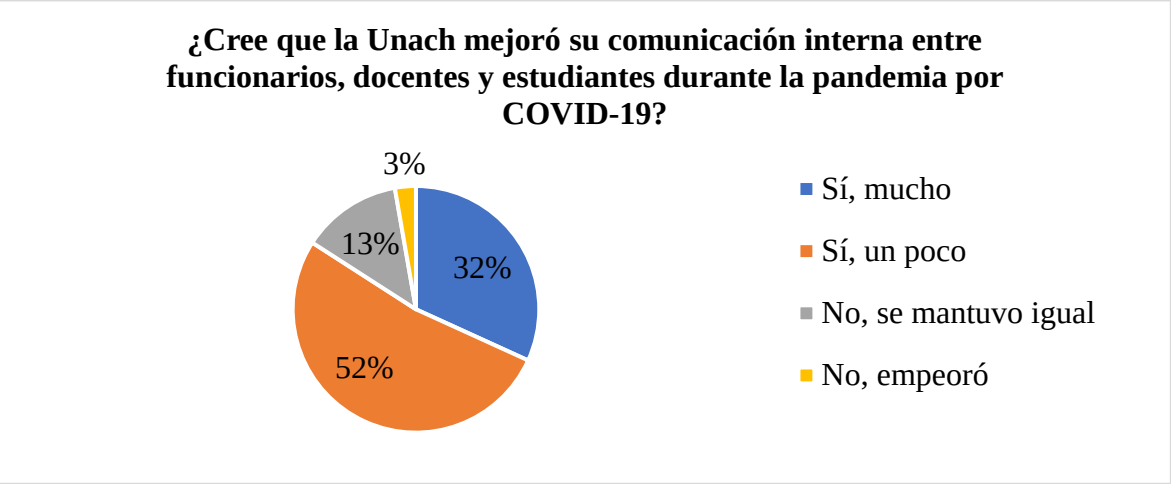


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 58% de encuestados se muestra satisfecho con respecto al contenido informativo de la Unach durante la pandemia por COVID-19. La satisfacción se basa en criterios como la calidad, claridad y frecuencia del contenido. El 28% afirma mostrarse muy satisfecho con el contenido, el 13% poco satisfecho y el 1% insatisfecho. De forma general, el nivel de satisfacción es positivo con respecto al contenido informativo, mientras que los descontentos son mínimos. La Unach cumplió con la función informativa en el marco de la pandemia por COVID-19, sin descuidar el tratamiento de los datos y noticias.

Figura 20

Comunicación interna entre funcionarios, docentes y estudiantes

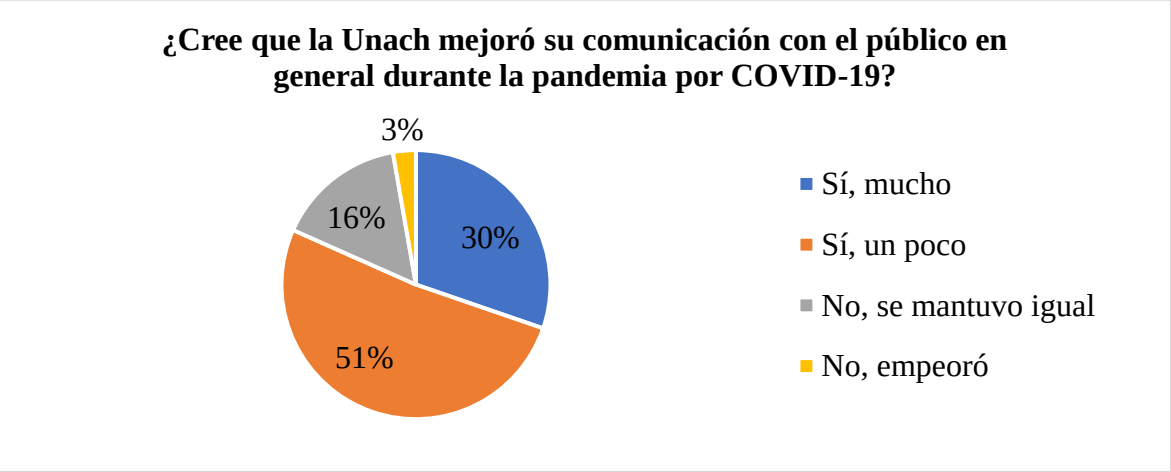


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 52% de los encuestados considera que la comunicación interna mejoró un poco durante la pandemia por COVID-19, mientras que el 32% afirma que mejoró mucho. Entre ambos porcentajes, el 84% de los encuestados emite una valoración positiva de la comunicación interna de la Unach. Aunque hubo mejoras, el avance no fue del todo significativo, por lo que persistieron limitaciones como la claridad de los mensajes. Esto desemboca en que el 13% de los encuestados perciba que la comunicación interna de la Unach se haya mantenido igual y el 3% restante considere que haya empeorado. No obstante, la mayor parte de la comunidad universitaria se sintió incluida en la comunicación manejada por la Unach a nivel interno.

Figura 21

Comunicación externa con el público en general

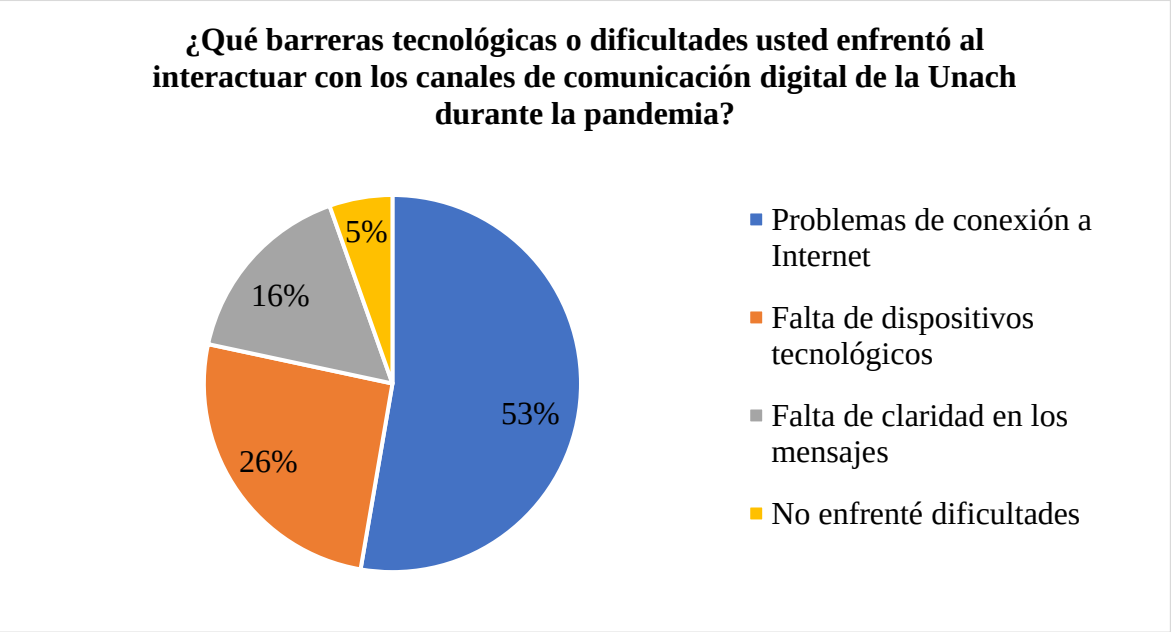


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 51% de los encuestados considera que la comunicación de la Unach con el público en general mejoró un poco, mientras que el 30% afirma que mejoró mucho. Al igual que en la comunicación interna, la comunidad universitaria tiene una valoración positiva con respecto a la comunicación externa, aunque se requieren mejoras para alcanzar el rendimiento adecuado. Por otra parte, el 16% de encuestados indica que la comunicación con el público en general se mantuvo igual y el 3% que empeoró. Aunque son porcentajes reducidos, existe un sector de la comunidad universitaria que no cree que hayan existido mejoras en la comunicación externa de la Unach.

Figura 22

Barreras tecnológicas o dificultades en la interacción



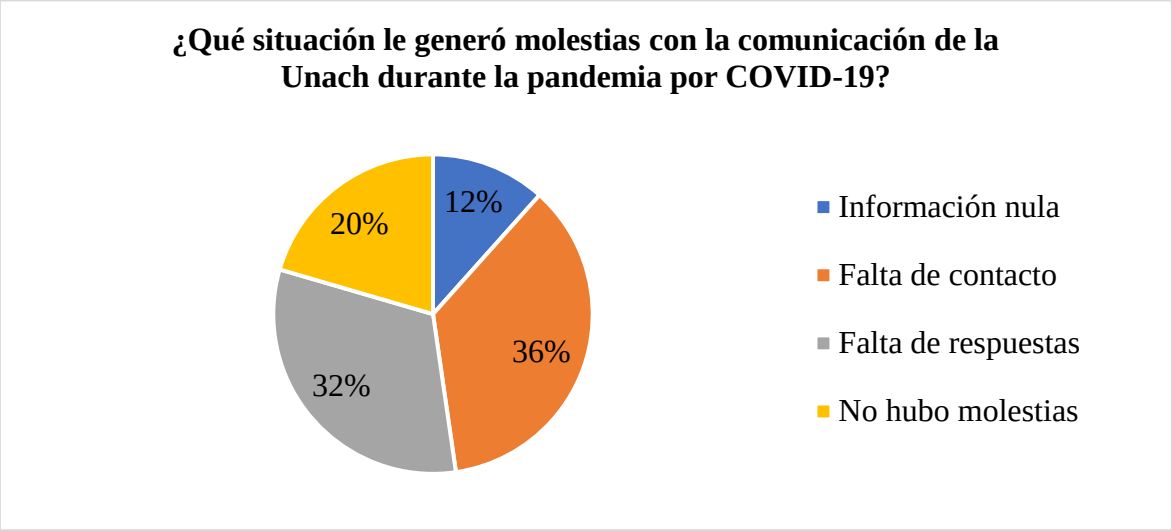
Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: en esta pregunta, los encuestados tuvieron la posibilidad de seleccionar más de una opción, de acuerdo con sus criterios. Los resultados muestran una alta incidencia de problemas de conexión a Internet (53%), por lo que esta se constituyó en la principal barrera que impidió una comunicación más fluida entre la comunidad universitaria. De manera similar, el 26% de encuestados careció de dispositivos tecnológicos efectivos para enfrentar la virtualidad, en la que se incluyen los procesos laborales y académicos.

Los dos siguientes porcentajes son más reducidos que los anteriores. El 26% de los encuestados señaló tener problemas ante la falta de claridad de los mensajes, lo que supone alguna deficiencia en la efectividad del contenido informativo, motivo que impidió que la comunicación institucional sea totalmente operativa durante el COVID-19. Por último, solo el 5% señaló no tener ninguna dificultad, lo que confirma que la mayor parte de la comunidad universitaria enfrentó dificultades comunicativas durante la pandemia.

Figura 23

Molestias con la comunicación de la Unach

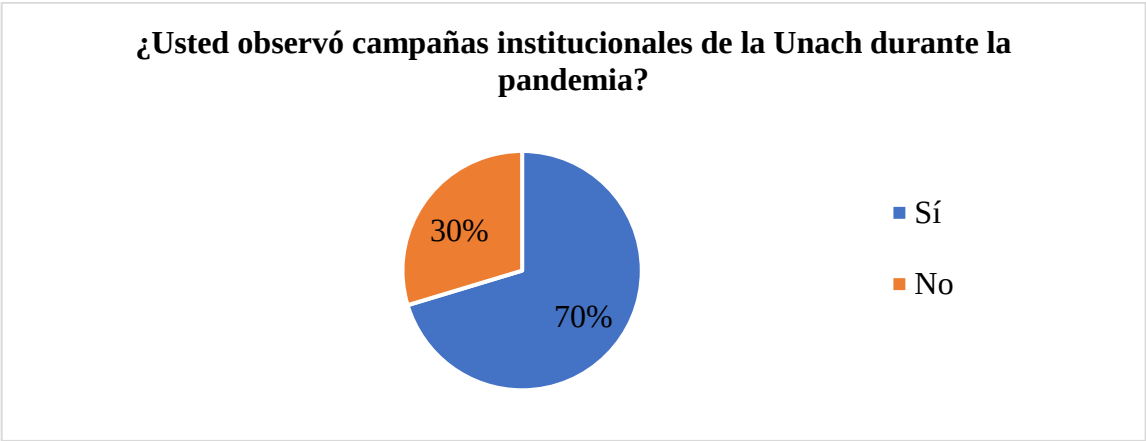


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: al 36% de los encuestados le generó molestias la falta de contacto, lo que la convierte en el problema dominante. Al 32% le generó molestias la falta de respuestas. Estos dos porcentajes indican que la comunicación bidireccional experimentó mayores desafíos, debido a la saturación de los canales de información y las demoras en la retroalimentación. Por otra parte, el 12% de encuestados tuvo molestias con la información nula, es decir, con datos poco relevantes o precisos, pero sobre este porcentaje se ubica el 20% de encuestados que aseguraron no enfrentar ninguna molestia, lo que convierte a la información nula en el menor de todos los problemas. Por tanto, al ser una interacción a distancia, la comunicación bidireccional requirió mejoras para la retroalimentación.

Figura 24

Campañas institucionales de la Unach en pandemia

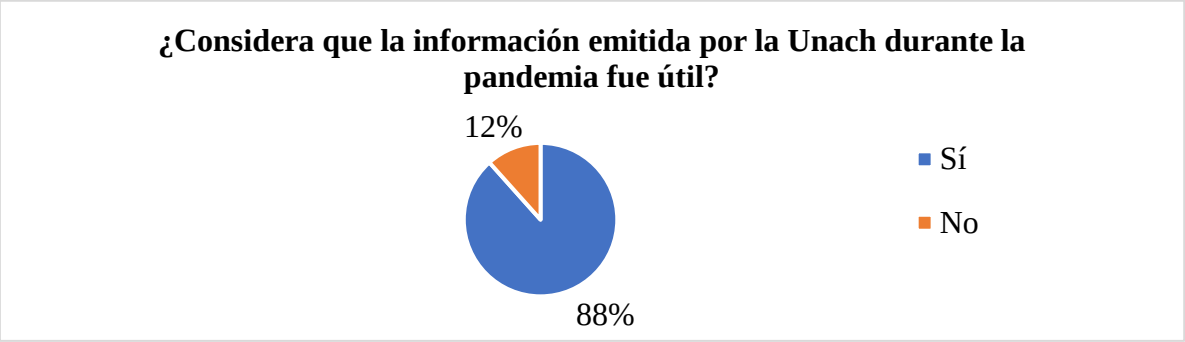


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: un amplio porcentaje del 70% de encuestados aseguró haber observado campañas institucionales de la Unach durante la pandemia por COVID-19, lo que sugiere que las acciones comunicacionales emprendidas por la Institución lograron un alto nivel de visibilidad para la comunidad universitaria. El 30% restante afirma no haber observado ninguna campaña institucional, situación que evidencia a un sector de la comunidad que no estuvo expuesto a información relacionada con las campañas. En conjunto, los resultados muestran un alcance apropiado de las campañas institucionales.

Figura 25

Utilidad de la información emitida por la Unach en pandemia

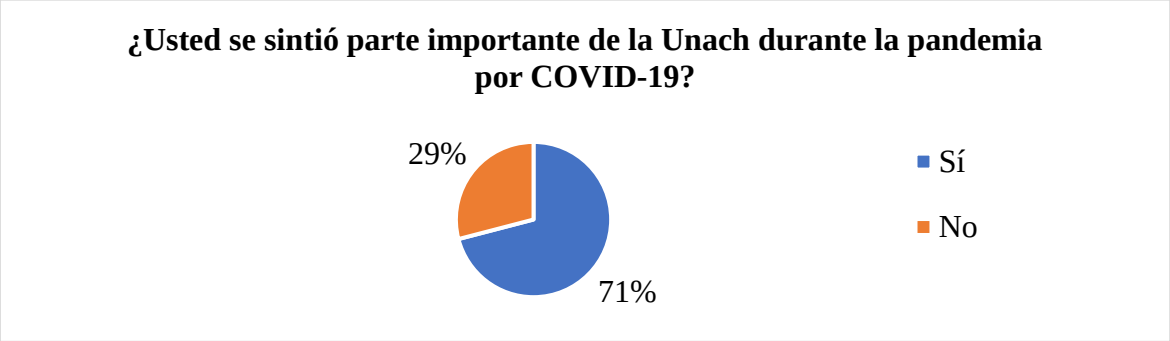


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: del 100% de encuestados, el 88% considera que la información emitida por la Unach en pandemia sí fue útil, mientras que el 12%, no. Aunque es un porcentaje mínimo, la disconformidad del 12% revela que no toda la información vertida por la Unach funcionó de igual manera que para el 88%. En todo caso, los contenidos informativos durante la pandemia sí cumplieron con las principales funciones de orientar y apoyar a la comunidad universitaria en los procesos académicos y administrativos. Las estrategias empleadas en el contexto sanitario ayudaron a que la comunicación fluya de mejor manera.

Figura 26

Sentido de pertenencia con la Unach

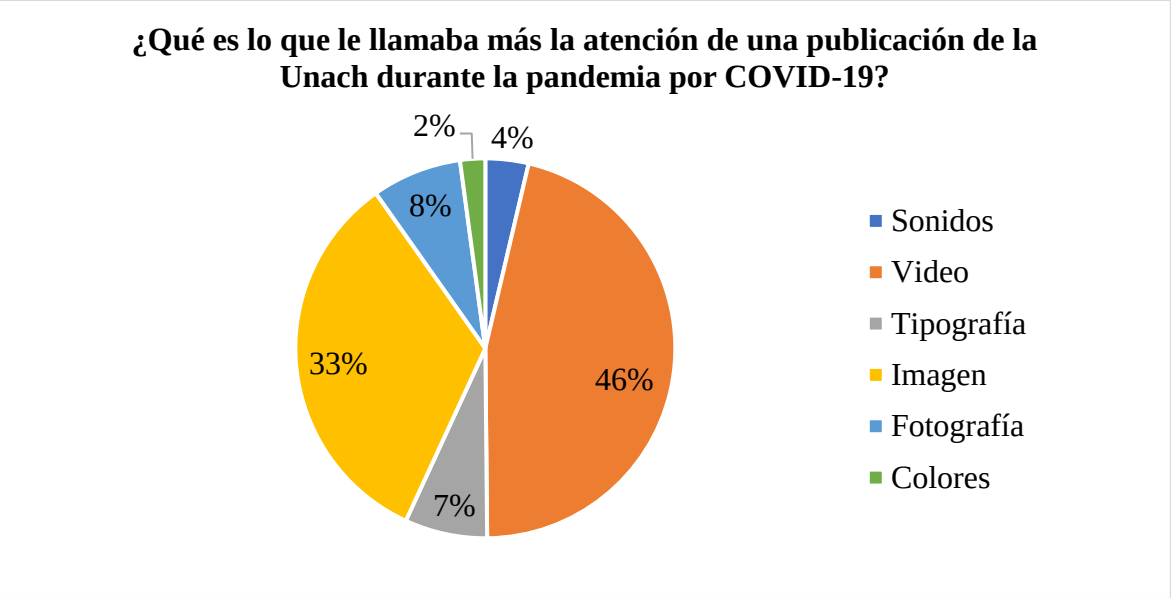


Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 71% de encuestados se sintió parte importante de la Unach durante la pandemia por COVID-19. El sentido de pertenencia es alto en la comunidad universitaria, lo que refleja la preocupación de la Unach por acompañar a sus integrantes en los procesos académicos y administrativos en el contexto de la pandemia. No obstante, el 29% restante de los encuestados no se sintió parte de la Unach. Este porcentaje indica que existieron desafíos para mitigar todas las dudas e inquietudes de la comunidad universitaria, así como para retroalimentar la información con brevedad. En general, la mayor parte de la comunidad se sintió atendida por su Universidad.

Figura 27

Aspectos llamativos de las publicaciones de la Unach



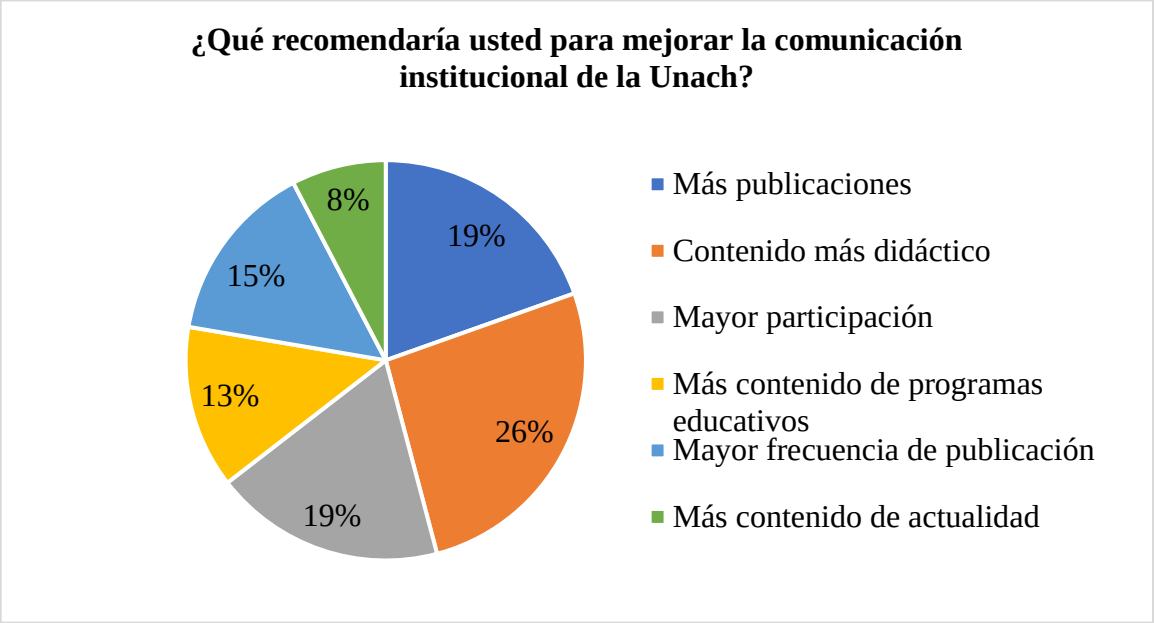
Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 46% de los encuestados indica que lo que más le llamó la atención de las publicaciones de la Unach fueron los videos, seguido del 33% de la imagen. Dentro de este último, se incluyen los artes y diseños de los posts. La comunidad universitaria mostró, durante la pandemia, un claro interés por el video, las imágenes en movimiento, en los que se pueden incluir múltiples recursos audiovisuales para enriquecer el mensaje e incrementar la interacción en redes sociales.

Con porcentajes menores, el 8% de los encuestados seleccionó a las fotografías como el aspecto más llamativo, en las que se muestran a autoridades y otros integrantes de la comunidad universitaria en ferias, exposiciones o eventos oficiales. El 7% señaló a la tipografía como la característica más llamativa, el 4% a los sonidos y el 2% a los colores. En general, tanto el video como la imagen se constituyeron en los recursos comunicativos más importantes dentro de la difusión de información en la pandemia por COVID-19.

Figura 28

Recomendaciones para mejorar la comunicación de la Unach



Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida del trabajo de campo.

Interpretación: el 26% de los encuestados sugiere que se empleen contenidos más didácticos, el 19% desea más publicaciones y mayor participación, respectivamente, mientras que el 15% propone mayor frecuencia de publicaciones. Por consiguiente, el 13% de encuestados sugiere más contenido sobre programas educativos y el 8% restante desea más contenido de actualidad. A excepción de la sugerencia de contenido más didáctico, las demás son parejas en cuanto a porcentajes.

En este sentido, la comunidad universitaria desea ver en la comunicación institucional de la Unach una combinación de participación y dinamismo que acompañen a las publicaciones de la Institución. Este trabajo adquiere beneficios al ser reforzado a través de la divulgación de programas educativos que promuevan esa participación, sobre todo de estudiantes, a quienes afecta la mayor parte de estrategias comunicativas.

Conexión de resultados de encuesta con presupuestos teóricos

La aplicación de la encuesta evidencia una percepción general positiva sobre la comunicación de la Unach durante la pandemia por COVID-19, lo que respalda los postulados de la comunicación corporativa en cuanto a la armonización de los entornos interno y externo (Gamboa y Álvarez, 2022). De igual forma, el giro comunicacional hacia el uso de herramientas digitales como las redes sociales, el correo institucional y las plataformas de interacción telemática recalcan la teoría expuesta sobre comunicación digital, pues esta facilitó una mejor transmisión de la información en la crisis sanitaria (Martillo et al., 2021). La teoría estructuralista se muestra en la adaptación de la estructura funcional de la Unach con la reorganización de los canales informativos (De la Fuente et al., 2023).

4.1.2. Entrevistas

4.1.2.1. Resultados de la aplicación de entrevistas.

Las entrevistas posibilitaron un acercamiento de primera mano con personas que experimentaron los cambios comunicacionales durante la pandemia por COVID-19. La entrevista al MSc. Wilson Castro, Director de Comunicación Institucional de la Unach, permitió recoger las diferentes estrategias aplicadas en materia comunicacional para la Universidad durante la pandemia. Por otra parte, también se entrevistó a una experta en comunicación institucional y corporativa, Mgs. Karla Villacrés, para obtener una perspectiva ampliada de la transformación comunicacional que experimentaron las universidades durante el COVID-19.

Entrevista 1: MSc. Wilson Castro

MSc. Wilson Castro, Director de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo. Licenciado en Diseño Gráfico, Posgrado en Gestión de Emprendimientos Creativos. Se ha desarrollado en el área profesional en diferentes agencias de publicidad de Quito como DDB, JWT, Punto99 y actualmente tiene su espacio de trabajo colaborativo en la ciudad de Riobamba denominada CASTRO Company. Su elegibilidad para el trabajo de investigación se debe a que se considera una fuente de primera mano para conocer las estrategias de comunicación de la Unach durante la pandemia por COVID-19, pues entre 2020 y 2022 estuvo al frente de la Coordinación de Comunicación Institucional.

Tabla 13

Análisis de respuestas del MSc. Wilson Castro

PREGUNTA	RESPUESTA ENTREVISTADO 1	INTERPRETACIÓN
1. ¿Cómo fue el proceso de cambio que tuvo la Unach para pasar de la comunicación	Fue un tema que nos tomó por sorpresa. El otro día encontré un oficio, con fecha 16 de marzo de 2020, en el que se notificaba a las personas de Talento Humano que nos acogeríamos a la modalidad en línea. Tal vez parecía una situación de unos días, pero luego del rato se vinieron los meses. Nosotros ya teníamos una cierta migración, pero nos tocó	El proceso de transición de la comunicación tradicional a la digital en la Unach durante la pandemia fue sorpresivo. Esto ocasionó que la migración tecnológica, que ya se había iniciado, se acelerara, lo que reveló

tradicional a la digital durante la pandemia de COVID-19?	fortalecer el tema de canales de comunicación a plataformas digitales, redes sociales, el sitio web y el correo institucional, que fueron fundamentales para el desarrollo de la información a la comunidad universitaria. Nos encontramos con algunos inconvenientes, porque los chicos no tenían las claves de sus correos electrónicos. Los estudiantes ocupaban muy poco el correo institucional para la información oficial. Fue un relativo caos, porque no conocían las informaciones que llegaban a su correo y tenían que recuperar contraseñas. Tuvimos que hacer una suerte de actualización, un reenvío de contraseñas para todo. Además, se fortaleció el uso de herramientas como Microsoft Teams, Zoom y Google Meet para reuniones, clases, conferencias y eventos académicos. Todo el tiempo eran reuniones virtuales a altas horas de la noche para entender la dinámica de lo que íbamos a hacer y de lo que se venía, porque no preveíamos todo lo que pasaba. El aula virtual se consolidó y funcionó para que también sea un canal de comunicación entre ciertas Facultades y docentes. Nosotros también participamos en capacitaciones a docentes y estudiantes sobre el uso de tecnologías educativas. Tuvimos que reforzar la presencia en redes sociales con muchas publicaciones sobre medidas de bioseguridad, procesos académicos y eventos virtuales, creando campañas informativas de concienciación sobre la pandemia, salud mental y bienestar en la comunidad. Se hicieron muchos seminarios web, conferencias y ferias virtuales para mantener la interacción con los estudiantes, docentes y público en	inconvenientes como las pérdidas de las claves de correos electrónicos en estudiantes de la Unach. Para mitigar la situación, se realizó una actualización de correos electrónicos consistente en el reenvío de contraseñas. La acción fue fundamental para que este canal se convierta en uno oficial, al cual se remitan los comunicados e información institucionales. Paralelamente, se fortalecieron otras herramientas similares, pero con un enfoque en educación, como Microsoft Teams, Zoom y Google Meet. También se incluyen las aulas virtuales como herramientas comunicacionales entre docentes, estudiantes y Facultades. El trabajo en las redes sociales institucionales tomó mayor relevancia y presencia, fortaleciéndose, en primera instancia, con publicaciones alusivas al COVID-19, como medidas de bioseguridad, pero también con temas académicos, como los procesos estudiantiles. De igual manera, con el confinamiento aparecieron problemas de depresión, para lo que la Unach creó campañas de salud mental y bienestar.

	general. Fortalecimos, junto con DTICS, los canales de atención en línea para trámites administrativos como inscripciones, matrículas y consultas académicas. Esas fueron las fases de un proceso de asimilación, de identificar con qué canales contábamos, planificación y ejecución, para trabajar con lo que teníamos en ese entonces. Yo soy diseñador gráfico y en esa época yo no tenía diseñador gráfico, por lo que me tocó a mí mismo ejercer esa función. Estaba como Coordinador de mi dependencia más las labores de diseño, redoblando esfuerzos.	Los canales de atención en línea fueron fortalecidos en conjunto con DTICS, sobre todo para atender a trámites administrativos como inscripciones y matrículas. Todo lo anteriormente tratado formó parte de un proceso de asimilación que empezó con la identificación de los canales con los que contaba la Unach para comunicarse con sus públicos objetivos.
2. ¿Qué estrategias generales de comunicación adoptó la Unach durante la pandemia de COVID-19 para afrontar los retos de información, educación y conexión con la comunidad universitaria?	En junio de 2020, la Unach implementó un Plan de Contingencia de respuesta frente al COVID-19, uno que establecía lineamientos y directrices para actuar oportunamente frente a la pandemia. Nosotros formamos parte de este plan. Como el eslogan ha sido, desde 2019, *Unach en movimiento*, el concepto de la campaña era que la Unach se mueve a tu casa. Alrededor de esta campaña, se trabajaron las tácticas para fortalecer los canales de comunicación con los diferentes estamentos y creamos un canal de comunicación específico para que los miembros de la comunidad universitaria diagnosticados con COVID-19 o catalogados como tal pudieran informar su situación. Se creó un correo electrónico de seguimiento, _covid@unach.edu.ec, con el objetivo de realizar un seguimiento adecuado de estos casos. Las estrategias de información y comunicación institucional, de educación virtual y de bienestar universitario siempre han estado presentes para tratar de fortalecer el proceso. Pero, principalmente, a	Las estrategias generales de comunicación de la Unach implementadas durante la pandemia por COVID-19 tuvieron como base al Plan de Contingencia desarrollado por la Universidad para afrontar la enfermedad. De esta perspectiva, nació la campaña *La Unach se mueve a tu casa*, en alusión al eslogan de Unach en movimiento, acogido en 2019. La voz corporativa de la Institución se manejó correctamente al estar alineado con el precepto de movimiento. Asimismo, se recalca que bajo dicho sustantivo se fortalecieron los canales de comunicación, con el fin de mantenerse pendientes de los estudiantes, sobre todo a los diagnosticados con COVID-19.

	través del concepto general de Unach se mueve a tu casa, fortalecimos los diferentes canales que ya veníamos trabajando.	
3. ¿Cuáles fueron las principales estrategias de comunicación interna que implementó la Unach durante la pandemia? Háblenos de las más exitosas y cifras alcanzadas.	Este fue un trabajo en conjunto porque nosotros brindábamos el soporte con DTICS. Promovimos el uso de Zoom y Microsoft Teams para facilitar reuniones y clases virtuales. Entre mayo y agosto de 2020, se realizaron más de 31 mil reuniones vía Teams y más de 37 mil a través de Zoom. Se amplió la capacidad tecnológica de las plataformas de aulas virtuales, conjuntamente con DTICS, para atender hasta 7 mil usuarios concurrentes, garantizando un entorno virtual de aprendizaje eficiente. Se incrementó el número de usuarios activos en el correo electrónico, pasando de 1171 en enero a 9327 en agosto del mismo año. Esto fue porque hicimos una campaña para indicar que solo a través del correo institucional podías acceder a todos los servicios, con el mensaje de que tu correo es tu llave de acceso. Con ella podías ingresar a todos los recursos que Microsoft te brinda, entre Outlook, Drive, SharePoint y Teams. La comunicación interna se facilitó mucho en el desarrollo de las actividades y la conexión con los estudiantes. En Facebook, se crean roles para usuarios. Ante la cantidad de información que la gente nos pedía, nosotros tuvimos que conformar, con los que recurrentemente éramos tres entre administradores y usuarios de Facebook, y con el apoyo de Rectorado y Secretaría General, un ejército de 13 personas conectadas simultáneamente para dar respuesta a todos los chicos que estaban con problemas, y también a docentes y administrativos.	Las estrategias de comunicación interna se promovieron a través de las herramientas de conexión virtual. Zoom y Microsoft Teams son ejemplos de ello, para las que existieron 37 mil y 31 mil reuniones respectivamente en 2020, con el uso de dichas herramientas. Las aulas virtuales, sistemas empleados para actividades netamente académicas, se convirtieron en entes importantes de comunicación con el incremento de sus capacidades tecnológicas, tanto que llegaron a obtener hasta 7 mil usuarios concurrentes. El correo electrónico, que antes de 2020 no era un canal de comunicación muy utilizado, captó a 9327 usuarios en agosto de 2020. Dicho correo operó bajo el sistema de Microsoft, para el que se incluyen otras herramientas como One Drive y SharePoint. La atención de los estudiantes por sus correos se originó por medio de una campaña institucional de la Unach cuyo mensaje principal era el de indicar que la contraseña de sus correos es la llave de acceso a todas las herramientas de Microsoft.

		Las respuestas a los pedidos de información de las personas estuvieron gestionadas por un equipo de 13 personas, conformadas por personal de Rectorado, Secretaría General y Comunicación. La atención estuvo dirigida hacia toda la comunidad universitaria.
4. ¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación externa que implementó la Unach durante la pandemia de COVID-19? Háblenos de las más exitosas y cifras alcanzadas.	Hubo una transición porque existieron varios momentos en los que necesitábamos articular y fortalecer. Habían iniciado unos procesos de contratación pública. Nuestros públicos principales a nivel externo son los bachilleres, los mismos padres de familia, instituciones públicas y privadas, y algunos públicos objetivos externos con los que nos identificamos. Justo habíamos iniciado nuestro proceso de compras públicas en marzo, pero quedó en stand-by, aunque luego logramos fortalecer. Tuvimos algunas contrataciones en radio. Como las radios también migraron de manera inmediata a los canales virtuales, difundíamos bastante información a través de radios, en las entrevistas que hacían. Se realizaban unas cuatro a seis entrevistas semanales al señor Rector y a las autoridades para tratar de llegar con masividad, mediante las diferentes radios, a los públicos que nosotros tenemos. También enviábamos mails, porque en ese momento todavía usábamos correos y Quipux. Formamos voceros, tanto principales como secundarios. El vocero principal de todas las resoluciones era el señor Rector, pero también había voceros jerarquizados en función de la importancia del evento que se necesitaba comunicar, y estos voceros eran los Vicerrectores,	La comunicación externa de la Unach durante la pandemia por COVID-19 se gestionó a través de voceros. El principal, y primero en jerarquía, fue el rector de la Unach, Ph.D. Nicolay Samaniego. La difusión de información hacia la parte externa fue beneficiada y potencializada gracias a la adaptación tecnológica de las radios, las cuales empezaron a transmitir sus noticieros en plataformas digitales como Facebook. Se gestionaron alrededor de 4 a 6 entrevistas semanales. La comunicación externa de la Unach tuvo el eje de formar voceros, a más del señor Rector, para emitir información hacia la ciudadanía. En este sentido, los voceros complementarios estaban constituidos por Vicerrectores, Decanos, Subdecanos y Directores de carrera. La jerarquía de las vocerías se establecía según la importancia de la información.

	Decanos, Subdecanos y Directores de carrera, para dar atención a ciertos procesos. Para el call center, tuvimos que obtener una VPN y recursos tecnológicos con DTICS para poder trabajar desde casa. Trasladamos el call center a las casas de los funcionarios para que puedan atender ciertas llamadas que se hacen de manera externa. Nosotros somos responsables del call center en la institución, por lo que tuvimos que realizar ese movimiento. Y como digo, el ejército de editores de Facebook con el que teníamos que dar respuestas a los canales de inbox que llegaban a Facebook, Instagram, WhatsApp que no estaba tan fuerte como ahora, y correos electrónicos. Teníamos que dar atención a todo, derivando responsabilidades. Necesitábamos actualizar el sitio web para la comunicación con secretarías, por lo que ubicamos listados de correos. Era una actualización de contenidos a todo nivel.	En concordancia con el concepto de movimiento manejado por la Universidad, el call center de la Unach tuvo que trasladarse hacia los hogares de los funcionarios, para responder a inquietudes y continuar trabajando desde sus casas. Con ello, las llamadas telefónicas estaban cubiertas como un canal de contacto con la Universidad. La comunicación con la digitalización fue más sencilla, a través de los mensajes internos a los chats de las redes sociales institucionales como Facebook e Instagram. Además, WhatsApp, un servicio de mensajería que no tenía mucha visibilidad antes del COVID-19, se catapultó como un medio oficial para la inmediata transmisión de información.
5. ¿Qué herramientas digitales fueron claves en la comunicación interna y externa durante la pandemia? Cuéntenos los	Primero, las redes sociales, como Facebook que creo que fue la principal, y en segunda Instagram, en su momento. El correo electrónico para comunicación interna es fundamental para la coordinación entre estudiantes, docentes y los diferentes estamentos. También fortalecimos los canales de comunicación para posicionar Zoom y Microsoft Teams. Facilitamos ciertas herramientas y estrategias para que los docentes fortalezcan la identidad de los Moodle y de las aulas virtuales para que se vean más atractivas y dinámicas, porque en los chicos empezaron a aparecer procesos de desatención. Al inicio era una novedad, pero luego ya se evidenciaron esos procesos.	En la comunicación interna, las herramientas esenciales durante la pandemia por COVID-19 fueron las redes sociales como Facebook e Instagram, el correo electrónico, las plataformas de reuniones virtuales como Zoom y Microsoft Teams, y las aulas virtuales de Moodle. Las interfaces de estas últimas también funcionaron para emitir una imagen comunicacional a través de los recursos

resultados alcanzados.	Y a nivel externo, una de las principales fortalezas que tuvimos fue la conformación de este equipo de editores, con el que extraíamos preguntas frecuentes diarias y las respondíamos. Fue una autonomía brutal. Todavía no existían los chatbots y había preguntas muy específicas, por lo que las respuestas tenían que ser igual de específicas, salvo algunas en las que podíamos generalizar con respuestas automáticas. Pero para las específicas, teníamos que dar contestación individualizada.	visuales como los íconos disponibles en dichas plataformas. En la parte externa, la conformación del equipo de editores con otros funcionarios de la Unach fue fundamental para dar respuesta a las inquietudes de las personas. Se destaca que, para las preguntas específicas, se emitían respuestas específicas. También existían preguntas generales a las que se contestaba con respuestas previamente elaboradas. Fue el inicio del trabajo en los denominados chatbots.
6. ¿Cómo evaluó la Unach la efectividad de estas herramientas o plataformas? Cuéntenos las cifras o principales resultados alcanzados que hablan del éxito de estas herramientas.	Lo que hemos evaluado a través de este proceso es el alcance que nosotros hemos tenido con las diversas herramientas. Si sumamos las diferentes acciones que se tenían en redes sociales, aproximadamente desde marzo podemos vislumbrar que hemos llegado a aproximadamente 300 mil personas, principalmente en Facebook, con las diferentes acciones y videos. Ese es el alcance, entendido como que puede ser el mismo usuario dos, tres, cuatro o cinco veces, pero hemos llegado a 300 mil personas aproximadamente con los videos más importantes. No podemos decir que todo dependía de la comunicación, pues hubo múltiples factores, como por ejemplo el retiro masivo de estudiantes que no podían culminar o continuar con sus estudios en sus hogares. El uso recurrente y simultáneo de las plataformas, la interacción que teníamos en redes sociales y todas estas características, al menos, llegaron a comunicar lo básico y fundamental que los estudiantes necesitaban	La efectividad de las herramientas comunicacionales utilizadas en la pandemia por parte de la Unach fue evaluada a través del alcance. En marzo de 2020, las acciones y videos comunicacionales llegaron a aproximadamente 300 mil personas en Facebook. Se destaca que el contenido de los videos comunicó lo indispensable para que los estudiantes pudieran conocer las diferentes actividades de la Institución, en tema de matrículas y aspectos relacionados. Lo anterior se resalta debido a que existió un retiro masivo de estudiantes a efecto de los problemas derivados de la pandemia. No obstante, la Unach realizó gestiones con la

	saber. Cuando estábamos en el proceso de admisión, tuvimos que llamar a casi 1900 estudiantes para preguntar si iban a venir o no. Es decir, lo que las universidades privadas hacen para reclutar gente, nosotros lo hacíamos para confirmar y brindarles la tranquilidad a los estudiantes, explicando que tenemos las capacidades para recibirles y que pueden estudiar sin preocupación.	Unidad de Admisión y Nivelación para contactar a jóvenes inscritos en la Universidad y confirmar su disposición para iniciar con las clases de Nivelación. Con ese propósito, se realizaron llamadas a 1900 estudiantes, aproximadamente.
	Hicimos unas llamadas a través de los celulares, con la base de datos, para las matrículas. Al final, tuvimos una deserción de aproximadamente el 8% en Nivelación, lo que fue moderado, y los retiros en carrera fueron un poco más. Pero nosotros medimos eso a través del alcance y las interacciones que hemos generado con las diferentes herramientas que pusimos al alcance.	La acción de llamar a estudiantes para confirmar su presencia en las clases de Nivelación es comparada con la acción similar de las universidades privadas para reclutar personal. El fin de las llamadas de la Unach consistía en, además de la confirmación, brindar tranquilidad a sus nuevos estudiantes, haciéndoles saber que la Institución tenía todas las capacidades para recibirles.
7. De las herramientas usadas antes de la pandemia y las implementadas en la pandemia, ¿cuáles se mantienen en la actualidad?	Las redes sociales institucionales, las plataformas de videoconferencia como Zoom y Google Meet, y las aulas virtuales se mantienen, mientras que el correo electrónico y el sitio web institucional se fortalecieron con información. Se implementaron herramientas de evaluación y retroalimentación como encuestas para fortalecer ciertos procesos adicionales, sumado a la publicidad tradicional que la veníamos desarrollando. Eso se mantiene.	Las herramientas que aún se mantienen en vigencia después de la pandemia son las redes sociales institucionales, las herramientas de reuniones telemáticas como Zoom y Google Meet, y las aulas virtuales. Se destaca el fortalecimiento del correo electrónico y del sitio web de la Universidad, así como la publicidad tradicional. En pandemia, se implementaron encuestas para evaluar procesos adicionales de la Institución. Dichas

		herramientas también se mantienen en la actualidad.
8. ¿Qué desafíos enfrentó la Unach al implementar estrategias de comunicación digital durante la pandemia, considerando la diversidad de sus públicos?	La comunidad universitaria no tenía acceso adecuado a todos los dispositivos electrónicos, a una conexión a Internet estable, en regiones rurales la brecha era más evidente, por eso tuvimos un alto retiro de estudiantes. Hicimos una donación de equipos. Se gestionó para que docentes, estudiantes o personal administrativo puedan donar sus equipos que tal vez no estén en buen uso. Nos asociamos con una telefonía para facilitarles Internet a algunos estudiantes. Fortalecimos un bono de las ayudas económicas para conectividad a través de bienestar estudiantil. Se trabajó en la donación de unas tablets por parte del Municipio. La Cooperativa Riobamba, en su momento, nos ayudó para fortalecer una aplicación móvil que tenía la Universidad para iOS y Android. Otro desafío era que no todos los miembros de la comunidad tenían el mismo nivel de habilidades tecnológicas. Esto generó una brecha de acceso a la información entre los docentes más jóvenes versus los docentes más antiguos. Los más antiguos eran un poco renuentes a este proceso que surgió de un rato al otro. Se vieron inmersos en un proceso al que no estaban acostumbrados y les costó un poco más el cambio. Era necesario implementar rápidamente una estrategia de comunicación que permita no dejar desatendida a la comunidad ante las dudas e inquietudes que generaba la pandemia. Otro desafío que enfrentamos fue la saturación de información. Existía demasiada información que la comunidad no podía procesar y provocaba que se perdieran mensajes importantes, lo que pudo haber afectado la efectividad de los mensajes.	Uno de los principales desafíos fue la falta de acceso adecuado a una conexión de Internet estable, cuya brecha más notoria se evidenció en las zonas rurales. Esa fue la razón por la que existió un retiro considerable de estudiantes de la Universidad. Para tratar de mitigar la situación, se gestionó una donación de equipos por parte del mismo personal de la Universidad para aquellos estudiantes que no tenían dispositivos adecuados para acogerse a la virtualidad. El traslado hacia actividades dentro de la virtualidad motivó a la Unach a fortalecer una aplicación móvil tanto para iOS como para Android. Sin embargo, la digitalización también evidenció un segundo desafío relacionado con la difícil adaptación de los docentes más antiguos en el proceso de transformación hacia la virtualidad. El cambio veloz fue más complicado para los docentes antiguos de la Unach, debido a la renuencia hacia una repentina adaptación de contexto digital.

	Había tanta información y llegaba por todos lados. La infoxicación fue un poco más evidente.	El tercer desafío fue la saturación de información, que ocasionó que los mensajes importantes se dispersaran entre tantos datos publicados. La infoxicación se mostró como un problema latente en las comunidades digitales.
9. ¿Cómo se midió la efectividad de las estrategias de comunicación digital en términos de satisfacción y alcance?	Con formularios digitales, retroalimentación y métricas en redes sociales y plataformas digitales, el acceso y uso de plataformas educativas en tiempo real, la retroalimentación que recibíamos en correo electrónico, y monitoreo de tráfico en el sitio web institucional, principalmente.	La medición de la efectividad de las estrategias comunicacionales de la Unach se realizó a través de la retroalimentación recibida mediante el correo electrónico y formularios digitales. Se analizaron las métricas correspondientes a redes sociales, plataformas digitales y el uso de herramientas educativas en tiempo real. El monitoreo de tráfico en el sitio web institucional también fue una acción de medición de estrategias comunicacionales.
10. ¿Cómo se gestionó la retroalimentación para solventar las dudas de los estudiantes y el personal de la Unach acerca de los procesos académicos y	A través del proceso de formación de un ejército. Lo llamo ejército porque fue un proceso muy fuerte, pero realmente fue la consolidación de un equipo que, tal vez por la necesidad, tuvo que ser ampliado a diferentes estamentos y formado por diferentes recursos. Rectorado y Secretaría General nos ayudaron con personal para que podamos mitigar, de alguna manera, toda esa ola, porque ya no nos dábamos abasto y capacidad de respuesta. La personalización en la atención al usuario fue exitosa, fue el común de nuestra estrategia de comunicación. Correo electrónico institucional con respuestas personalizadas a los procesos, repuestas a redes sociales,	El entrevistado resalta, una vez más, al equipo conformado entre el personal de Comunicación, Rectorado y Secretaría General para la gestión de la retroalimentación de la Unach. Las múltiples inquietudes recibidas eran demasiadas para que solo el personal de Comunicación pudiera responder a todas. La conformación del equipo y la gestión de respuestas también fue un proceso fuerte.

administrativos durante la pandemia?	a los inbox y a los mensajes que ponían en publicaciones. Respuestas a mensajes en el sitio web, porque la gente también empezó a responder en el sitio web. Inducciones sobre el uso de diferentes herramientas que los estudiantes iban a emplear, líneas telefónicas con atención personalizada a través del call center y la derivación de los call centers a los domicilios de los compañeros que son responsables de eso.	Por otra parte, la personalización de la atención al usuario fue una gestión que tuvo la aprobación en común de todo el personal. El trabajo se evidenció en las respuestas personalizadas a los chats de las redes sociales, correo electrónico y los comentarios en posts. Asimismo, se respondieron mensajes a través del sitio web institucional, un espacio en el que se suelen recibir pocos recados. Otras actividades relacionadas con la personalización fueron las inducciones sobre el uso de herramientas virtuales para estudiantes, que se transmitieron en redes sociales, cuyos comentarios servían para la emisión de inquietudes. Las líneas telefónicas también se mantuvieron para un contacto más cercano entre la Institución y los estudiantes, con respuestas específicas para cada solicitud.
11. En cuanto a la accesibilidad, ¿qué barreras tecnológicas identificaron entre los públicos internos y externos y cómo trataron de	Una de las barreras fue la dificultad del uso como tal de las plataformas digitales, para lo que se realizaban capacitaciones virtuales recurrentes sobre dicho uso y el alcance que podían tener estos recursos. Los dispositivos electrónicos no actualizados representaban una barrera para el acceso de los diferentes públicos internos y externos. Generamos material o adaptamos. Buscábamos mucho la flexibilidad con los docentes, que sean muy empáticos con las diferentes actividades.	Los públicos internos y externos de la Unach enfrentaron problemas como la dificultad en el uso de plataformas digitales, para lo que se realizaron capacitaciones que guiaran la utilización de dichas plataformas. Otra barrera fue la desactualización de los dispositivos electrónicos. Esto se sumó a la intermitente conectividad de determinados estudiantes,

superarlas durante la pandemia?	Fomentábamos mucho a través del bienestar y de la academia la empatía con la gente, con los estudiantes. En unos era más fácil de manejar y en otros menos, pero nosotros apoyábamos esas charlas de empatía, de resiliencia, de trabajo en equipo, de adaptabilidad. También los chicos no tenían acceso a Internet todo el tiempo. Por eso, había información grabada en varios canales para que puedan acceder. La flexibilidad era fundamental en ese aspecto.	pues en algunos sectores la señal tenía fallos y en otras ocasiones los datos móviles se terminaban. Para superar las barreras tecnológicas, se trabajó con la flexibilidad que los docentes pudieran ofrecer a los estudiantes, con el fin de comprender sus situaciones con respecto a conectividad. De igual manera, se desarrollaron capacitaciones y material de apoyo para la comprensión del uso de herramientas y plataformas digitales. La transmisión de valores como la empatía y la resiliencia también formaron parte de la lucha contra las barreras tecnológicas.
12. ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas por la Unach en términos de comunicación corporativa durante el periodo 2020-2022?	Todo cambio deja una enseñanza. Creo que nosotros siempre tenemos que estar receptivos a los cambios y no conformarnos o permanecer en una zona de confort que nos permita estar cómodos, sino entender que eso no es un problema, sino una fortaleza, y lo demostramos en la capacidad de resiliencia para poder afrontar y adaptarnos a los procesos. Como digo, no era un equipo muy sólido que podía dar abasto a todas las inquietudes, pero logramos, con el apoyo de la comunidad, integrarnos y tratar de dar la mejor atención posible en el área de comunicación. A veces, se estipula que la comunicación son solo los medios, pero no, también es lo que nosotros fomentamos con los estudiantes y docentes, principalmente, porque los docentes son el primer contacto con los	El entrevistado destaca que la llegada de un problema no representa lo que su significado tradicional indica, sino que se trata de una fortaleza que motiva a la adaptación de nuevos contextos en los que, últimamente, se involucra a la tecnología. En la época de la pandemia por COVID-19, la resiliencia y el trabajo en conjunto entre todos los integrantes del equipo de respuesta permitieron brindar un servicio personalizado en la atención a todas las inquietudes de la comunidad universitaria.

	estudiantes. Hay que entender que la comunicación no solo son medios, sino también la conexión que los estudiantes y los docentes puedan lograr entre ellos, para que los docentes sean realmente los embajadores de la comunicación como tal. Es importante, siempre, una comunicación multicanal con información clara y oportuna que genere la confianza respectiva que era lo que nosotros buscábamos, tener siempre esa retroalimentación por parte de la comunidad. Siempre tratamos de evaluar y tener una retroalimentación para incluir en nuestro plan de mejoras, para entender cuáles son las cosas que debemos mejorar como Coordinación de Comunicación, abordando también la innovación. No una innovación disruptiva, sino una innovación desde la mejora del servicio.	El entrevistado amplía el concepto de comunicación vinculado a los medios, proponiendo que la comunicación también incluye a la interacción entre estudiantes y docentes, siendo estos últimos los que verdaderamente representan a la Universidad en el plano académico. El contacto del profesorado con los alumnos también refleja un rostro palpable de la calidad de la Universidad. Por otra parte, la innovación se incentiva a través de las mejoras constantes de un servicio. Como recalca el entrevistado, para producir dichas mejoras es necesario considerar la retroalimentación de la comunidad universitaria sobre el trabajo realizado en comunicación. Las constantes evaluaciones hacia el trabajo ejecutado permiten la conformación de canales comunicativos mejorados junto a mensajes que generen confianza y conexión con los integrantes de la Universidad.
13. ¿Cómo usted describiría actualmente a la	Hemos avanzado en ciertos pasos, en ciertos procesos de comunicación y de difusión de la información. Nuestra misión es difundir, o sea, es gestionar la información de las unidades académicas y administrativas con sus públicos de interés. Nosotros no generamos la información, las	Existe una profundización con respecto al trabajo en comunicación. Se aclara que no es la Coordinación de Comunicación la que genera la información. Su trabajo se basa en

comunicación que mantiene la Unach?	unidades son las que generan. Lo que nosotros hacemos es gestionar esa información con sus respectivos públicos. El trabajo constante y consistente, liderado por el señor rector, Nicolay Samaniego, ha permitido posicionar a la universidad en un sitial mucho más importante del que estaba antes, a través de la obtención de rankings y del posicionamiento en la evaluación que nosotros obtuvimos. Todo eso permitió a la Universidad posicionarse en un punto amplio. Sin embargo, nosotros hicimos un focus group a inicios del año, porque estamos trabajando ya en la campaña de los 30 años de la Universidad, e identificamos que hay ciertas debilidades como la comunicación interna o la conexión que tienen los estudiantes con las autoridades. Nos hemos enfocado mucho en la Universidad como infraestructura, como una maquinaria, pero tal vez nos hemos olvidado de lo importante que es fortalecer las conexiones con los estudiantes. Estamos trabajando en que ahora los estudiantes se sientan que son ellos los hacedores de la Universidad, y nosotros estamos por ellos acá. Creo que hace falta sensibilizar un poco, y en eso estamos trabajando ahora en la investigación, porque siempre hacemos una investigación de percepción de marcas en los focus groups. Eso es lo que obtuvimos en los resultados, por lo que estamos trabajando en aquello.	gestionar la información que otras unidades generan. A partir de allí nace la implementación de estrategias para que los mensajes, cargados con la información de las unidades, lleguen a los estudiantes u otros públicos de manera concisa y correcta. El trabajo realizado por las autoridades de la Unach, como su Rector, ha permitido que la Institución se posicione en sitiales más importantes. No obstante, el entrevistado también menciona que existe una disrupción en la conexión con los estudiantes. Aquello se descubrió en una investigación que incluyó un focus group, por lo que dicho resultado es fiable. La disrupción consiste en un debilitamiento de la imagen de los estudiantes como verdaderos hacedores de la Universidad, razón de ser de la Institución, como generalmente se menciona. Las correcciones comunicacionales hacia esta cuestión se realizan en el marco de la campaña por los 30 años de vida institucional de la Unach.

Fuente. Tabla elaborada por el autor con información obtenida en entrevista.

Entrevista 2: Mgs. Karla Villacrés

Mgs. Karla Villacrés, Directora de Comunicación Institucional de la Universidad Hemisferios (UHE). Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, Magíster en Gestión del Talento Humano y Magíster en Mercadotecnia con mención en Estrategia Digital. Cuenta con más de 10 años de experiencia en Comunicación Estratégica y Brand Management, en el sector privado. Ha trabajado en instituciones de educación superior como la Universidad de las Américas (UDLA) y la Universidad Hemisferios. Su elegibilidad para el trabajo de investigación se debe a su experiencia en comunicación institucional dentro del campo universitario, ideal para obtener una visión ampliada del área durante la época de la pandemia por COVID-19.

Tabla 14

Análisis de respuestas de la Mgs. Karla Villacrés

PREGUNTA	RESPUESTA ENTREVISTADA 2	INTERPRETACIÓN
1. Desde su perspectiva, ¿cómo fue el proceso de cambio que experimentaron las universidades al pasar de la comunicación tradicional a la digital durante la pandemia?	Considero que hubo universidades que estuvieron mucho más preparadas que otras, porque la contingencia evidentemente te saca de una zona de confort. Yo estuve en la Universidad de las Américas en la pandemia. Ahora estoy en la Universidad Hemisferios, entonces puedo hacer las dos comparaciones. Por ejemplo, en la UDLA se montó literalmente en 15 días todo el ecosistema digital de la Universidad, porque tenían una fuerza económica para hacer ese sostén y esa adaptación. Se compró un módulo completo de Microsoft que literalmente costaba un millón de dólares y pudieron pasar toda la vida universitaria a una virtualidad. Y hablo de todo, no solo del tema administrativo, sino también de todo el tema académico. Después de eso, el sistema de educación ya no volvió a ser el mismo, porque incluso en el tema educativo se crearon nuevas modalidades de estudio. Ya tenías la modalidad presencial, tenías una modalidad	La entrevistada realiza una comparación entre dos instituciones de educación superior: la Universidad de las Américas y la Universidad Hemisferios, donde actualmente trabaja. La entrevistada menciona que la primera Institución logró montar un ecosistema virtual con Microsoft en 15 días, lo que permitió continuar con el trabajo normal de la Universidad sin mayores trabas. Después de la pandemia, la UDLA expandió sus ofertas académicas con nuevas modalidades, como la virtual y semipresencial. En cambio, la Universidad Hemisferios, tras la pandemia, optó por un retorno completo a la

híbrida, tenías una modalidad totalmente en línea, que ya funcionó, porque nosotros estuvimos, en pandemia, totalmente en virtualidad durante dos años. Cuando yo vine a la Universidad Hemisferios, me contaron cómo fue el proceso de adaptación al tema de la virtualidad. Aquí ese proceso fue muy complejo porque no tenían el capital humano, tampoco el económico, para poder subirse a esa ola tecnológica, a estas plataformas. Y, de hecho, cuando acabó la pandemia, la Universidad volvió a su modalidad presencial. No se expandieron.

Aquí no hay modalidad híbrida, no hay modalidad semipresencial, no hay modulares tampoco. Siguen teniendo una modalidad presencial. Aquí tú ves las dos caras de la moneda. Ellos no vieron una oportunidad en el tema de la virtualidad, sino al contrario. Como iba un poco alejado del ideario de la Universidad, que es atención personalizada y atención humana, se considera desde este punto de vista que la virtualidad no permite esa cercanía. Siguen muy centrados en el tema de la presencialidad. Ahora, ese nicho de demanda se reduce mucho, porque una vez que tú ya experimentaste la virtualidad, es complejo que quieras volver a la presencialidad, porque muchas cosas funcionaron bien, como los indicadores de trabajo y el rendimiento de la gente. Obviamente, también con estos temas hubo cosas negativas, como el burnout.

También hubo un reto para nosotros como instituciones de educación superior, porque en la pandemia te explicaron que tal vez no necesitas indispensablemente estudiar una carrera para poder profesionalizarte en algo. Llegó, por ejemplo, Coding Dojo, que es una empresa grande que, de hecho, es detractora de las universidades. Ellos te dicen que tú no presencialidad, sin expandir sus opciones académicas con más modalidades.

La situación de la UHE también se debe al ideario que maneja, pues uno de sus principios más destacados es la atención presencial y humana. Sin embargo, aunque la pandemia representó una oportunidad o un desafío para las Universidades, el mayor reto para ambos casos fue competir contra las plataformas de cursos virtuales que ofrecían especialización en menos tiempo que las universidades. Coding Dojo fue una de las plataformas que desafió el papel de las instituciones de educación superior con respecto a la enseñanza en un tiempo superior al de los cursos que Coding Dojo ofrecía.

Si bien las especializaciones y cursos rápidos son populares en países europeos, donde las expectativas de vida de sus ciudadanos se basan en trabajar remotamente mientras viajan, la entrevistada destaca que el tradicionalismo de Latinoamérica mantiene encaminados a los jóvenes hacia la búsqueda de empleos seguros con horarios fijos. Aquella situación es lo que sostiene la importancia de estudiar en las universidades, con el fin de que

	necesitas saber un poco de todo, sino que necesitas especializarte en algo en específico para ser cotizado, para ser deseado en una empresa. Ellos dicen no pierdas cuatro años estudiando una carrera, yo te especializo para que seas requerido en algo que no puedan reemplazarte con facilidad. Allí entra la comunicación asertiva de las instituciones para explicar y dar razones de por qué sí es importante que tú tengas una carrera, que tú te profesionalices en algo, sobre todo aquí. En Ecuador, todavía vivimos en un mundo un poco más tradicionalista, donde sí necesitas el título, donde sí necesitas la carrera. En Europa o Australia es diferente. Allá la modalidad y la vida es totalmente distinta. Allá la gente está muy acostumbrada a no trabajar en un horario, en una jornada de ocho horas, ni trabajar en relación de dependencia. Prestan servicios, tienen contratos semanales con empresas que quieren, porque tienen otras aspiraciones de vida. Nosotros en Latinoamérica todavía tenemos esa aspiración, que está ya constituida desde antes, de tener una profesión, de tener un trabajo estable, de tener una casa, una familia.	sus graduados puedan establecerse laboralmente y, a partir de allí, lograr sus expectativas de vida.
2. Desde su experiencia, ¿cuáles son las estrategias de comunicación más efectivas que las instituciones, como las universidades, pueden	Primero, entender realmente cuál es el problema. A veces, un problema de la comunicación suele ser justo eso: la falta de comunicación. Tú vas con algo que a ti te contaron, luego viene la otra persona y dice no, es que a mí me contaron que es así. No, hay que ir a los hechos y buscar fuentes oficiales. Tienes que tener un sentido agudo para poder diferenciar qué puede ir más allá. Eso sí es algo que tiene que ser muy propio de un comunicador. Hay una pandemia y tú dices: de acuerdo, qué deberíamos hacer, qué debería comunicar. El comunicador en una universidad tiene que estar un paso adelante de sus propias autoridades.	La primera estrategia que menciona la entrevistada es el entendimiento del problema. Se explica que, en muchas ocasiones, un problema de comunicación es la falta de la misma. Se debe evitar que la información nazca de rumores o suposiciones, debido a que no representan una voz oficial. Acudir a los hechos y comprobar en primera persona lo que acontece es recomendable para obtener

implementar en tiempos de crisis, como lo fue la pandemia por COVID-19?	La función de la comunicación, en una institución, es justamente cuidar el entorno de la universidad, cuidar a la comunidad universitaria, cuidar a las autoridades y estar siempre un paso adelante de lo que ellos puedan necesitar. Una estrategia efectiva es la escucha activa, pero realmente ser súper oportunos con la escucha activa. La siguiente estrategia, que sí vale mucho la pena, es estar abiertos al cambio, porque no siempre las cosas van a ser como han venido siendo. Si tú no estás dispuesto a adaptarte al cambio, evidentemente va a ser mucho más difícil la transición. Los comunicadores somos puentes de comunicación entre diferentes áreas, unidades y comunidades. Luego también está el apropiarte de la voz de la universidad o de la institución en la que estés, porque tú eres la voz oficial de esa institución. Si tú no entiendes cuál es el core de la organización en la que tú estás, es mucho más complejo el tema de comunicar, difundir o transmitir información. En tema de estrategias, es necesario visibilizar todo, todos los escenarios, prepararte para todos los escenarios. Tener siempre un manual de comunicación de crisis es súper importante. Yo quisiera ver los manuales de crisis del 2019 y comprobar si es que en algún manual de crisis de comunicación había pandemia, si alguien tomó en cuenta una pandemia. Si no tienes un documento base, pues deberías tenerlo. Mientras más estructurado esté tu equipo de comunicación, más fortalecida va a ser la comunicación, porque tienes más tiempo de responder. En mi equipo de comunicación éramos tres personas, y dos personas hacían relaciones públicas para una universidad de 16 mil	información fiable que pueda aclarar las inquietudes de la comunidad. Por otra parte, la segunda estrategia planteada es la escucha activa, la cual se debe aplicar con oportunidad y atención. La tercera estrategia es la disposición para estar abiertos al cambio. Si existe resiliencia para la adaptación, los cambios no serán fructíferos y podrían efectuarse a destiempo, cuando la sociedad haya recorrido más cambios. La cuarta estrategia es la apropiación de la voz de la universidad, que requiere de la comprensión de la razón de ser de la institución. La quinta estrategia es la elaboración de un manual de crisis que recoja todos los escenarios posibles de dificultad para estar preparados. Es un documento base que guía las demás estrategias de comunicación. La sexta estrategia es la conformación de un buen equipo de trabajo, cuyas labores organizadas y conjuntas transmitan una voz única, la que pertenece a la universidad. La entrevistada destaca que las acciones del equipo de comunicación se deben coordinar con los recursos con los que se dispone. También es fundamental que las autoridades

estudiantes. ¿Por qué las cosas funcionaron? Porque las autoridades fueron claras, porque también nos dieron toda la apertura para que nosotros hagamos lo que considerábamos que era lo que se debía hacer en esas épocas. Cada quien cumplió con su rol, apoyó en lo que se podía apoyar, pero es pertinente que tú estés abierto al cambio.

Es importante que estés siempre atento a las cosas que están pasando alrededor, y que tengas un sentido de urgencia afinado, porque hay cosas que son importantes, pero también hay cosas que son urgentes. Tal vez en ese momento era importante comunicar que estábamos en una pandemia, que íbamos a pasar a una modalidad de teletrabajo. Pero lo urgente era que se pusieran en el back office a preparar el camino para que nosotros pudiéramos teletrabajar, para que los chicos pudieran hacer sus clases virtuales, porque después de eso lo que nosotros hacíamos era comunicar.

Otra cosa que es importante en los temas de comunicación, en cosas que no están previstas como pandemias o cosas que están fuera del alcance o fuera de la visibilidad cotidiana, es estar informados. Es importante que tú estés informado para que puedas hacer tu gestión. El comunicador no puede tener un trabajo de escritorio. Tú tienes que estar conociendo, tienes que estar indagando, tienes que estar enterado de todo lo que está pasando en la universidad, de todo lo que está pasando afuera de la universidad que te pueda interesar, que te puede impactar o que te pueda afectar de alguna forma. Es muy cómodo pensar que, por ejemplo con las elecciones presidenciales, no sabremos qué va a pasar porque son temas políticos y de gobierno, pero pueden afectar a tu institución.

permitan al equipo de comunicación transmitir lo que es más adecuado según el contexto, en donde debe diferenciarse lo que es importante de lo urgente, siendo esto último lo primero en rango.

La séptima estrategia es permanecer informados de lo que ocurre alrededor de la institución. Aunque en ocasiones se piense que determinadas situaciones no tienen relación con las universidades, la verdad es que es todo lo contrario. La entrevistada expone el caso de la elección del nuevo Papa, un evento de mero interés para la Iglesia católica. No obstante, la Universidad Hemisferios, donde trabaja, es parte del Opus Dei, un tipo de congregación que incluye a instituciones ligadas a la Iglesia católica. Esta relación requiere que la comunicadora se mantenga pendiente de lo que ocurra en el cónclave para, así, ser oportuna en la comunicación institucional.

La octava y última estrategia es la estructuración de la cultura organizacional. Esto permite la adecuación de un tono y de una voz específica para la institución. La entrevistada resalta que la reputación no se construye con cuanta información se publique

	En el caso de mi institución en particular, yo trabajo en una universidad que es una obra corporativa del Opus Dei. El 7 de mayo de 2025 empieza el cónclave para escoger al nuevo papa. Yo tengo que estar pendiente de eso, porque afecta directamente a la gestión de mi universidad. Que eso va a generar un impacto en la fe del catolicismo, sí, es verdad, pero específicamente a mí como una universidad católica del Opus Dei, el cónclave es algo muy importante. Yo tengo que estar informando internamente aquí a mis autoridades qué es lo que está pasando, cómo vamos, cuándo va a salir, cuándo empieza el cónclave. Incluso hay que ver un poco más allá. Por ejemplo, el vicario del Opus Dei aquí es la persona que representa al cónclave del Ecuador. Decirle a mi rector, ¿sabe qué? Considero pertinente que ahora que el cónclave va a tener que irse a encerrar al Vaticano hasta que escojan al nuevo papa, porque tiene que ir a votar, mandarle una carta, un correo, deseándole que Dios le dé luz y sabiduría, para que pueda votar correctamente por lo mejor para la iglesia, por lo mejor para nuestra fe. Son cosas que tal vez en otro giro de negocio no son importantes, pero en el mío sí. Tienes que tener tan afinado ese sentido de urgencia y estar tan un paso adelante de cualquier cosa. Además, la comunicación es cultura. Es muy determinante el rol de la comunicación en las instituciones. Primero, porque te ayuda a comunicar. Segundo, porque es la voz oficial de la institución, le da el tono de la comunicación a una organización. Le ayuda a construir o a deconstruir su imagen. Además de eso, construye la cultura institucional y eso es lo más importante, porque no importa cuánto tú pagues por hacer publicidad. La reputación no construyes con dinero, se construye	o se transmita mediante la publicidad tradicional, sino que se forma a través de la credibilidad. La comunicación efectiva trabaja de cerca con la verdad, no con noticias falsas o engañosas.

	con credibilidad. Una buena comunicación trabaja muy de cerca con eso, porque también existe la comunicación que no es correcta, la formada por fake news.	
3. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizaron las instituciones o universidades durante la pandemia por COVID-19?	Para comunicación interna, lo que se activaron fueron planes de comunicación interna que pudieran dar algún servicio o beneficio de información a los usuarios. Como te comentaba, nosotros hicimos segmentos dentro de la intranet universitaria. Por ejemplo, se crearon unos nuevos segmentos donde te daban tips de ergonomía y tips de alimentación. Se creó un nuevo segmento grande de wellness que de hecho pasó de la virtualidad, porque daban clases de zumba, de respiración, de meditación y de yoga virtuales. Cuando se acabó la pandemia, todo ese esquema de wellness pasó a la presencialidad. Ahora dan estas clases de yoga, de respiración y relajación presenciales, pero también lo ofrecen en la virtualidad. En temas de comunicación, se desarrollaron planes de comunicación integrales que aseguraran la cercanía y el acompañamiento a los usuarios, a las comunidades, tanto estudiantes como docentes o administrativos, porque en la pandemia es donde la gente se sentía muy solitaria. Hay índices grandes de suicidios porque había gente que vivía sola y su vida consistía en relacionarse con sus trabajos, y en la pandemia pasaron a encerrarse. Mucha gente cayó en depresión. Hubo altos índices de suicidio, etcétera. Viendo todos los indicadores, una buena comunicación responde a las problemáticas y desarrollas estrategias que combatan eso. Si la gente se siente sola, ¿qué puedo hacer yo como institución para acompañarle, para que se sienta acompañado, para que sepa que es importante, que estamos aquí para	La primera estrategia fue la activación de planes de comunicación interna que permitieran brindar un servicio a la comunidad. La entrevistada expone su experiencia en el desarrollo de segmentos para brindar tips de ergonomía y alimentación, además de la activación de clases de zumba para distracción. Esto nace a partir de que el confinamiento provocó el incremento de los niveles de estrés tanto en docentes como en estudiantes. En concordancia con lo anterior, casos de suicidios se evidenciaron a causa del encierro obligatorio. Para la resolución de problemas similares a los anteriormente mencionados, la entrevistada explica que conviene preguntarse qué es lo que podría hacer la universidad para acompañar a sus estudiantes y docentes. De allí se originó la segunda estrategia, que fue la elaboración de planes de comunicación integrales para el acompañamiento de los usuarios. Lo que las universidades buscaban en la época de la pandemia era mantener el contacto y el diálogo

	él? Buscas estos espacios de diálogo. Incluso salieron los famosos webinars. Eran webinars académicos, pero también tenían este nuevo trasfondo donde nos reuníamos en la virtualidad para hablar de temas, para acompañarnos.	con sus estudiantes y docentes. Lo solitarios que podían sentirse estos últimos grupos de la comunidad universitaria afectaba a su concentración y rendimiento.
	Esto también lo haces en concordancia con otras áreas, porque si bien es cierto la idea de los tips de ergonomía salieron de comunicación, quien implementó y quien hacía los videos y definía los tips, en mi caso, fue seguridad y salud ocupacional. Cuando nosotros sugerimos hacer un tema de wellness en la Universidad, que empezamos a mandar tips de wellness, quien se subió a esa ola con nosotros fue Talento Humano. Y después, ellos ya lideraron eso como un proyecto propio de Talento Humano de la Universidad, en su momento. También era necesario comunicar cualquier modificación que venía del Gobierno Nacional de forma oportuna.	Una tercera estrategia fue el trabajo coordinado no solo con los integrantes de la unidad de Comunicación, sino con otras dependencias de la Universidad en general. Existieron algunas propuestas que nacieron desde la parte comunicacional, pero que su aplicación y desarrollo corrieron por parte de unidades como Talento Humano y salud ocupacional. Inclusive, cada dependencia se apoderó de las propuestas y comenzaron a ejecutarlas como un proyecto propio. Finalmente, se menciona de manera sucinta que era indispensable comunicar cualquier disposición de última hora generada por el Gobierno Nacional.
4. ¿Qué estrategias de comunicación externa identificó en instituciones como universidades durante la	En el tema externo, algo importante era volverte una fuente de consulta. Nosotros tuvimos una cosa brutal en Free Press. Eran millones de dólares al mes que nosotros gestionábamos en Free Press, porque nos volvimos relevantes. Eso fue importante para todas las universidades. Se volvieron relevantes con sus equipos administrativos o de docencia. Nosotros teníamos a Esteban Ortiz, por ejemplo, que era una eminencia porque era uno de los pocos especialistas en temas de bacterias, virus y	Para la comunicación externa, la entrevistada enfatiza en que era crucial convertirse en una fuente de consulta para las demás entidades y comunidades en general. La estrategia se basó en que sean los medios de comunicación los que busquen a las instituciones y no al revés. El hecho de presentar a un experto proveniente

pandemia de COVID-19?	pandemias. Y así teníamos varios especialistas de la Universidad que se convirtieron en fuentes de consulta. Incluso, llegaron algunos a ofrecerles espacios propios en canales de televisión. Esteban Ortiz tenía un segmento en Teleamazonas donde hablaba de salud. Externamente, lo más importante es volverte relevante para los medios como una fuente de consulta, como una fuente de opinión. Eso te daba a ti mucha exposición, pero en el tema académico, te daba relevancia, renombre y prestigio. Y también, si lo quieres ver por el otro lado, sería por un tema de investigación. No te puedo hablar del caso de estas universidades, pero la Universidad de La Sabana, en las épocas de la pandemia, desarrolló una máquina, unos equipos que eran respiradores artificiales que se vendieron. Eso le dio relevancia a la Universidad. Fueron importantes porque el sistema de salud pública estaba comprando un instrumento, un respirador artificial creado en una Universidad. Sí, con investigadores, pero ahí están los estudiantes también. Muchas universidades se subieron a esa ola, unas con personajes más potentes que otros. También salió el tema de por qué era tan importante tener estos especialistas en las universidades. Ya no querían un docente generalista, sino querían a estos docentes cracks, porque tú no sabes cuándo va a volver a pasar algo y tú necesitas tenerlos en tu planta. Cuando llegué a la Universidad Hemisferios, lo primero que hice fue hacer un catálogo de docentes, para ofrecerlo a los medios de comunicación. Así es como yo me vuelvo relevante. Si yo no tengo los recursos económicos para hacer publicidad en medios, porque es	de determinada universidad en un espacio de prestigio generaba automáticamente un peso de confianza inmenso en la institución. Es el caso de Esteban Ortiz, que tuvo un espacio en Teleamazonas para ofrecer información sobre salud durante la pandemia, en virtud de su experticia en el campo médico. Por otra parte, las universidades también pudieron destacar por sus avances científicos para tratar de detener el avance del COVID-19. La experta señala el caso de la Universidad de la Sabana, cuyos investigadores desarrollaron respiradores artificiales que los compró el gobierno. Aunque parezca que el logro se adjudica únicamente a los investigadores, dentro de la Universidad también se incluye a los estudiantes, por lo que el prestigio de la Institución incrementa, sin distinción de quién haya hecho el trabajo o no. Si la institución no tuvo algo en qué destacar, al menos durante la pandemia, no fue visible para las demás personas. Sin embargo, la entrevistada señala que es posible trabajar con los recursos disponibles para generar visibilidad. En este sentido, en la UHE, se propuso crear un catálogo de docentes

carísimo, lo que yo hago es ofrecerles fuentes de consulta, entregando perfiles que sean destacados.

En la Universidad que estoy es pequeña, pero nosotros tenemos un docente que es politólogo y a su nivel solamente existen dos más en el país. Él es tan relevante que lo buscan medios internacionales para hablar de temas políticos, porque no hay más especialistas como él. Hay que visibilizar en estos espacios la marca, pero también tienes que hacer una comunicación externa con conciencia. Es decir, yo estoy tratando de posicionar a mi especialista, pero con una conciencia. En las universidades, el fin no es lucrar, porque la universidad es sin fines de lucro, sino es generar conocimiento.

Hay que ser muy delicados en estos temas, porque se pueden virar en tu contra. Dirían que tú solo estás tratando de venderme tu universidad y no me estás ofreciendo un especialista para generar conocimiento o para dar un servicio de saber a la comunidad. Tiene que ser tan sutil la colocación de voceros en medios, sobre todo cuando son temas álgidos o en temporadas que son difíciles, porque te puede jugar a favor y en contra. Puede ser que te relacionen a ti como una universidad en algún tipo de bando.

Si es algo político, es que ellos están con la izquierda o ellos están con la derecha. Si es un tema de pandemia, es que ellos son beneficiarios de esta pandemia. Sobre todo cuando es de educación, hay que ser herméticos en cómo vas a hacer el tema de la comunicación, de cómo tú vas a presentar ese vocero, de cómo tú vas a ponerlo al servicio. Hay que ubicar al vocero para transmitir información y educar al público.

expertos en diferentes campos para ofrecerlo a los medios de comunicación y al público en general, para así obtener la elegibilidad de los más expertos por parte de los medios.

Desde luego, todo el modelo de comunicación expuesto debió trabajarse dentro de parámetros éticos, pues era necesario manifestar que el trabajo no se realizaba para la misma universidad y su beneficio, sino para el bienestar de las personas. Fue indispensable tener precaución con respecto a la adhesión hacia ciertos bandos, como la izquierda o la derecha en política, y con la elección de voceros para la transmisión de mensajes.

5. ¿Qué herramientas digitales cree que fueron importantes para la comunicación interna y externa en las instituciones durante la pandemia por COVID-19?	En la parte comunicacional, teníamos una comunicación súper abierta. Insistíamos mucho en el tema de la oficialización de la comunicación. Es decir, solamente si salía del canal oficial de la Universidad era una información verídica, si no, no era verídico, porque algo que se hizo súper fuerte en esta época fue el tema de las fake news. También hicimos campañas de cómo detectar fake news. A través de los investigadores de la Universidad nos decían que había, por ejemplo, herramientas o aplicaciones que les permitían pasar cierto tipo de información por estos verificadores para poder distinguir que era un fake news. Nosotros hicimos campañas super activas de cómo distinguir un fake news. Hacíamos videos, ayudábamos mucho con historias, hicimos muchos e-books, que fueron también unas herramientas que utilizamos para la comunicación interna y externa en la Universidad. Hubo cosas positivas en la pandemia, en el tema de comunicación, porque nos permitieron explorar la digitalización y la virtualidad. Creamos muchas herramientas y nos abocamos al tema de la producción audiovisual y eso es algo que, una vez que te subiste en esa ola, ya no te puedes bajar. A pesar de que hay mucha gente que todavía tiene la modalidad de estudio presencial, como yo ahora en la Universidad de los Hemisferios, todo es digital, todo es producción audiovisual. No tienes más de 15 segundos para comunicarte con la gente, tienes que ser oportuno, súper rápido. Es imposible volver a pensar en un mundo sin reels, sin transmisiones en vivo, sin todos estos materiales actuales que son audiovisuales. A partir de la pandemia, ni siquiera Google es ya una fuente de	Las herramientas digitales importantes durante la pandemia parten desde las que sirvieron para detectar fake news. Debido a la falta de información acerca del COVID-19, muchos perfiles falsos de redes sociales, que se hacían pasar como científicos en varios casos, difundieron datos erróneos sobre la vacunación contra el COVID-19, cuidados para prevenir la enfermedad, medicina ancestral para combatirla, entre otras. Sin embargo, todas estas afirmaciones fueron falsas y, en el contexto digital, se hizo necesario el uso de las herramientas de detección de fake news, como lo indica la entrevistada. La experta también menciona la utilidad de los e-books, que son libros electrónicos disponibles en línea. En una pregunta anterior, afirmó haber realizado un catálogo de expertos. Estos catálogos y otros documentos pueden ser compartidos en formatos de e-books o PDF, que es más accesible, para la lectura de los mismos. Al no tener posibilidad de salir a comprar un libro físico, durante la pandemia se incrementó la difusión de textos

	información tan utilizada como ahora lo es TikTok. El nuevo searching del gen Z es TikTok. La gente ya ni siquiera va a Google a buscar información, sino que se va a TikTok. Ya no ven una receta escrita en Google, sino que se van a TikTok donde hay videos tutoriales de cómo prepararlo todo paso a paso. En el tema de la comunicación, también es así. Fue esa migración de pasar del te digo cómo hacerlo en un papel, a te enseño cómo hacerlo en un video.	en formato electrónico, en donde el PDF y los e-books resaltaron por su portabilidad. También, en la pandemia, las redes sociales tomaron más impulso, y dentro de ellas, el video resaltó por su facilidad de enganche. La entrevistada indica que otra de las herramientas digitales es la producción audiovisual, que requiere de aplicaciones complementarias para la creación de videos. De igual manera, TikTok, una red social basada en videos, obtuvo popularidad en la pandemia por el entretenimiento que ofrecía. Además, según la entrevistada, en la actualidad TikTok es utilizado inclusive como fuente de consulta.
6. ¿Cómo cree que las instituciones evaluaron la efectividad de estas herramientas o plataformas?	En temas de comunicación interna, a través de redes sociales, por las interacciones. Yo publicaba videos, publicaba posts, sacaba e-books. Nosotros, para poder visibilizar, teníamos el número de lecturas, el número de descargas, las interacciones con redes sociales. ¿Cuántos compartieron mis posts? ¿Cuántos guardaron mis posts? ¿Cuántos comentaron mis posts o simplemente reaccionaron? Yo veía cómo era la interacción. Con el alcance, si es un tema que está en coyuntura, evidentemente va a tener mucho alcance, pero tú tienes que ver eso en función de tu comunidad. También evaluábamos por el tema de los mailings. Nosotros no teníamos una herramienta de seguimiento para ver aperturas de correos,	La evaluación de las estrategias de comunicación externa se realizó a través de las interacciones, para el caso de redes sociales, en las que se difundieron posts y videos. Los indicadores de medición para estas unidades comprendieron el número de veces compartidas y cuántas personas guardaron los posts y videos. De igual manera, se implementó una evaluación hacia los e-books a través del número de lecturas que los usuarios hacían de dichas herramientas.

pero sí teníamos una intranet donde poníamos las noticias, por ejemplo, y había comentarios de la gente. Luego también el boca a boca. Tú estás saliendo, vas a almorzar, y te dicen, ¡ay, qué chévere que sacaron esos tips de ergonomía! Sí, estoy haciendo, sí estoy siguiendo. ¡Ay, qué chévere que están sacando estas recetas de alimentación saludable! Porque en la pandemia la gente tendió mucho a subir de peso. Había que entender cuáles eran las necesidades de nuestros usuarios, incluso sin que ellos todavía tuvieran claras cuáles eran sus necesidades.

En la parte de comunicación, nosotros nos vemos sometidos siempre a una evaluación anual de la Institución, que es una encuesta que hacen a toda la comunidad sobre la eficiencia de los canales de comunicación. Esos eran mis instrumentos de medición, que siguen siendo en la universidad donde yo estoy ahora.

En el tema externo, lo que nosotros medíamos era la presencia en medios. ¿Qué tanta presencia tuvimos en medios por temas relevantes o de coyuntura? ¿Qué tanto solicitaban a nuestros especialistas para esto? Y luego, se hace el cálculo del Free Press, entonces ahí nosotros podíamos ver. Nosotros trabajamos con una agencia que hacía monitoreo de medios para nosotros. Y comparábamos. Hasta antes del 2019 nosotros teníamos un ahorro Free Press, me invento, de dos millones o de tres millones al año, y con determinada presencia en medios. Ahora, a raíz de la pandemia, ¿cómo subió? ¿Cómo incrementó esto? ¿Cuánto Free Press hemos tenido? ¿Cuánta presencia más en medios? ¿Qué tan relevantes nos hemos vuelto?

Pasamos de tener un docente escribiendo una columna en un periódico a tener 15 docentes que escribían en columnas de periódicos, y también

También se realizó una evaluación a través de mailing, una estrategia consistente en el envío de correos hacia los públicos de las universidades, con información relevante. La experta indica que no existió un sistema de análisis de mailing como tal, pero sí disponían de una intranet en la que colocaban noticias, y podían evaluar la estrategia a través de los comentarios de las personas. Con respecto a las comunidades, el escuchar que los estudiantes, docentes y funcionarios de la universidad hablaran sobre las estrategias difundidas por Comunicación, de manera implícita y en conversaciones cotidianas, se convirtió también en una forma de evaluación de las estrategias.

La gestión de la comunicación también es evaluada por parte de la comunidad universitaria de manera anual a través de encuestas. Con ello se mide la efectividad de los canales de comunicación utilizados para la transmisión de mensajes. Aunque la aplicación de encuestas era una actividad frecuente antes de la pandemia, después del COVID-19 incrementó la tendencia por implementarlas de forma digital, a través de los formularios de

	en revistas. Igual en la visibilidad. Nosotros ya no teníamos que estar buscando a un medio para que nos dé un espacio, sino que los medios nos buscaban a nosotros y muchas veces nos tocaba decir que no tenemos al especialista, ya no puede, está lleno de entrevistas y no tengo a nadie más. Esos eran los indicadores que te puedo decir que son cuantitativos, que te pueden dar una visibilidad de qué tan efectiva fue o no la estrategia que se implementó.	Google o de Microsoft que facilitan la recepción de respuestas. En el caso de la comunicación externa, esta fue evaluada a través del monitoreo de medios de comunicación. Los indicadores se relacionaron con cuánta presencia se obtuvo en medios y con la cantidad de veces que los medios solicitaron a los expertos que laboraban en las universidades. La entrevistada menciona el Free Press, el cual también se evaluó mediante una comparación con respecto a la gestión económica empleada para la herramienta entre antes de la pandemia y durante la misma.
7. De las herramientas utilizadas antes de la pandemia y las implementadas durante la misma, ¿cuáles cree que se han mantenido en la actualidad en la comunicación institucional?	La comunicación cambió en la pandemia porque tenías que comunicar todo muy rápido. Antes del 2019, considero que la comunicación institucional era de una forma y ahora la comunicación es totalmente diferente. Se ha permeado tanto porque se abrió mucho. Antes tú creías que la comunicación era tal vez las carteleras, las reuniones, los comunicados que mandabas, pero luego te diste cuenta que no. Ahora están las redes sociales, que tomaron un montón de fuerza, existen los e-books, tienes que utilizar álbumes, puedes usar reels o transmisiones en vivo. Sí, todo cambió mucho con la tecnología, con el tema de la pandemia. Nosotros, que éramos un país, si se lo puede decir así, de Tercer Mundo, nos subimos a esto porque el teletrabajo no es algo que se creó en el 2019. Eso ya existía en Europa hace muchos años. Una década atrás la	La entrevistada señala una transformación de las herramientas de comunicación, además de indicar que la comunicación institucional en sí sufrió un cambio importante durante la pandemia por COVID-19. Antes de la emergencia sanitaria, la comunicación se basaba principalmente en la presencialidad, con carteleras, comunicados y reuniones. Sin embargo, cuando existió la necesidad de innovar la comunicación durante la pandemia, tomaron fuerza las redes sociales, los reels, las transmisiones en vivo y los e-books. Estas

gente ya trabajaba en esa modalidad, que es el work and travel, que son las personas nómadas. A nosotros nos golpeó una pandemia, en países tercermundistas como Ecuador, para que nos subamos a esa a esa ola y nos demos cuenta que no existe solamente un árbol, sino que hay un bosque entero.

A nivel de todas las instituciones y todos los organismos, no solamente educación superior, sino también consumo masivo, etcétera, la pandemia fue una oportunidad para humanizar mucho las marcas, para darles una cara visible, porque ahí tú le dabas una cara, una voz, y luego demostrabas mucho ese apoyo, esa confianza, esa unidad. La comunicación cambió mucho, porque ya pasaste de un storytelling a un storydoing. Ya no se quedaba solo en un papel o en una noticia escrita, sino que tú ya salías con una cara, una imagen y una voz de las instituciones.

herramientas son las que se mantienen en la actualidad con gran apogeo.

A criterio de la experta, la virtualidad es un sistema de trabajo y de educación que no tenía mucha visibilidad en Ecuador antes de la pandemia, pero que en países europeos ya se usaba con mucha frecuencia. La pandemia fue un punto de inflexión que obligó a países tercermundistas a subirse a la ola de la digitalización y avanzar hacia un nuevo ciclo. Por ello, la actualidad se ve inmersa en cursos y estudios realizables con modalidades virtuales, aunque todavía existen instituciones en las que la presencialidad continúa siendo una modalidad primordial.

Por otra parte, la entrevistada identifica la evolución del storytelling hacia un storydoing. La primera herramienta consiste en contar historias, pero la segunda genera un valor agregado a esas narraciones con acciones palpables que demuestren los valores practicados por las universidades. Es por ello que la producción audiovisual es más relevante en la actualidad. Los videos son las herramientas más adecuadas para transmitir las

		acciones palpables del trabajo que se realiza en las instituciones universitarias.
8. ¿Qué desafíos enfrentaron las universidades al implementar estrategias de comunicación digital durante la pandemia, considerando la diversidad de sus públicos?	En temas de comunicación, puedo ser más específica. Cuando yo estuve en la UDLA, nosotros hicimos un acompañamiento súper fuerte a todas las comunidades. Creamos segmentos para estudiantes, para docentes y funcionarios, con el fin de salvar el tema de su wellness integral. Es decir, estamos teletrabajando, pero recuerda respetar tu horario de trabajo. No trabajes más del horario, porque estabas en tu casa. No tenías nada más que hacer que trabajar. Tuvimos muchos casos de gente con túnel carpiano, de gente que se quemó literalmente, les dieron crisis de burnout, porque estaban totalmente inmersos en el trabajo. Trabajaban más de 14 o 15 horas diarias, comían frente a la computadora mientras trabajaban, no tenían tiempos de descanso, no había pausas activas. Entonces, desde comunicación, nosotros emprendimos unas campañas súper fuertes, primero para dar a entender a la comunidad que estábamos cerca de ellos. Utilizamos muchos hashtags de UDLA, todos somos UDLA, UDLA te acompaña, cosas así. Y teníamos estos segmentos donde dábamos tips de ergonomía, donde hicimos cosas un poco más de la vida cotidiana. Les dábamos tips a nuestros usuarios, tanto a estudiantes como a funcionarios y administrativos, de cómo ellos podrían gestionar el tiempo en casa. En padres de familia, a cómo ayudarles a los chicos a organizarse para el tema de los estudios. Era un caos súper fuerte para los que trabajábamos en temas de docencia y administrativos, porque nosotros estábamos en la virtualidad, pero también los hijos. Había que	Los desafíos que afectaron a la implementación de estrategias de comunicación inician por la falta de conocimiento en el uso de tecnología educativa, como dispositivos electrónicos y el manejo de los mismos a través de plataformas en línea. Dicha situación fue expansiva, tanto que instituciones enteras sin conocimiento de estas herramientas se enfrentaron a una difícil inserción en un contexto digital ajeno a sus perspectivas de educación. Según la entrevistada, esos problemas eran más recurrentes en universidades públicas. A partir de ello, la experta también declara que son las instituciones de educación superior las que deberían estar a la vanguardia de las innovaciones en tecnología. Otro desafío en la parte comunicacional fue la realización de webinars sin una estrategia clara de comunicación. La entrevistada expone que, en un principio, los webinars reemplazaban a las clases, pero realmente dichos eventos no tenían esa finalidad. Aunque sirvieron para el acompañamiento de los integrantes de la

organizar el tiempo para que ellos vayan a clases y tú estés también al mismo tiempo trabajando.

Como dije, en la UDLA cuando yo estaba en esas épocas, se logró cambiar totalmente el sistema de educación. Se migró al 100% a una plataforma digital en 15 días. Había instituciones adicionales, como el colegio de mi hijo, por ejemplo, que ellos lograron hacerlo pero durante todo el proceso de la pandemia. Hubo cosas que fueron un poco torpes. Es por lo que te digo, es el recurso. Si no tienes los recursos digitales, si no tienes el personal humano que tenga ese conocimiento, que tenga ese know-how para poder hacer las implementaciones, sí es mucho más complejo. En el sector público, tú puedes ver ese contraste. Mientras en 15 días las universidades privadas ya estaban dando clases con normalidad a sus estudiantes, el sector público no lograba despegar.

Tenían unas trabas grandes por el tema de que las personas, como docentes, administrativos y logísticas, no tenían el conocimiento. A nosotros, como Universidad, nos pidieron capacitar a docentes de otras universidades sobre el uso de plataformas digitales. Tú vas permeando todo eso y comprendes que es complejo. Es el sector educativo, sobre todo de educación superior, el que debería estar a la vanguardia de todas las tendencias y estar anticipados de lo que van a necesitar los consumidores.

En comunicación, también caímos tal vez en un error, que fue el tema de los webinars. La gente empezó a hacer webinars por todo, por lo que era y por lo que no era. La gente tuvo ese burnout. Era decir que no vamos a dar clases, pero que va a haber un webinar. Pero los webinars no estaban destinados para ese fin. Al principio sí tenías asistencias comunidad universitaria, la realización masiva de webinars no permitía establecer un objetivo claro para los mismos. En su lugar, y para el envío de información específica a un público determinado, se optó por realizar ferias virtuales de educación para captar a futuros nuevos estudiantes. Estos eventos son mejores y más estratégicos que un webinar, en el que se daría a conocer las carreras que ofrece una determinada universidad de forma plana.

El estrés digital y la sobrecarga laboral durante la pandemia también fue otro reto que obstaculizó la implementación de estrategias de comunicación de forma correcta. Muchos administrativos y estudiantes de las universidades experimentaron problemas de burnout que les producía un agotamiento mental y físico al permanecer demasiado tiempo frente a un computador. Para mitigar esto, la comunicadora, durante su paso por la UDLA, creó segmentos de wellness integral para equilibrar el trabajo con el descanso, tomando en cuenta que, durante la pandemia, tanto estudiantes como funcionarios se mantenían dentro de sus casas.

	masivas. Dentro de la adaptación en comunicación, para tratar de captar nuevos estudiantes, nosotros hacíamos ferias de educación virtuales, donde tenías seis mil personas conectadas como nunca, de todo el país, para ofrecerles esa modalidad de estudio virtual, para que pudieran continuar con sus estudios, aprovechando los temas de deserción. Los chicos estaban saliéndose mucho de otras instituciones que tenían estos modelos un poco más atrasados de educación, donde no tenían forma de conectarse con los estudiantes para darles clases, por lo que no había clases.	
9. ¿Considera usted que la gestión en comunicación, durante la pandemia, fue adecuada por parte de las universidades para garantizar que la comunidad universitaria y general estuviera informada sobre los procesos académicos y administrativos?	Claro, sí, por supuesto. En términos de comunicación, sí considero que la mayoría de las universidades lograron entender qué es lo que necesitaba la comunidad, sus propias comunidades. No todos pudieron responder de la misma forma ni al mismo tiempo, pero esto es un juego claro. El que tiene mayor alcance o mayor conocimiento y mayores recursos, es el que va a poder gestionar todos estos cambios y reestructuraciones con más pertinencia.	La entrevistada considera que, en términos generales, los niveles de respuesta de las universidades hacia las inquietudes de los integrantes de sus comunidades fueron positivos. Esta opinión refleja que las instituciones de educación superior pudieron adaptarse al nuevo contexto digital impuesto por la pandemia, en atención al confinamiento y a la implementación de herramientas virtuales para la continuación del trabajo y estudios universitarios. Sin embargo, la experta también indica que quien tenga los mayores recursos y conocimientos será el que se adapte con más pertinencia y rapidez a los cambios y reestructuraciones. Su juicio ofrece un matiz en el que, a pesar de que las instituciones de

		educación superior pudieron ofrecer respuestas, no todas lo hicieron al mismo tiempo. Las condiciones de infraestructura tecnológica y recursos pudieron haber influido en dicha problemática.
10. Desde su experiencia, ¿cuáles fueron las principales lecciones aprendidas en términos de comunicación corporativa en el ámbito universitario durante el periodo 2020-2022?	Una de las lecciones aprendidas es que realmente la comunicación en las universidades tiene que estar preparada para una comunicación en crisis. Indistintamente de si estás pasando por etapas normales, la comunicación siempre tiene que estar preparada para una comunicación en crisis. Luego, es súper importante tener voceros de las universidades que estén preparados justamente para esto, para dar estas vocerías, porque van a hablar de temas específicos, muchas veces elegidos en nombre de una institución. Tú le pones un rostro, una voz. Sin embargo, también es importante que tú puedas permeabilizar la vocería, porque tampoco es que quieres que una sola persona sea la cara de una institución, porque las personas somos humanos. Es importante que tú tengas una batería de voceros que estén especializados en cierto tipo de temas y que tengan esas capacidades de responder. Si no tienes los recursos económicos o tecnológicos, tienes que tener en tu equipo de comunicación mucha creatividad para poder continuar transmitiendo la información que tú necesitas. También considero que es importante tener afilado el sentido de qué es urgente y qué es lo importante para poder comunicar, sobre todo en tiempos de pandemia. Viene tanta información y la gente quiere comunicar tantas cosas al mismo tiempo. Debes tener esa visión para poder consolidar información o jerarquizar qué es más importante y qué	La respuesta de la entrevistada expone la necesidad imperante de una comunicación preparada para enfrentar cualquier crisis. Independientemente del contexto en el que se encuentre, la comunicación debe prever los hechos que pudieran originar una problemática que requiera de respuestas inmediatas y concisas. La estrategia se plantea desde una perspectiva preventiva, cuyo punto de origen es el manual de crisis donde se establece una ruta a seguir para mitigar los daños que afecten a la comunicación. Por otra parte, la entrevistada también indica que otra de las lecciones aprendidas fue la elección de voceros institucionales que brinden respuestas ante las inquietudes de la sociedad. El ejercicio de generar respuestas puede ser difícil para algunas personas, por lo que es necesario entrenar a los voceros para que sus respuestas se mantengan en una misma línea institucional, sin recurrir a la

es lo urgente, porque todo es importante, pero qué es lo urgente. Además, es indispensable tener esas capacidades de adaptarte al cambio, porque fue una pandemia de salud, pero qué va a pasar si es que se murieran las redes sociales. Al final del día, tú creas usuarios de redes sociales, pero no eres dueño de ninguna red social. Si hoy cierra Facebook, todo lo que tú tenías construido allí se va con ellos. Hay que tener esa capacidad de prever el cambio, estar preparado siempre para una comunicación en tiempos de crisis.

¿Qué se hizo bien? Me parece que fue muy positivo el poder abrir tu mente y la visión a nuevas modalidades de todo, modalidades de comunicación, modalidades de trabajo, modalidades de estudio, modalidades de vida. Si bien es cierto, antes nosotros vivíamos muy centrados en el trabajo, en el escritorio presencial las ocho horas del día, pero no, muchas veces la gente puede ser más eficiente en otros entornos.

improvisación. Esta perspectiva propone a la comunicación como una práctica de representación, en la que los valores humanos no deben desparecer por ceñirse a la línea institucional.

En el aspecto de recursos, la experta manifiesta que, en caso de carecer de ellos, se requiere de la creatividad, sobre todo para remendar las capacidades tecnológicas. Además de ello, la jerarquización de la información destaca en la respuesta de la experta, pues en momentos de crisis debe diferenciarse lo importante de lo urgente. Durante las crisis, la prisa por generar respuestas puede provocar el envío de información vana, desperdiciando la oportunidad del mensaje. Para evitar esto, al menos, es necesario identificar los datos urgentes para que sean enviados a través de los canales que ofrezcan mayor rapidez de transmisión de información.

La entrevistada identifica un cambio entre la vida laboral y estudiantil de antes y después de la pandemia. La emergencia sanitaria y todos los cambios que propició generaron un legado en la actualidad que se mantiene en determinados contextos. El más visible es el

		trabajo o estudios bajo la modalidad virtual, con mayores recursos que en años anteriores antes de la implementación mundial de dicha modalidad. Asimismo, se descubrieron más herramientas digitales para la comunicación y para la vida en general.
11. ¿Cómo describiría actualmente la comunicación institucional en las universidades?	Actualmente, yo sí considero que la comunicación en las universidades evolucionó, porque ya pasaste del papel escrito y de la cartelera impresa a la creatividad de materiales, de insumos digitales, de producción audiovisual. Entonces, los canales de comunicación ahora son muchísimo más diversos, muchísimo más amplios, te permiten un montón de interacción. La comunicación de ahora es una comunicación interactiva. Una comunicación que no permite el diálogo, el intercambio oportuno o eficiente, no es una buena comunicación. Con lo nuevo no necesitas explicar tanto, porque tienes ya unos insumos que te apoyan mucho, que es el audio, lo visual y cosas interactivas.	La entrevistada evidencia una transformación de la comunicación con una mayor gama de recursos con los que es posible expandir la información a públicos más diversos. Las herramientas digitales son las principales difusoras de la nueva información en línea. Aquí se incluyen las redes sociales, e-books y plataformas de video para la transmisión de información elaborada con producción audiovisual.
	La evolución de la comunicación ha dado unos pasos gigantescos. Evidentemente nosotros estamos un poco más sesgados por las condiciones de un país y de una región tercermundista. Sin embargo, la digitalización nos ha permitido la conectividad. Yo, ahora, sí puedo pedir reuniones con pares míos de otros países, para saber cómo manejan su comunicación. Algo que yo hago mucho ahora, porque como estoy en una universidad que es del Opus Dei, es tener contacto con la Directora de Comunicación de la Universidad de Navarra y con la Directora de Comunicación de la Universidad de la Sabana, para ver cuáles son sus buenas prácticas de comunicación, para ver qué podría	El criterio de tercermundismo que maneja la entrevistada reprime las capacidades de avance que la región latinoamericana requiere para evolucionar aún más hacia la parte digital. El hecho de que algunas universidades aún no expandan sus modalidades hacia la virtualidad evidencia una falta de adopción de la oportunidad de mantener estudiantes a distancia. Ahora bien, esto también implica mayores recursos tecnológicos y económicos

yo traer de ellas acá, o qué estoy haciendo yo aquí que les pueda servir a ellas. En la pandemia esto pasó mucho de eso, porque tú te veías obligado a buscar gente que sabía de algún tema para poder apoyarte.

Yo considero que la comunicación está mucho más viva que antes, porque antes era un poco más estática. Adaptarse a estos temas digitales o tecnológicos era una opción, pero ahora es una obligación. Si tú no estás conectado con las tendencias de comunicación, con aplicaciones, con canales, con redes digitales o virtuales de comunicación, entonces ya no eres pertinente. Ahora, la comunicación es muy retadora, porque es de un consumo inmediato. Antes la gente esperaba pacientemente un día o una semana para recibir el periódico. Ahora tú tienes un Twitter que te da la información al segundo. Cada cinco minutos hay cosas nuevas.

La comunicación de ahora te obliga a volverte recursivo, porque muchas veces no vas a tener la fuerza económica o la fuerza de un equipo para poder sacar todo lo que tú quisieras sacar en temas de comunicación. Ahora, mucho más en universidades. La competencia es súper fuerte, porque antes tú competías con universidades del Ecuador. Hoy por hoy, estamos compitiendo con universidades del mundo. Si no te vuelves relevante o si no eres pertinente en tu comunicación, te vas a quedar afuera.

Considero que una de las lecciones positivas que nos dejó la pandemia fue volver a esa comunicación viva y permitir esta conexión e interacción en tiempo real con los usuarios. Por ejemplo, ahora estamos conversando, aunque tú estás posiblemente en otra provincia y yo estoy acá, pero estamos teniendo una comunicación activa. Esto es gracias a

para mantener la infraestructura de la virtualidad. Sin embargo, ante recursos limitados, es necesario aplicar la creatividad.

De todas maneras, el cambio y la adaptación ya no es una opción, sino una obligación, como manifiesta la entrevistada. La información viaja mucho más rápido en la actualidad que en años anteriores a la pandemia. Dicha situación también implica que la comunicación vaya de la mano con las nuevas tendencias para ofrecer mejoras a las estrategias y canales de difusión. Sin embargo, es necesario que el movimiento sea equilibrado para no tentar con la infoxicación, cuya máxima ostentación fue durante la pandemia.

La entrevistada considera que la comunicación, mediante la virtualidad y con el uso de la tecnología, es viva y permite interacción en tiempo real. Acerca de la interacción, el criterio es verídico, pero sobre su valoración de una comunicación viva existe un matiz en el que aparece el diálogo cara a cara, presencialmente. No obstante, a la rapidez con la que se mueve el mundo en la actualidad, la comunicación no puede esperarse a que sea presencial cuando existe la

	la virtualidad, porque antes ¿quién pensaba en tener reuniones virtuales? Todo era presencial. Igual en el tema de la comunicación. Si antes decías que vas a ponerle en una reunión virtual al decano, al rector, a dar o a transmitir un mensaje a la comunidad, o un video para sacar en redes sociales, no servía. Había que convocar a todo el mundo al auditorio y ver la disponibilidad del rector, para que todo el mundo pueda ir. Ahora no, ahora es como, yo voy a hacer esta transmisión dando mi mensaje, pero si no pudiste estar, va a estar colgada la transmisión en nuestro canal de YouTube, o va a estar en nuestras redes sociales para que puedas ver. Así, la comunicación y los mensajes trascienden fronteras, porque puede ser que yo vea un discurso muy chévere de mi rector y lo saque en mis redes sociales, o trate de seguir potenciando y lo van a ver personas en otros países, al otro lado del mundo. Considero que eso es lo que nos ha dejado la comunicación en crisis por temas de pandemia. Nos permite una comunicación más clara, más directa, más efectiva, más oportuna y más rápida. El mundo ahora va a otro ritmo y tenemos que seguir el curso, porque si no, nos quedamos obsoletos. Definitivamente, la pandemia nos ha enseñado, sobre todo en la comunicación universitaria, que tenemos que ser rápidos en lo que comunicamos y luego tenemos que ser creativos en la forma en la que comunicamos. Muchas veces decimos lo mismo, pero aquí no importa qué es lo que dices, sino cómo lo dices. Y ahora con las herramientas digitales y virtuales, es mucho más fuerte.	posibilidad de transmisiones en vivo que pueden llegar a más personas, estén donde estén. Esto último también es defendido por la entrevistada, puesto que explica que la comunicación en universidades debe ser rápida y creativa. La experta explica que lo que se dice tiene una importancia inferior ante el cómo se dice. Esto indica que las estrategias actuales de comunicación se basan en formas creativas de emitir los mensajes, para lo que se consideran las tendencias de redes sociales y herramientas en línea que mayoritariamente utilizan los jóvenes en la actualidad.
12. ¿Cómo ve actualmente la	Algo en lo que deben trabajar las universidades públicas es en su identidad. Si se le pregunta a las personas por qué escogen a las	La entrevistada identifica, a nivel general, un problema recurrente en la comunicación de las

comunicación institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo, tanto a nivel interno como externo?	universidades públicas, muchas veces responderán que sus padres no desean pagar por educación cuando existe educación gratuita. Por eso, los jóvenes acuden a las universidades públicas. O, incluso, ellos mismos dicen que no tienen los recursos para pagar la universidad a la que quisieran ir, por lo que no les queda más que asistir a una pública. Pero esa no debería ser una razón de ser. Los jóvenes deberían decir que estudian en una universidad pública porque es la mejor universidad, porque tiene la mejor educación o porque tiene a los mejores docentes. Hay chicos que tienen una línea de pensamiento muy clara y dicen que no pagarán mientras el gobierno les brinde educación y mientras los profesores que alguna vez trabajaron en universidades privadas les den clases. La única diferencia sería que en una universidad pública no tendrían que pagar y en una privada sí. Eso tiene lógica, pero considero que para que la universidad pública sea fuerte, posea visibilidad, tenga presencia y, sobre todo, emane el sentido de pertenencia a sus estudiantes, tiene que trabajar mucho en la transmisión del verdadero significado de la institución.	universidades públicas: la falta de construcción de una identidad y de sentido de pertenencia. La experta afirma que la problemática gira en torno a las razones por las que los jóvenes deciden asistir a una universidad pública. Al existir gratuidad, algunos padres no ven necesaria la idea de ingresar a una institución privada. Otro de los motivos es la falta de recursos, que en cierto sentido obliga a los jóvenes a estudiar en universidades públicas. Las anteriores no son características de una comunicación institucional que difunda valores, calidad académica y aspectos que diferencien a las universidades públicas de manera fuerte y convincente. No obstante, dentro de la elección de los jóvenes por la educación superior pública, se puede rescatar el argumento de que es derecho de todos los ciudadanos. A partir de allí, es posible reivindicar la comunicación institucional con una postura propositiva que demuestre coherencia entre la imagen de la universidad con su valor social y humano.
13. ¿Cuáles son los principales desafíos	Para la Unach, uno de sus desafíos más grandes es ponerse en la palestra de universidades, no únicamente por ser una opción pública, sino por	Para la entrevistada, la Unach tiene el desafío de ubicarse dentro de la palestra de

que enfrenta la Unach en cuanto a su comunicación institucional y qué estrategias puede implementar para superarlos?	tener un agregador de valor. Por ejemplo, el core es la razón de ser de una institución, pero esta no se traduce solamente en ser una universidad o en ser una institución de educación superior. Es eso que diferencia a una universidad de otras universidades. Yo he trabajado 16 años en universidades y actualmente estoy en mi cuarta universidad. He tenido la oportunidad de realizar visitas espejo a otras universidades para conocer sus culturas y cómo viven. Por ejemplo, pude ir a la Universidad de la Sabana, que es muy católica. Aquí en mi Universidad, tenemos un oratorio, pero allá hay aproximadamente cuatro y todos están llenos la mayor parte del tiempo. El core de mi Universidad es la educación humanista, en la que el centro de todo es la persona. Es un tipo de educación muy específica. Si yo voy a la UDLA, su core es el de ser la universidad privada más grande del Ecuador. Ahora, ¿qué es lo que quiere la Unach? Considero que la respuesta a esa pregunta es el punto de partida del trabajo. Primero, hay que fortalecer la cultura institucional, para que no sea solamente una universidad pública a la que van los chicos que no pueden pagar la universidad privada o que no quieren pagarla. Hay estudiantes que prefieren a universidades públicas donde sus profesores fueron, en algún punto de su trayectoria profesional, docentes de universidades privadas. Es necesario tener cautela con ese tipo de razones de ser.	instituciones de educación superior en la que supere el estigma de la elección por gratuidad, sin otro valor agregado. El término core, mencionado por la entrevistada y entendido como la razón de ser de una institución, es lo que requiere trabajar la Unach. La experta define dos ejemplos de universidades con su core correctamente definido. La Universidad de la Sabana se centra en una educación humanista de calidad, mientras que la UDLA se fundamenta en el liderazgo. La claridad en el propósito es lo que permite a una universidad construir una cultura institucional fuerte, cuyos valores se proyecten hacia afuera como la verdadera fortaleza de la educación pública. Mientras la razón de ser no aparezca como un elemento diferenciador, la mentalidad de la sociedad seguirá guiándose por la gratuidad como única característica fuerte de la educación superior pública. Por ello, la narrativa institucional de la Unach debe desmontar aquel ideario y forjar su propia identidad a base de méritos y aportes, trabajo que la entidad ha realizado en los últimos años.

Fuente. Tabla elaborada por el autor con información obtenida en entrevista.

Conexión de resultados de entrevistas con presupuestos teóricos

La relevancia que posee una comunicación estratégica planificada, de acuerdo con lo expuesto por los entrevistados Castro y Villacrés, se articula con los elementos considerados dentro del plan de comunicación. Este último, según Vega et al. (2020), articula objetivos, estrategias y acciones en función del contexto institucional. La Unach, durante el COVID-19, se adaptó a las necesidades de la época a través del Plan de Contingencia Institucional, lo que propició el desarrollo de la campaña La Unach se mueve a tu casa. Lo anterior evidencia una articulación de funciones entre el plan de contingencia y el plan de comunicación. Por otra parte, el énfasis en la vocería y la necesidad de mantener informados a los públicos de las instituciones de educación superior se relaciona directamente con la consolidación de la imagen corporativa, debido a que ésta se construye según la percepción que tengan los públicos respecto de las instituciones (Lavanda et al., 2022). Finalmente, las previsiones para mantenerse alerta ante cualquier contexto de crisis es una de las aristas consideradas dentro de la comunicación de crisis (Flores, 2024), la cual debe desarrollarse de forma permanente, aunque no se evidencien casos de crisis a simple vista.

4.1.3. Análisis de contenido

4.1.3.1. Resultados de la aplicación de análisis de contenido.

El análisis de contenido se realizó con base en las publicaciones de la página oficial de Facebook de la Universidad Nacional de Chimborazo, tomando en consideración al periodo comprendido entre 2020 y 2022, lapso coherente con la pandemia por COVID-19. Se analizaron 342 contenidos, número obtenido como muestra tras realizar un barrido completo de los posts en el periodo antes mencionado. El objetivo del análisis consistió en determinar la efectividad y alcance de las estrategias de comunicación de la Unach a nivel digital, con respecto de sus públicos internos y externos. Se examinaron los aspectos tanto cuantitativos, basados en las estadísticas numéricas, como cualitativos, derivados de los análisis de cifras, para obtener las respectivas interpretaciones.

Tabla 15

Temática de las publicaciones de la Unach

Año	Prevención contra el COVID-19	Gestión académica y administrativa	Eventos y capacitación universitaria	Relaciones institucionales	Logros y motivación institucional	Total
2020	13	27	27	8	40	**115**
2021	17	31	28	12	27	**115**
2022	12	25	34	18	23	**112**
Total	**42**	**83**	**89**	**38**	**90**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: en 2020, la mayor cantidad de posts que se publicaron en la plataforma de Facebook de la Unach fueron alusivos a logros institucionales, así como a mensajes de felicitación, los cuales incluyeron conmemoraciones. De la misma manera, tanto eventos y capacitaciones como las gestiones académica y administrativa ocuparon gran parte de los posts. En el caso de los primeros, se transmitieron inducciones hacia los nuevos estudiantes de la Unach y eventos derivados de congresos académicos llevados a cabo de forma virtual. Mientras que en las gestiones, en su mayoría tuvieron relación con información sobre resoluciones de Consejo Universitario y avisos de inicio de clases. Algunas resoluciones funcionaron como garantes de las acciones frente al COVID-19 y las recomendaciones de prevención incluyeron el uso de la mascarilla y el lavado de manos. La comunicación institucional, durante 2020, se basó en una mayor difusión de la motivación y de los logros de la Universidad, generando igual relevancia en los procesos académicos y en las capacitaciones.

Para 2021, las publicaciones sobre prevención contra el COVID-19 aumentaron debido a la promoción de los puntos de vacunación y el mismo proceso de inoculación que se llevó a cabo en la Institución. Un incremento de posts similar se registró en las relaciones institucionales, gracias a la firma de convenios y participación con otras entidades. Asimismo, se conservó la relevancia de informar los procesos académicos, como matrículas, y administrativos, como trámites estudiantiles, con una mayor claridad al haber digitalizado las actividades mediante atención virtual y telemática. Algunas de las publicaciones que destacan logros en 2021 pertenecen a los avances en la construcción del nuevo edificio de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías. Otros eventos culturales y feriales se desarrollaron a través de transmisiones vía Zoom difundidas por la plataforma Facebook.

Con el retorno progresivo a las aulas de clases y el avance en las inmunizaciones, los posts sobre la prevención contra el COVID-19 obtienen el menor número en 2022 con respecto a los dos años anteriores. La presencialidad propició el desarrollo de eventos en escenarios con aforos

controlados, por lo que empezaron a promocionarse más, al igual que diferentes seminarios y congresos de las carreras de la Unach. Las gestiones académicas y administrativas continuaron con un lugar preponderante dentro de las publicaciones de Facebook. En definitiva, durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022, la Unach posicionó su imagen digital a través de la difusión de logros y motivación para la comunidad universitaria, sin dejar de lado los procesos académicos y los eventos científicos.

Tabla 16

Fecha de publicación de los posts de la Unach

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2020	10	9	10	10	9	10	10	10	10	9	9	9	**115**
2021	9	8	10	9	10	10	10	10	10	9	10	10	**115**
2022	9	8	10	9	10	10	8	9	10	9	10	10	**112**
Total	**28**	**25**	**30**	**28**	**29**	**30**	**28**	**29**	**30**	**27**	**29**	**29**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: la mayoría de los meses tienen entre 10 y 9 publicaciones. Esto se debe al muestreo aleatorio de los posts con la elección de 2 publicaciones por semana de cada mes. Sin embargo, debido a que febrero es un mes con la menor cantidad de días, dicho periodo es el que menos publicaciones acoge, con un total de 25. Los meses en los que se pudo recolectar las cantidades totales de 10 posts fueron marzo, junio y septiembre. Sobre todo en el primero y el último, se distribuyen informaciones de preparación para los próximos periodos académicos, y tomando en cuenta que los procesos académicos y administrativos no perdieron relevancia en las publicaciones de Facebook de la Unach, tiene sentido que aquellos meses tengan la mayor parte de posts.

Otro aspecto importante a considerar es que durante los meses de noviembre y diciembre de 2020, las publicaciones llegan a 9, pero en los mismos meses de 2021 y 2020, llegan hasta 10. Esto se debe a que en 2020 aún estaba vigente el confinamiento, por lo que las actividades presenciales por festejos de Navidad no eran viables. La diferencia es marcada en 2022, ya que a fines de este año las celebraciones de Navidad, así como las reuniones para donaciones, aumentaron su relevancia y aforo. Tanto en 2020 como en 2021, el número de posts totales es de 115, ya

que ambos años tienen similares números de posts publicados. Sin embargo, en 2022, el número de publicaciones se reduce a 112, debido a que las acciones frente al COVID-19 se redujeron en dicho año, al igual que la presentación constante de logros institucionales.

Tabla 17

Formato de las publicaciones de la Unach

Año	Imagen	Video	Fotografía	Total
2020	63	23	29	**115**
2021	63	23	29	**115**
2022	72	17	23	**112**
Total	**198**	**63**	**81**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: las imágenes compuestas, es decir, diseños hechos en computador con ilustraciones y logotipos, son las más difundidas durante los 3 años de publicaciones analizados. En el 2020 y 2021, las imágenes completan un total de 63 posts en cada año, pero en 2022 la cifra incrementa a 72, siendo el año con más imágenes difundidas. Por otra parte, las fotografías ocupan el segundo lugar en cuanto a formato preferido, ya que durante 2020 y 2021 obtuvieron un igual de 29 fotografías cada año. No obstante, para este formato, la cifra se reduce a 23 en 2022, dado que cedió ante la imagen compuesta. Los videos, tanto en 2020 como en 2021, consiguieron un total de 23 en cada año, y ocupa el puesto del formato menos utilizado para las publicaciones. Sin embargo, en 2022 su cantidad de redujo a 17.

La mayoría de las imágenes corresponden a informaciones como avisos, comunicados oficiales, pronunciamientos y anuncios de inducciones, felicitaciones y procesos académicos. Por esta razón, son las más difundidas durante el periodo analizado. En cuanto a fotografías, que son las capturas de eventos u otros con cámaras, su contenido se basa en mostrar recopilaciones de momentos destacados de reuniones, celebraciones o participación en actos protocolarios de las autoridades institucionales. Por parte de los videos, su material se destina a transmitir mensajes de motivación y concientización, así como de capacitación. Durante 2020, este formato fue utilizado en su mayoría para difundir testimonios de servidores que llevaban gran parte de su vida laboral en la Unach, en el marco de los 25 años de vida institucional de la Universidad.

Tabla 18

Público objetivo de los posts de la Unach

Año	Ciudadanía en general	Bachilleres y padres de familia	Comunidad universitaria	Estudiantes de Carrera y de Nivelación	Docentes	Personal administrativo	Total
2020	11	4	65	28	4	3	**115**
2021	20	6	62	23	2	2	**115**
2022	18	2	70	16	3	3	**112**
Total	**49**	**12**	**197**	**67**	**9**	**8**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: la mayor parte de posts publicados en la página de Facebook de la Unach durante el periodo de 2020 a 2022 estuvieron dirigidos a la comunidad universitaria, dado que la información como resoluciones, mensajes motivacionales y recomendaciones de salud no tuvieron un nicho específico dentro de la comunidad, puesto que eran datos que necesitaban conocer todos los stakeholders de la Institución. Otros posts guardaron relación con los logros institucionales de la Unach, eventos como rendiciones de cuentas y sesiones solemnes, y firmas de convenios para el fortalecimiento del trabajo con otras entidades. Todo aquello involucró que las publicaciones se dirigieran a la comunidad universitaria en su totalidad.

El público de estudiantes es uno de los específicos con el mayor número de posts dirigidos, después del de la comunidad universitaria. Los contenidos para estudiantes se basaron en fechas de inicio de clases, trámites académicos como cambios de carreras y solicitudes, inducciones, matrículas y mensajes motivacionales. Cabe destacar que durante 2020, año en el que inició la pandemia por COVID-19, se emitieron más publicaciones dirigidas a estudiantes que en los dos años siguientes. La Unach vislumbró la importancia de mantener informados a los alumnos en el inicio de la pandemia, época en la que la sociedad desconocía cuál sería el camino que tomen las entidades de educación para continuar con las clases.

Por otra parte, de manera específica, no existieron muchas publicaciones dirigidas para docentes y administrativos, a diferencia de los estudiantes. Los posts de los personales antes mencionados se basaron en mensajes de felicitación y condiciones de aforo, respectivamente. Además, para docentes, se informaron resultados con respecto a las elecciones de la APUNACH. En números, los posts dirigidos a estudiantes de bachillerato, bachilleres y padres de familia son similares. La información emitida para estos stakeholders externos tuvo relación con fechas de postulación, guías sobre la oferta académica e invitaciones para la feria Destino Unach. En el 2021 se emitieron más posts para este público objetivo.

Para la ciudadanía en general, la Unach emitió posts relacionados a conmemoraciones de fechas históricas, días nacionales y proyectos a gran escala que involucraban a la población riobambeña. El público de ciudadanía en general ocupó un lugar relevante para los posts, después de la comunidad universitaria de la Unach y sus estudiantes. Fechas como navidad y año nuevo fueron bases para la creación de mensajes motivacionales dirigidos a la población general que experimentaba tiempos de incertidumbre. De la misma manera, invitaciones a participar en eventos institucionales, como el Wasipichay, sirvieron para mantener el contacto con la ciudadanía.

Tabla 19

Número de reacciones en los posts de la Unach

Año	Me gusta	Me encanta	Me importa	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enfada	Total
2020	30190	12358	3100	763	181	1013	233	**47838**
2021	26536	9502	399	120	102	473	227	**37359**
2022	18501	5243	163	114	69	325	50	**24465**
Total	**75227**	**27103**	**3662**	**997**	**352**	**1811**	**510**	**109662**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: la reacción predominante en todos los posts de Facebook de la Unach durante el periodo de 2020 a 2022 es la de “Me gusta” con 75227, seguida por la de “Me encanta” con 27103. Además, en 2020 existe un mayor número de reacciones que en los años siguientes. La razón que explica dicha situación radica en las publicaciones de motivación para afrontar el COVID-19 y la promoción de los logros de la

Universidad, ligada a la celebración de sus 25 años de vida institucional. En concreto, un post con el título *¡Me importa mi U!* acogió 2305 reacciones, aprovechando la aparición del "Me importa" en pleno auge de la pandemia. Además, la inducción sobre el sistema UnachVirtual, que permitió continuar con los estudios virtuales, tuvo gran atención por parte de los estudiantes de la Institución, recolectando 2364 reacciones.

Con respecto a los logros, las publicaciones sobre la acreditación de la Unach con un puntaje de 96.25/100 y su posicionamiento en los Rankings Internacionales acapararon importantes números de reacciones. Un post de la primera temática obtuvo 2786 reacciones y uno de la segunda recogió 1606 reacciones. A esto se suma la transmisión de la Sesión Solemne conmemorativa por los 25 años de vida institucional de la Unach, con 2882 reacciones. Para 2021, las publicaciones de logros se redujeron para aumentar la presencia de la campaña *La Unach se mueve a tu casa*, cuyos posts, esta vez, acapararon las reacciones. Los posts importantes de este año son el video musical *Unach en movimiento* y una fotografía que evidencia el retorno a la presencialidad de los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Salud, con 3250 y 1668 reacciones respectivamente.

En 2022, los números de todas las reacciones menoraron. Sin embargo, las publicaciones vinculadas a las precauciones para evitar el contagio de COVID-19 y la apertura de nuevos espacios para la Unach obtuvieron relevancia. Con respecto a esto último, se trata específicamente de la habilitación de un comedor de la Facultad de Ingeniería y la inauguración del nuevo edificio de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías. Uno de los posts más importantes del año es un video en el que aparecen estudiantes de Música de la Coordinación de Formación Complementaria, quienes interpretan una canción alusiva al carnaval. El post obtuvo un total de 886 reacciones.

En un análisis profundo, se evidencia que las reacciones de "Me gusta" y "Me encanta" tienen un predominio importante sobre las demás, lo que denota una recepción favorable del contenido institucional por parte de la comunidad universitaria, influida por los aspectos académicos e informativos que fueron de suma importancia en la pandemia por COVID-19. La reacción de "Me importa", que conglomeró un total de 3662 reacciones, muestra una conexión emocional en posts con contenido humanitario y solidario, lo que evidencia el compromiso institucional frente a las peripecias ocasionadas por la crisis sanitaria. Las reacciones negativas, como "Me enoja" y "Me entristece", son bajas comparadas con las mencionadas anteriormente. Estas reacciones son la base de respuestas críticas ante eventos imprevistos que, en ocasiones, causaron el malestar de la comunidad universitaria. Los resultados de este análisis evidencian un cuidadoso manejo de las emociones.

Tabla 20

Número de interacciones de los posts de la Unach

Año	Comentarios	N.º de veces compartidas	Total
2020	11996	8956	**20952**
2021	2122	6002	**8124**
2022	873	3884	**4757**
Total	**14991**	**18842**	**33833**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: el 2020 es el año en el que los posts de Facebook de la Unach recibieron más comentarios por parte de la audiencia digital. También es el año en el que el público compartió más veces las publicaciones. La gran cantidad de comentarios en las publicaciones se debe a las constantes dudas de los estudiantes y aspirantes a ingresar a la Unach con respecto a trámites académicos y matrículas. Las inquietudes generalmente se presentan en posts relacionados a dichos procesos, además de las capacitaciones para el uso de herramientas educativas. De forma paralela, la audiencia digital mostró constantes felicitaciones a la Institución a través de las publicaciones de sus logros y su celebración de los 25 años de vida institucional. Dichos tópicos acapararon una relevante interacción.

Para 2021, los comentarios se redujeron considerablemente respecto del año anterior, no así el número de veces compartidas, pero también fue menor. Durante el mencionado año, la interacción principal de la audiencia se demostró a través de la actividad de compartir las publicaciones. El número de esta última categoría superó al de los comentarios con una diferencia de 3880. Situación similar ocurrió en 2022, aunque aquí la reducción de interacciones es más marcada, en parte por la disminución de publicaciones. En definitiva, la audiencia digital prefirió, en su mayoría, compartir las publicaciones antes que comentarlas. Dicha actitud en 2021 y 2022 puede deberse a la disminución de dudas con respecto a trámites académicos, puesto que en 2020 existió mayor incertidumbre.

Tabla 21

Nivel de participación de los públicos objetivos de la Unach con los post de la institución

Año	Alto	Medio	Bajo	Total
2020	46	39	30	**115**
2021	15	21	79	**115**
2022	5	21	86	**112**

Total	**66**	**81**	**195**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: en 2020, de las 115 publicaciones, 46 posts tuvieron una alta participación por parte de la audiencia digital de Facebook de la Unach, mostrada en comentarios y reacciones. Asimismo, 39 posts lograron una participación media y 30 obtuvieron participación baja. Para 2021, de los 115, 15 posts alcanzaron una participación alta, 21 una participación media y 79 una baja. En 2022, de las 115 publicaciones, 5 alcanzaron una participación alta, 21 una participación media y 86 una participación baja. Los resultados demuestran que la mayoría de las publicaciones ha obtenido una limitada participación de usuarios con comentarios y veces compartidas, específicamente en 2021 y 2022. Sin embargo, los posts con participación alta y media suman, entre ambas, un importante número de 147.

Tabla 22

Comentarios de los públicos objetivos de la Unach y retroalimentación de la Institución

Año	Positivos	Negativos	Neutrales	Sin comentarios	Total
2020	50	14	35	16	**115**
2021	52	8	32	23	**115**
2022	44	5	30	33	**112**
Total	**146**	**27**	**97**	**72**	**342**

Nota. Los indicadores muestran el carácter de los comentarios. *Fuente.* Elaboración propia.

Interpretación: el análisis recoge las publicaciones que tuvieron comentarios positivos, negativos, neutrales y las que no tuvieron comentarios. Durante el periodo analizado, la mayoría de los posts tienen comentarios positivos. En 2020, los comentarios positivos de 50 posts versaron sobre felicitaciones hacia el trabajo de la Unach por la labor realizada, así como por el cumplimiento de sus 25 años de vida institucional y otros logros. Los comentarios negativos, reflejados en 14 posts durante 2020, se enfocaron en quejas por la falta de anticipación en informar las fechas de entrega de trabajos de titulación y problemas con trámites como cambios de carrera. Los comentarios neutrales en 35 publicaciones fueron acerca de dudas y menciones a otros usuarios de Facebook. La mayoría de las dudas fueron retroalimentadas por la Unach.

En 2021, 52 posts concentraron comentarios positivos. Estos se basan en congratulaciones por el trabajo institucional realizado y agradecimientos por parte de los funcionarios felicitados. Además, en este año, los posts con comentarios negativos se redujeron a 8 y evidencian reclamos e inconformidades sobre el proceso electoral de Cogobierno realizado en 2021, debido al peligro de contagiarse de COVID-19 al acercarse a las urnas presencialmente. De igual manera, hay reclamos con respecto a las becas académicas, matrículas anuladas y evasión a demás problemas de estudiantes. Los 32 posts con comentarios neutrales pertenecen a inquietudes, para las que existe menos retroalimentación que en 2020.

Durante 2022, los posts con comentarios positivos se redujeron a 44 y reflejaron el apoyo para que la Unach continúe obteniendo logros relevantes, el realce de las iniciativas para fortalecer lazos institucionales y deseos positivos, sobre todo en el post de bienvenida al 2023. Las 5 publicaciones con comentarios negativos evidenciaron que existía ineficiencia con las secretarías de la Unach y la falta de ayuda con problemas de los correos electrónicos. Los 30 posts con comentarios neutrales exhibieron dudas sobre las modalidades de estudio, dado que algunas carreras ya retornaron a la presencialidad, y más menciones de usuario a usuario para que conozcan la información. De forma constante, la Unach retroalimentó a los comentarios positivos con likes.

Tabla 23

Alcance potencial que tuvieron los posts con los stakeholders de la Unach

Año	Alto	Medio	Bajo	Total
2020	74	31	10	**115**
2021	45	43	27	**115**
2022	42	30	40	**112**
Total	**161**	**104**	**77**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: en 2020, de los 115 posts analizados en dicho año, 74 tuvieron un alcance potencial alto, 31 un alcance potencial medio y 10 un alcance bajo, mostrado en las cantidades de reacciones. Durante 2021, de un total de 115 posts, 45 lograron un alcance potencial alto, 43 un alcance potencial medio y 27 un alcance bajo. Aquí se evidencia la reducción del alcance alto y el incremento del alcance medio. Para 2022, de los 112 posts analizados, 42 consiguieron un alcance potencial alto, 30 un alcance potencial medio y 40 un alcance bajo. En este último año, el alcance

bajo superó al alcance medio y casi igualó al alcance alto. En definitiva, 161 posts lograron un alcance alto, 104 un alcance medio y 77 un alcance bajo.

Tabla 24

Tono utilizado en las publicaciones de la Unach

Año	Formal	Informal	Emotivo	Corporativo	Festivo	Total
2020	89	7	15	3	1	**115**
2021	86	7	13	6	3	**115**
2022	89	5	6	4	8	**112**
Total	**264**	**19**	**34**	**13**	**12**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: durante el periodo analizado, la mayoría de las publicaciones de Facebook de la Unach tienen un tono formal, mostrado a través de informaciones oficiales y notificaciones. En 2020, de un total de 115 posts, 89 contienen un tono formal, 7 un tono informal, 15 tienen un tono emotivo, 3 un tono corporativo y un post es de carácter festivo. La emotividad se muestra en mensajes de apoyo y resiliencia para enfrentar la pandemia. Al existir un impedimento de reuniones presenciales durante 2020, los posts de festividades no fueron extensamente difundidos.

En 2021, con 115 posts analizados, 86 tuvieron un tono formal, 7 un tono informal, 13 un tono emotivo, 6 un tono corporativo y 3 un tono festivo. Los tonos formal y emotivo continuaron siendo relevantes en 2021. Finalmente, en 2022, de 112 posts analizados, 89 tienen el tono formal, 5 el informal, 6 el emotivo, 4 el corporativo y 8 el festivo. Acerca de este último, se basan en celebraciones de Navidad de carácter presencial. El tono corporativo se basó en videos institucionales que mostraban los proyectos realizados por la Universidad en el campo académico. La formalidad es la característica más destacada de las publicaciones de Facebook de la Unach durante los años 2020 al 2022.

Tabla 25

Duración de los videos en los posts de la Unach

Año	Horas	Minutos	Segundos	Total
2020	4	424	910	**11:19:10**
2021	3	246	496	**07:14:16**
2022	4	160	505	**06:48:25**
Total	**11**	**830**	**1911**	**25:21:51**

Nota. Las horas, minutos y segundos corresponden a la suma de la duración de cada contenido audiovisual. *Fuente.* Elaboración propia.

Interpretación: en 2020, el contenido audiovisual de los posts de Facebook de la Unach tuvo un tiempo de 4 horas, 424 minutos y 910 segundos. En total, se reprodujeron 11 horas, 19 minutos y 10 segundos en videos durante 2020. Para 2021, los posts audiovisuales acumularon 3 horas, 246 minutos y 496 segundos. Esto se traduce en un total de 7 horas, 14 minutos y 16 segundos en videos durante 2021. En el 2022, el contenido audiovisual tuvo un tiempo de 4 horas, 160 minutos y 505 segundos, conformando un tiempo total de 6 horas, 48 minutos y 25 segundos. Durante el periodo analizado de 2020 a 2022, el contenido audiovisual de los posts de Facebook de la Unach acumuló 11 horas, 830 minutos y 1911 segundos, lo que se traduce en un total de 25 horas, 21 minutos y 51 segundos. Los videos que más tiempo de reproducción tienen son los de sesiones solemnes y rendición de cuentas.

Tabla 26

Fuente de información de las publicaciones de la Unach

Año	Institucional	Externa	Total
2020	105	10	**115**
2021	109	6	**115**
2022	95	17	**112**
Total	**309**	**33**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: en 2020, de los 115 posts analizados en dicho año, 105 poseen información de carácter institucional propia de la Unach, mientras que 10 publicaciones tienen información externa. Estas últimas se relacionan a información con respecto al COVID-19 y herramientas de

educación virtuales. Por otra parte, de los 115 posts analizados en 2021, 109 tienen información institucional y 6 información externa, lo que evidencia una disminución en esta última. Finalmente, de las 112 publicaciones examinadas en 2022, 95 poseen datos institucionales y 17 información de fuente externa. Esta última se basa en colaboraciones con entidades externas para la consecución de proyectos. En total, de 342 posts analizados, 309 posts tienen información institucional y 33 poseen información externa.

Tabla 27

Uso de hashtags en los posts de la Unach

Año	#AlmaUnach #UnachEnMovimiento	#Admisión #DestinoUnach #UnachEnMovimiento #Nivelación	#Vinculación #Gestión #UnachEnMovimiento #Academia #Investigación	#Gestión #UnachEnMovimiento	#Academia #UnachEnMovimiento	#Internacionalización #UnachEnMovimiento #UnachExperience	Hashtags de entidades externas	Sin hashtags	Total
2020	31	7	27	27	13	0	0	10	**115**
2021	41	9	20	11	22	2	4	6	**115**
2022	38	3	15	20	24	5	2	5	**112**
Total	**110**	**19**	**62**	**58**	**59**	**7**	**6**	**21**	**342**

Nota. La tabla muestra a los grupos de hashtags más reiterados en las publicaciones. *Fuente.* Elaboración propia.

Interpretación: para el análisis correspondiente al uso de hashtags, se agruparon aquellos que más formaron parte de los posts de Facebook de la Unach durante el periodo analizado. El grupo de hashtags más empleado fue el de #AlmaUnach #UnachEnMovimiento, que en 2020 fue utilizado en 31 posts de los 115 analizados. Otros grupos de hashtags que tuvieron más presencia en posts durante 2020 fueron #Vinculación #Gestión #UnachEnMovimiento #Academia #Investigación y #Gestión #UnachEnMovimiento, presentes en 27 posts respectivamente. Asimismo, en 2020 se registró el mayor número de posts sin hashtags, cuyo número llegó a 10.

Durante 2021, con 115 posts analizados, el grupo de hashtags de #AlmaUnach #UnachEnMovimiento incrementó a 41, 10 más que en año anterior. Por otra parte, los hashtags #Vinculación #Gestión #UnachEnMovimiento #Academia #Investigación y #Gestión #UnachEnMovimiento se redujeron a 20 y 11, respectivamente. Durante este año, se evidenció el aumento de posts con los hashtags #Academia #UnachEnMovimiento, que estuvieron presentes en 22 publicaciones. De igual manera, aparecen 2 posts con hashtags alusivos a la internacionalización de la Unach, que

son #Internacionalización #UnachEnMovimiento #UnachExperience. Otros posts con hashtags de entidades externas completaron un total de 4 y los posts sin hashtags se redujeron a 6.

Para 2022, los hashtags #AlmaUnach #UnachEnMovimiento continuaron siendo los más utilizados, dado que aparecieron en 38 posts de los 112 analizados. Los hashtags #Academia #UnachEnMovimiento aparecieron en 24 posts, el número más alto de publicaciones que en años anteriores. Los grupos de hashtags conformados por #Vinculación #Gestión #UnachEnMovimiento #Academia #Investigación y #Gestión #UnachEnMovimiento aparecieron en 15 y 20 posts respectivamente, siendo otros de los más utilizados. También se evidencia un incremento con el uso de los hashtags #Internacionalización #UnachEnMovimiento #UnachExperience, ya que aparecieron en 5 posts, 3 más que en el año anterior. Las publicaciones sin hashtags sumaron 5. En definitiva, los hashtags más utilizados entre 2020 y 2022 fueron #AlmaUnach #UnachEnMovimiento, #Vinculación #Gestión #UnachEnMovimiento #Academia #Investigación y #Academia #UnachEnMovimiento.

Tabla 28

Tipo de contenido difundido a través de los posts de la Unach

Año	Informativo	Educativo	Entretenimiento	Conmemorativo	Religioso	Nota de pesar	Cultural	Concientización	Total
2020	83	9	17	4	1	1	0	0	**115**
2021	75	12	19	5	0	1	1	2	**115**
2022	79	9	13	10	0	0	0	1	**112**
Total	**237**	**30**	**49**	**19**	**1**	**2**	**1**	**3**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: en el 2020, de los 115 posts analizados en aquel año, 83 son de tipo informativo, 9 educativos, 17 de entretenimiento, 4 conmemorativos, 1 religioso y una nota de pesar. La mayoría de las publicaciones informativas se vincularon con información sobre el COVID-19, disposiciones acerca de la modalidad de trabajo y fechas de inducciones e inicio de clases. Los posts de entretenimiento contenían felicitaciones y celebraciones, sobre todo aquella relacionada con el cumplimiento de los 25 años de vida institucional de la Unach. Los posts educativos se

vincularon con herramientas de educación virtual y capacitaciones. Los 4 posts conmemorativos fueron de días cívicos. El 2020 es el único año en el que se registró un contenido de carácter religioso, que fue una misa en honor al Niñito Universitario.

En el 2021, de los 115 posts analizados, 75 fueron de tipo informativo, 12 educativos, 19 de entretenimiento, 5 conmemorativos y una nota de pesar. Además, se registró la inclusión de un contenido cultural, basado en el Festival Wayra Taki, y 2 de concientización, sobre la vacunación contra el COVID-19 y una campaña antirracismo. Todos los demás tipos de contenido guardan relación con los mismos criterios de los posts de años anteriores. Finalmente, en 2022, de 112 posts analizados en el año, 79 fueron de tipo informativo, 9 educativos, 13 de entretenimiento, 10 conmemorativos y uno sobre concientización, acerca de la importancia de la educación. En definitiva, durante el periodo de 2020 a 2022, se publicaron 237 contenidos informativos, 30 educativos, 49 de entretenimiento, 19 conmemorativos, 1 religioso, 2 notas de pesar, 1 cultural y 3 posts de concientización.

Tabla 29

Vocero emisor de la información mediante las publicaciones de la Unach

Año	Unach	Facultades	Carreras	Dependencias de la Unach	Autoridades institucionales	Estudiantes y Docentes	Entidades externas	Total
2020	44	8	10	31	13	2	7	**115**
2021	49	8	9	30	12	1	6	**115**
2022	33	2	5	40	17	5	10	**112**
Total	**126**	**18**	**24**	**101**	**42**	**8**	**23**	**342**

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: durante el periodo analizado, comprendido entre 2020 y 2022, la mayoría de posts publicados en Facebook tuvieron como vocero a personeros de la Unach. Concretamente, en 2020, de los 115 posts analizados, 44 tuvieron aquel tipo de vocero. Cabe señalar que esto se debe a que varias publicaciones fueron difundidas con el distintivo de la Institución, sin señalar una persona, dependencia específica o claqueta con nombre y cargo. Por otra parte, durante 2020, 8 posts tuvieron como vocero a Facultades, 10 a Carreras, 31 a dependencias de la Unach y 13 a autoridades institucionales. Con respecto a docentes y estudiantes como voceros, en 2020 los 2 posts registrados bajo ese ámbito fueron difundidos

específicamente teniendo como voceros a estudiantes. De igual manera, 7 posts de Facebook tuvieron como voceros a entidades externas, de las que se destaca el COE Cantonal de Riobamba.

Para 2021, de los 115 posts analizados, 49 poseen como vocero a la personería de la Unach, siendo la cifra más alta durante aquel año y en todo el periodo analizado. Le siguen las dependencias de la Unach, que fungen como voceros en 30 posts. Detrás se ubican las autoridades institucionales, cuya vocería se especifica en 12 posts de Facebook. De las demás publicaciones, 8 tienen como vocero a Facultades de la Unach, 9 a Carreras de la Institución, 1 a estudiantes y 6 a entidades externas. Dentro de Facultades, se destaca la perteneciente a Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías, debido a las constantes revisiones del nuevo edificio que durante 2021 se encontraba en construcción. La obra culminó en el año siguiente.

En 2022, la vocería de personeros de la Unach se redujo a 33 posts de los 112 analizados en dicho año. La vocería de las dependencias de la Unach subió a 40 posts, 10 más que el año anterior. De esta manera, se evidencia una mayor especificación de las unidades que emiten la información correspondiente. Esta situación también se refleja en el incremento de la vocería de las autoridades institucionales, que en 2022 estuvo presente en 17 posts, 5 más que en el año anterior. La vocería de las Facultades estuvo presente en 2 posts. Seguidamente, 5 posts tuvieron como voceros a Carreras, 5 a estudiantes y docentes, y 10 a entidades externas. Acerca de esta última cifra, la colaboración con otras instituciones es evidente durante 2022.

Conexión de resultados de análisis de contenido con presupuestos teóricos

Una de las orientaciones del análisis de contenido es la comprensión de la comunicación externa de la Unach en la pandemia. Los resultados muestran un uso estratégico de esta comunicación, orientada a mantener informados a los públicos a través de la red social Facebook. Tal como indican Andrade et al. (2024), la comunicación externa permite establecer relaciones con las audiencias mediante contenidos planificados para generar confianza y construir una imagen institucional positiva. Los mensajes transmitidos en los posts, como información y acompañamiento emocional, mantienen coherencia con los valores de la Unach, sobre todo con los de calidad, autonomía responsable y pertinencia (Unach, 2023). Estas acciones contribuyen al desarrollo de la identidad corporativa que, en concordancia con lo dicho por Civila (2021), no es más que el reflejo de la filosofía organizacional. Por otra parte, la convergencia mediática (Sánchez, 2022) obliga a que los contenidos emitidos en los canales informativos procuren no saturar los mensajes, con el fin de evitar la tergiversación del sentido original de los contenidos.

4.2. Discusión de resultados

El Director de Comunicación de la Unach, Wilson Castro, menciona que para las estrategias de comunicación interna y externa de la Universidad se emplearon canales como llamadas telefónicas, recepciones de mensajes a través de los chats de redes sociales y misivas enviadas mediante la página web institucional, la cual fue actualizada para continuar con la recepción de mensajes. Adjunto a esto, se potencializaron las herramientas de conectividad telemática, como Google Meet y Microsoft Teams, sobre todo para las sesiones de clases y reuniones administrativas y de docentes. Esta reorganización funcional responde al planteamiento de la teoría estructuralista, que considera a las organizaciones como sistemas compuestos por elementos interdependientes que adaptan su funcionamiento para alcanzar objetivos (De la Fuente et al., 2023).

Ahora bien, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, el 29% de la comunidad universitaria señaló que se informó más a través de redes sociales. Por otra parte, las llamadas telefónicas funcionaron para el 6% de encuestados. La página web oficial de la Unach fue empleada por el 17%, mientras que el correo electrónico, otra herramienta utilizada y fortalecida en las estrategias de comunicación, fue utilizado por el 21% de los encuestados. El uso del correo ha sido generalmente visto como un medio de formalidad, por lo que antes de 2020, era menos utilizado para la interacción inmediata. Esta transición refleja un cambio hacia la comunicación digital, con el uso de herramientas tecnológicas para la reciprocidad de información institucional (Martillo et al., 2021). El precepto se alinea con el avance descrito por Pineda (2020) respecto a estrategias basadas en email marketing y plataformas web 4.0.

Con respecto al correo institucional, Castro revela que su uso incrementó, pasando de tener 1171 usuarios en enero de 2020 a 9327 en agosto del mismo año. Esta situación se potencializó gracias a la implementación de una campaña que promovía el uso del correo electrónico como la única llave de acceso a las demás herramientas de Microsoft, como Drive y SharePoint. El correo institucional que provee la Unach a los integrantes de su comunidad universitaria está ligada precisamente a Microsoft, por lo que fue coherente impulsar la campaña con el fin de que las herramientas de esta compañía sean utilizadas con mayor frecuencia. De hecho, OneDrive es un servicio de almacenamiento en la nube de gran ayuda para docentes y estudiantes. La incorporación de estas herramientas refleja la practicidad de lo que Franco et al. (2024) definen como estrategias comunicacionales con bases innovadoras, capaces de aportar a la planificación de los contextos interno y externo de la Institución.

Si bien la comunidad universitaria considera como efectiva la manera en que la Unach resolvió sus dudas, con el 55% de encuestados, sus principales problemas recayeron en una falta de contacto asertivo (36% de encuestados) y en la falta de respuestas por parte de la Unach (32% de encuestados). A través del análisis de contenido, se examinaron el carácter de los comentarios de los posts de la Unach y la retroalimentación de la Institución a dichos comentarios. En 2020, la mayor parte de dudas fueron respondidas por la Unach, pero la comunidad universitaria y públicos externos emitieron quejas por la falta de

anticipación en informar las fechas de entrega de trabajos de titulación y trámites como cambios de carrera. Estos problemas fueron frecuentes durante el inicio de la pandemia. Martillo et al. (2021) afirman que la comunicación digital requiere, a más de difusión, una retroalimentación eficaz que aporte a la consolidación de la comunicación externa, la cual, según Andrade et al. (2024), propicia la conexión con las audiencias.

Posteriormente, en 2021, las dudas persistieron. Sin embargo, la cantidad de comentarios positivos es mayor tanto en 2020 como en 2021. En el primero, los comentarios positivos se centran en felicitaciones a la Unach por sus 25 años de vida institucional. En el segundo, los comentarios destacan el agradecimiento por parte de los funcionarios de la Unach en alusión a los días del maestro y servidor universitarios. Las acciones ejecutadas reforzaron la imagen corporativa de la Unach, a fin de que, como indican Lavanda et al. (2022), los públicos construyan su propia percepción a partir de los mensajes emitidos por la Institución.

El estudio de la parte digital también revela la desatención hacia un pequeño pero importante pedido de ayuda reflejado en los comentarios de los posts de la Unach. En 2022, de acuerdo con el análisis de contenido, se encontraron 5 posts con comentarios negativos. Algunos de estos exhibieron la falta de ayuda con problemas de los correos electrónicos, la herramienta que se benefició de la potencialización acaecida a través de la campaña para motivar su uso. A pesar de esto, a nivel digital, la herramienta mayor utilizada fue la red social Facebook, que el 79% de encuestados empleó para mantenerse informado de las noticias difundidas por la Unach. El análisis de estos resultados evidencia una leve debilidad en la comunicación de crisis, que requiere principios como la proactividad y claridad, como señala Casino (2022), para la atención de los procesos comunicacionales.

Aportando a los aspectos tratados, Pineda (2020) indica que las estrategias de comunicación son, en la actualidad, inevitablemente digitales, por lo que herramientas como el sitio web 4.0 y el email están inmersas dentro de las tácticas. Para la retroalimentación, Martillo et al. (2021) propone que exista un intercambio de información en la comunicación digital, por lo que es importante brindar respuestas a las inquietudes de los públicos objetivos. Según el entrevistado Wilson Castro, la Coordinación de Comunicación de la Unach conformó un equipo, al que llama ejército, para brindar respuestas a las inquietudes durante la pandemia por COVID-19. Esto revela la preocupación por el trabajo en retroalimentación que, junto a las herramientas digitales potencializadas como el correo electrónico y las redes sociales, contribuyó a la trasformación de la comunicación en la Universidad.

Con respecto a lo anterior, es indispensable revelar que el 84% de encuestados en el estudio percibió cambios en la comunicación de la Unach durante la pandemia por COVID-19. De acuerdo con la experta entrevistada, Mgs. Karla Villacrés, la comunicación en las universidades evolucionó gracias a la creatividad de los insumos digitales y, sobre todo, a la producción audiovisual. Villacrés refiere que los públicos se decantan por la visualización de videos, como los alojados en TikTok, en los que es posible ver un tutorial para ejecutar una actividad. En comunicación institucional, los videos son importantes fuentes para la

transmisión del storytelling, aunque Villacrés afirma que este evolucionó a un storydoing, con mucha más eficacia para comunicar las actividades que realiza una institución. La evolución de estrategias comunicacionales va de la mano con la convergencia mediática, que, según Sánchez (2022), propicia un enlace entre los medios tradicionales y digitales para el fortalecimiento de las narrativas institucionales.

Dentro de las estrategias de comunicación de la Unach, Wilson Castro evidencia un notable alcance de publicaciones de Facebook a través de videos. Desde marzo de 2020, los videos publicados mediante dicha red social han llegado aproximadamente a 300 mil usuarios. El contenido de estos productos audiovisuales sirvió para transmitir explicaciones fundamentales sobre procesos académicos como matrículas, lo que aporta al precepto de storydoing. De hecho, los resultados de las encuestas revelan que lo que más le llamaba la atención a la comunidad universitaria eran los videos (46%), seguidos de la imagen (33%). De este modo, queda claro que el aspecto audiovisual es realmente importante dentro de la comunicación digital. Asimismo, se confirma que los formatos audiovisuales representan una ventaja competitiva en la estrategia digital, lo que facilita un vínculo más directo con los públicos objetivos y fortalece la percepción de innovación institucional, como afirma Ramírez (2021).

Empero, el análisis de contenido muestra que el formato más utilizado en los posts de la Unach es la imagen, mientras que el video no supera a la fotografía convencional. De las 342 publicaciones examinadas, 198 posts son de imágenes, 81 de fotografía y 63 de video. Las imágenes, en este sentido, cumplieron con un rol informativo sobre los diferentes procesos académicos y administrativos, junto a capacitaciones en el uso de herramientas educativas y otras tecnologías. Estas temáticas son las que precisamente ahondan en la mayoría de los posts analizados. Castro también mencionó en entrevista que se cumplieron con dichas capacitaciones. Villacrés recalcó que tuvo que realizar capacitaciones dirigidas hacia otras instituciones, por lo que estas labores fueron importantes a nivel instructivo durante el COVID-19. Las acciones formativas se enmarcan dentro de la comunicación interna para afrontar los retos organizacionales (Damián et al., 2021), fortaleciendo un pilar fundamental al interior de las instituciones.

El uso de los formatos antes referidos responde a la digitalización de las instituciones, lo que fomenta el uso de los canales virtuales y plataformas (García et al., 2021). Las publicaciones de Facebook de la Unach se destinaron tanto para públicos internos como externos, cuyo nivel de participación es relativamente mediano. La comunicación externa, de acuerdo con Nájera y Sánchez (2020), se trabaja sobre la base de estrategias de imagen, publicidad, herramientas 2.0 y mercadotecnia. Franco et al. (2024) declaran que estas estrategias primero se forjan a nivel interno, para así manifestarlas a nivel externo. A este respecto, la Coordinación de Comunicación de la Unach se ayudó de entrevistas realizadas en radios con autoridades institucionales, entre las que se encuentra el rector Nicolay Samaniego, como máximo portavoz, para transmitir información a sus públicos externos.

Para trabajar la información que fue transmitida a nivel externo, Wilson Castro indicó que se realizó el ejercicio interno de formar voceros, jerarquizados según la relevancia de la

información. Para Karla Villacrés, experta entrevistada, la colocación de voceros en medios de comunicación debe ser un tema sutil, trabajado con tiempo de anticipación. Esto requiere de una especialización de voceros para que, con su experticia, puedan declarar a nombre de la institución en medios de comunicación. En la parte digital, el análisis de contenido reveló que los posts de la Unach reflejan la vocería de sus dependencias departamentales y autoridades. Los resultados de la aplicación de encuestas exponen que el 51% de encuestados concuerda con que la comunicación de la Unach con el público en general mejoró un poco. La práctica de vocería se vincula con la comunicación estratégica planificada, componente esencial del plan de comunicación para asegurar la coherencia en los mensajes emitidos, argumento que coincide con lo planteado por Matailo y Velásquez (2024).

En cuanto a barreras tecnológicas, el 53% de encuestados señaló a los problemas de conexión a Internet como su principal dificultad, mientras que un 26% enfrentó la falta de dispositivos tecnológicos. Estos riesgos impidieron que los mensajes comunicacionales de la Unach llegaran de forma efectiva a todos los sectores y públicos objetivos de la Institución. Los porcentajes de las encuestas son corroboradas por el Director de Comunicación de la Universidad. Wilson Castro indicó que la brecha digital de conectividad fue más visible en las zonas rurales, lo que repercutió en una deserción de estudiantes, sobre todo aquellos matriculados para el proceso de Nivelación. Esta problemática reafirma la necesidad de una gestión comunicacional basada en la equidad digital, vinculada al principio de pertinencia, el cual forma parte de valores institucionales de la Universidad (Unach, 2023).

Asimismo, la falta de dispositivos tecnológicos, según Castro, impidió el acceso a la información de manera completa. En concordancia con esta situación, Castro también recalca que existió una deficiencia en las habilidades tecnológicas de determinados estudiantes y docentes, causando, sobre todo en estos últimos, que los más antiguos tengan que adaptarse forzadamente a las nuevas tecnologías. Según Molina et al. (2023), en el contexto de la pandemia, “muchos de los docentes carecían de una preparación previa para el trabajo en plataformas digitales” (p. 1). Desde otra perspectiva, Karla Villacrés afirma que aquel que mejor adaptado se encuentre, es el que mejor enfrentará los cambios renuentes, como los acontecidos durante la pandemia. Villacrés, desde su experiencia, indicó que la Universidad de las Américas pudo acoplarse a un sistema totalmente virtual en solo 15 días, algo que la Universidad Hemisferios, su lugar de trabajo actual, no pudo realizar. Situación similar, expone Villacrés, ocurrió con las universidades públicas, las cuales, al inicio del COVID-19, no encontraron formas inmediatas de reacción.

Sin embargo, Villacrés también afirma que la comunicación se ha convertido en recursiva, por lo que es necesario aprovechar todo lo que está al alcance para trabajar. Si no existen recursos económicos o tecnológicos, es necesario que el equipo de comunicación tenga la creatividad necesaria para continuar comunicando la información pertinente. Este trabajo sí ocurrió en la Unach, con el ejército de editores mencionado por Wilson Castro, para cumplir con la labor fundamental de brindar respuestas a la comunidad universitaria. Díaz (2021) afirma que “La comunicación corporativa es fundamentalmente una

comunicación de grupos, y hasta se podría decir de equipos, pues para asegurar el crecimiento y desarrollo corporativa cada unidad debe funcionar como un equipo" (p. 2409).

La cita de Díaz expone un ejercicio de armonía que implica que todos los integrantes de un equipo o unidad, así como entre demás equipos y unidades, cumplan con un trabajo encaminado hacia un objetivo preciso, para que la comunicación institucional tenga una misma voz. Esto se establece dentro de un plan estratégico, el cual, según Matailo y Velásquez (2024), "incluye desde el análisis de la situación actual hasta la medición del impacto de las comunicaciones" (p. 46). En el caso de la Unach, Wilson Castro indicó que el trabajo comunicacional durante la pandemia fue guiado a través del Plan de Contingencia de respuesta ante el COVID-19. La cohesión permitió que el eslogan *Unach en movimiento* se transforme en *La Unach se mueve a tu casa*, generando una campaña de respaldo para la comunidad universitaria.

En definitiva, la Unach aplicó sus estrategias de comunicación a través de una digitalización completa de sus canales de información, lo que incluyó un mayor uso de la red social Facebook, la actualización de correos electrónicos y la atención en línea de las inquietudes de la comunidad universitaria. El conglomerado asegura sentirse satisfecho con los canales, información y herramientas comunicacionales, considerándolas efectivas con determinadas mejorías. El trabajo efectuado permitió que la identidad e imagen corporativas de la Unach se mantengan. Para una comunicación más empática con sus públicos objetivos, la Institución requiere de mayor claridad didáctica y participación en sus publicaciones. Estos ejercicios se alinean con el argumento de Abuarqoub (2023), quien afirma que la identidad corporativa es el centro perdurable de toda organización, y que su coherencia en los mensajes y valores garantiza la percepción positiva por parte de los públicos externos.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Durante el periodo 2020-2022, la Universidad Nacional de Chimborazo implementó estrategias de comunicación corporativa tanto internas como externas, en las que se priorizó el uso de la red social Facebook, el correo electrónico institucional y las videoconferencias. Las estrategias aplicadas evidencian una transición hacia una comunicación adaptativa y estructuralmente reorganizada, en concordancia con los preceptos de la teoría estructuralista y la comunicación digital institucional. El énfasis en las plataformas Facebook, Microsoft Teams y Zoom permitió a la Unach mantener el vínculo con la comunidad universitaria, a fin de asegurar la continuidad de los procesos administrativos y académicos en el contexto de la crisis sanitaria.

En términos de efectividad, el 87% de la comunidad universitaria encuestada considera que la comunicación utilizada por la Unach en pandemia fue efectiva, mientras que el 88% afirma que la información difundida fue de utilidad. No obstante, también se identificaron limitaciones en la retroalimentación digital, barreras tecnológicas y desigualdades en el acceso a dispositivos y conectividad. La brecha se evidenció notablemente en las zonas rurales, razón por la que el 29% de la comunidad universitaria no tuvo sentido de pertenencia con la Unach en la pandemia. Lo anterior refleja la necesidad de fortalecer el enfoque inclusivo en las estrategias de comunicación corporativa.

Finalmente, como producto de la investigación, se realizó un artículo científico que expone, de manera analítica, el proceso de transformación comunicacional de la Unach durante la pandemia. El artículo aporta a la reflexión teórica sobre la comunicación corporativa en contextos de crisis, lo cual convierte a este producto científico en un insumo relevante para la academia y para los responsables de la gestión comunicacional en instituciones de educación superior. La investigación permite identificar criterios prácticos para la elaboración de planes comunicacionales adaptativos y resilientes, que integren vocerías, narrativas digitales y cohesión organizacional.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la planificación de estrategias comunicacionales mediante un modelo de comunicación integral, con base en diagnósticos periódicos de percepción y participación de los públicos internos y externos. El modelo de comunicación debe instituir lineamientos de comunicación en crisis, vocería institucional y estructura de contenidos adaptados al entorno digital. De igual manera, es preciso ampliar el alcance de la comunicación digital con prioridad sobre la producción audiovisual, mediante el uso del storytelling y storydoing, dado que los resultados demuestran una alta recepción y preferencia por los videos institucionales.

De igual modo, se recomienda implementar mecanismos de retroalimentación para los stakeholders de la Unach a través de respuestas oportunas en redes sociales y plataformas institucionales. El fortalecimiento de esta comunicación bidireccional incluye la asignación de personal técnico responsable de monitoreo y respuesta. Por otra parte, para reducir las brechas digitales, es indispensable la ejecución de programas de inclusión tecnológica dirigidos a estudiantes y docentes, además del establecimiento de convenios institucionales para dotación de equipos y capacitación digital.

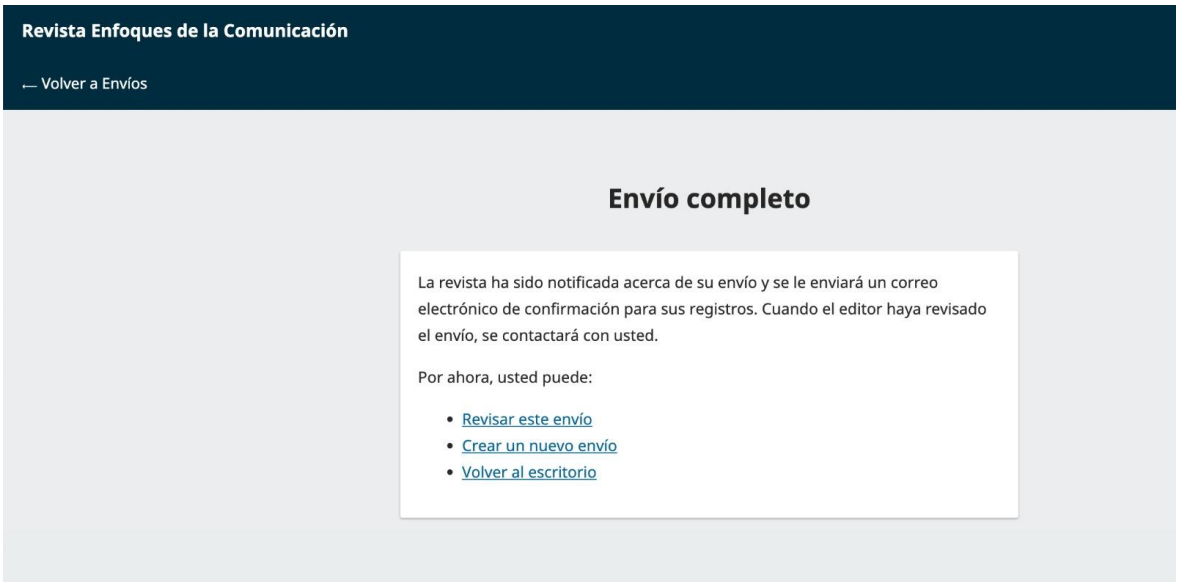
Por último, es recomendable publicar los resultados expuestos en el artículo científico, con el fin de aportar a la discusión científica sobre la gestión comunicacional universitaria. Los espacios académicos propicios para la difusión del contenido del artículo son revistas indexadas, como Enfoques de la Comunicación, y conferencias como las efectuadas dentro del Congreso Eugenio Espejo. El artículo realizado abre caminos a futuras investigaciones orientadas a comprender el comportamiento comunicacional de las instituciones de educación superior.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

Figura 29

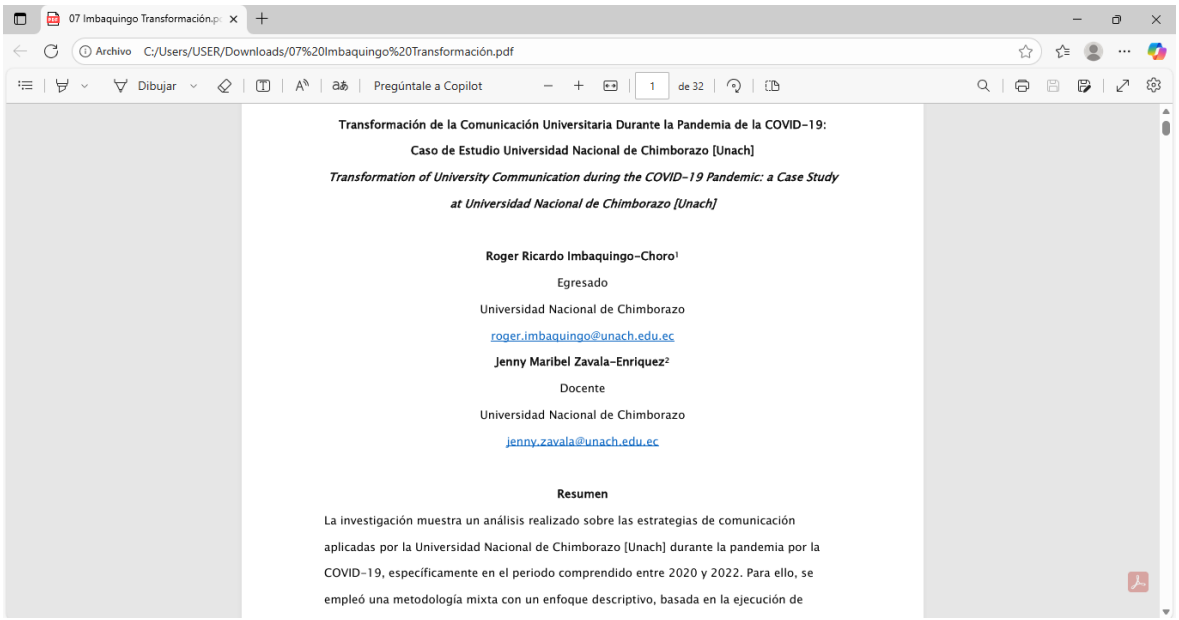
Captura de pantalla de envío de artículo científico



Fuente. Elaboración propia.

Figura 30

Captura de pantalla de artículo científico realizado



Fuente. Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Abuarqoub, O. (2023). Examinando la reputación desde la perspectiva de la comunicación: una revisión sistemática. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar De Estudios De Comunicación Y Ciencias Sociales*, *37*, 113-139. https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1925

Abuín, J. y Abuín, R. (2022). Redes sociales y el interés por la información oficial en tiempos de pandemia: análisis de la comunicación de los ministerios de salud europeos en Facebook durante la COVID-19. *Revista De Comunicación Y Salud*, *12*, 59-76. https://doi.org/10.35669/rcys.2022.12.e303

Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, *3*(8), 82-95. https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084

Aguilera, D. (2020). *Calidad de la comunicación digital de los servicios públicos prestados por el estado municipal en Neuquén Capital* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Comahue]. http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/15798

Alegre, M. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, *28*(54), 93-100. https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093

Andrade, M., Encalada, R., Hernández, P. y Yépez, A. (2024). Factores de Comunicación Externa que inciden en el desarrollo de las Microempresas de los Artesanos calificados del cantón Ibarra. *MENTOR. Revista De investigación Educativa Y Deportiva*, *3*(8), 437-457. https://doi.org/10.56200/mried.v3i8.7345

Araiza, V., Araiza, A. y Medécigo, U. (2020). Cultura: un asunto de información y comunicación. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, (51), 63-82. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7456354

Aucancela, B. y Velasco, V. (2021). Gestión turística como herramienta de desarrollo sostenible de la microcuenca del río Chimborazo, cantón Riobamba. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (13), 102-106. https://doi.org/10.37135/chk.002.13.06

Avendaño, W., Luna, H. y Rueda, G. (2021). Educación virtual en tiempos de COVID-19: percepciones de estudiantes universitarios. *Formación universitaria*, *14*(5), 119 128. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000500119

Barba, L., Varguillas, C., Velasco, D., Cejas, M., Moreno, P. y Benítez, V. (2023). *Modelo Educativo de la Universidad Nacional de Chimborazo. Introspección y Prospectiva*. Editorial Unach. https://bit.ly/4frMH5q

Bravo, J. (2022). *Investigación social en comunicación: Metodologías cuantitativa, cualitativa y participativa*. Universidad Nacional de Chimborazo. https://editorial.unach.edu.ec/index.php/Editorial/catalog/book/139

Cardich, V., Diaz, A., Auccacusi, M. y Meneses, B. (2024). La aplicación de la Metodología de las 5s en empresas manufactureras del rubro automotriz de Lima centro, 2023. *Ingeniería sustentable para un futuro diverso, equitativo e inclusivo al servicio de la educación, la investigación y la industria para una sociedad 5.0*. https://laccei.org/LACCEI2024-CostaRica/papers/Contribution_344_final_a.pdf

Casino, G. (2022). Comunicación en tiempos de pandemia: información, desinformación y lecciones provisionales de la crisis del coronavirus. *Gaceta sanitaria*, *36*(1), 97-104. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2022.01.003

Castro, A., Díaz, P. y Torres, J. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, *55*, 29-51. https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768

Castro, A., Morán, I. y Díaz, P. (2021). Comunicación institucional de crisis y redes sociales en la Covid-19: los casos de Yunquera y Gaucín. *Ámbitos. Revista Internacional De Comunicación*, (52), 102-123. https://doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.07

Castro, J., Gómez, L. y Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, *27*(75), 140-174. https://doi.org/10.14483/22487638.19171

Cimas, J. (2021). Seguimiento de los pacientes con secuelas no respiratorias de la COVID-19. *FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria*, *28*(2), 81-89. https://doi.org/10.1016/j.fmc.2020.11.004

Civila, S. (2021). Manual de gestión de la comunicación corporativa [Reseña]. *Revista Mediterránea De Comunicación*, *12*(1), 329-331. https://doi.org/10.14198/MEDCOM000014

Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, *15*(2), 43-70. http://www.scielo.edu.uy/pdf/in/v15n2/1688-8626-in-15-02-43.pdf

Cvetkovic, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J. y Correa, L. (2020). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, *21*(1), 179-185. https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069

Damián, J., Castillo, E., Reyes, C., Salas, R. y Ayala, C. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia

COVID-19. *MediSur*, *19*(4), 624-632. http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/5033

De la Fuente, S., López Y. y Cervantes, M. (2023). La comunicación interpersonal y masiva en la educación sexual de los adolescentes. *Multidisciplinas De La Ingeniería*, *6*(7), 77-86. https://doi.org/10.29105/mdi.v6i07.159

De la Rosa, M. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, contabilidad y gestión*, *6*(17), 87-102. https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102

Díaz, C. y Silva, H. (2023). Liderazgo global: una revisión del concepto, enfoques, competencias y retos en el contexto organizacional actual. *Clío América*, *17*(34), 58-71. https://doi.org/10.21676/23897848.5578

Díaz, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polo del Conocimiento*, *6*(3), 2393-2416. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926838

Duque, V., Abendaño, M. y Cusot, G. (2022). Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *Revista ComHumanitas*, *13*(1), 34-49. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8517519

Flores, L. (2024). Riesgos éticos y riesgos reputacionales. El reto de las relaciones públicas durante la COVID-19 en Perú. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, *22*(44), 1-24. https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/4318

Franco, L., Ortega, E., Soto, M. y Aguirre, J. (2024). Estrategias de Comunicación Organizacional Frente al Covid-19 en Instituciones de Educación Superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 3485-3504. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10773

Gamboa, L. y Álvarez, M. (2022). Impacto de los canales de comunicación corporativa en los resultados de instituciones públicas. *Reciamuc*, *6*(3), 55-62. https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/879

García de la Serrana, P. (2020). *La comunicación corporativa online de los equipos de MotoGP: el caso del Team Suzuki Ecstar* [Tesis de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. https://dspace.umh.es/handle/11000/25851

García, M., Grilló, A. y Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *11*(21), 55-70. https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04

García, M., Marín, M. y Acero, A. (2023). Diagnóstico de la comunicación externa anual de las publicaciones en Facebook de la Universidad de las Américas Puebla. *Zincografía*, *7*(14), 86-110. https://doi.org/10.32870/zcr.v7i14.212

Gayà, C., Rizo, M. y Vidal, D. (2022). Comunicación, cultura y relato. Una propuesta para repensar las bases teóricas de la comunicación participativa. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, *28*(55), 11-28. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8530748

González, J. (2023). La comunicación transmedia en los museos de moda: una revisión sistemática de la literatura. *Transdigital*, *4*(8), 1-23. https://doi.org/10.56162/transdigital250

González, M. (2021). La capacitación docente para una educación remota de emergencia por la pandemia de la COVID 19. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, (19), 81-102. https://doi.org/10.51302/tce.2021.614

Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, *4*(3), 163-173. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Haro, A., Chisag, E., Ruiz, J. y Caicedo, J. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *5*(2), 956-966. https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927

Hernández, H. (2020). Valores y compromiso organizacional de personal empleado en la Ciudad de Durango. *Trascender, contabilidad y gestión*, (13), 17-33. https://doi.org/10.36791/tcg.v13i0.77

Huertas, A. (2022). Comunicación Corporativa: los vínculos con la ciudadanía en un contexto de emergencia sanitaria. *Lecciones del Portal de la Comunicación (InCom-UAB), Universitat Autònoma de Barcelona*. https://ddd.uab.cat/record/285941

Lalaleo, F., Chenet, M., Martínez, A. y Bonilla, D. (2023). Imagen corporativa desde la perspectiva de la comunicación empresarial: caso Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha. *Revista de Comunicación de la SEECI*, *56*, 265-281. http://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e829

Lavanda, F., Reyes, M., Ruiz, R. y Castillo, L. (2022). La imagen corporativa a través de una estrategia de marketing social en las empresas peruanas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(1), 4107-4121. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1788

Leyva, M., Viteri, J., Estupiñán, J. y Hernández, R. (2021). Diagnóstico de los retos de la investigación científica postpandemia en el Ecuador. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, *9*(1), 1-19. https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2960

López, P., Castro, P. y Oñate, P. (2022). Agenda melding y teorías de la comunicación: la construcción de la imagen de los actores políticos en las redes sociales. *Cuadernos*

del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (112), 21-34. https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi112.4089

Marín, P. y Gómez, D. (2022). La comunicación empresarial en tiempos de COVID. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, *27*, 36-52. https://doi.org/10.7263/adresic-27-196

Martillo, B., Martillo, E. y Peña, D. (2021). Comunicación digital y adaptación de las MIPYMES del Cantón Isidro Ayora: Comunicación digital y adaptación de las MIPYMES. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, *5*(3), 113-126. https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/536

Matailo, P. y Velásquez, A. (2024). Modelo de plan estratégico de comunicación para revistas científicas: Caso de estudio. *South American Research Journal*, *3*(2), 45-52. https://sa-rj.net/index.php/sarj/article/view/45

Mejía, J., Díaz, E. y Fuentes, L. (2021). Descripción de población, muestra y muestreo. En A. Álvarez, E. Guzmán, J. Higuera y J. López (Coord.), *Metodología de la Investigación en Enfermería. Elementos para elaborar un proyecto de investigación* (pp. 151-164). Ediciones La Biblioteca. https://bit.ly/3ZxTcyB

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. https://doi.org/10.14482/pege.46.1203

Molina, H., Macías, J. y Hernández, M. (2023). Evaluando el uso de la plataforma Microsoft Teams en los procesos de enseñanza y aprendizaje durante la pandemia de COVID-19 en una universidad pública. Una perspectiva de los estudiantes. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, *14*, 1-18. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v14i0.1633

Nájera, O. y Sánchez, G. (2020). La comunicación organizacional y los ambientes laborales en la actualidad. Acercamientos y variaciones. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, (39), 108-122. https://ri.ibero.mx/handle/ibero/5878

Organización de las Naciones Unidas. (5 de mayo de 2022). *Las muertes por COVID-19 sumarían 15 millones entre 2020 y 2021*. Noticias ONU. https://news.un.org/es/story/2022/05/1508172

Orozco, C. (2024). *Estrategias de comunicación interna y externa para fortalecer la imagen corporativa en la Organización "SALEM Internacional", parroquia de Mindo, cantón San Miguel de los Bancos, provincia Pichincha, periodo enero-junio 2023* [Tesis de grado, Universidad Estatal de Bolívar]. https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/7124

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, *36*(2), 188-192. https://doi.org/10.30944/20117582.878

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, *7*(1), 9-25. https://doi.org/10.22579/23463910.182

Ramírez, M. (2021). Transformación digital en las Universidades: Proceso en épocas de COVID 19. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información*, (42), 593-602. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8624594

Ramos, E. y Valle, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Universidad y Sociedad*, *12*(1), 292-298. https://bit.ly/3OdgfbL

Ruiz, A. (2021). El contenido y su análisis: Enfoque y proceso. *Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona*. https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/179232

Sánchez, D. (2022). *De ciberestudiantes a ciberperiodistas: análisis de la competencia mediática en estudiantes universitarios cubanos de Periodismo*. Universidad de Huelva-Universidad Internacional de Andalucía. https://bit.ly/4dWx70s

Sánchez, M., Mejías, M. y Olivety, M. (2022). Diseño de Metodologías Mixtas una revisión de las estrategias para combinar. *Revista Electrónica Human@s Enfermería en RED*, (3), 10-13. https://bit.ly/3Yeaikp

Sandoval, E. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, *31*(3), 10-22. https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/38635/42997

Sebastián, A., Muñoz, D. y Núñez, M. (2020). Importancia de la estrategia de comunicación y su relación con el insight para conseguir la eficacia publicitaria: el caso de España. *Cuadernos.Info*, (46), 249-280. https://doi.org/10.7764/cdi.46.1786

Sevilla N., García, C., Lozano, J. y Alvarez, O. (2022). Estrategias de comunicación corporativa para reposicionar un centro comercial. Caso "Plaza Guerrero de Chilpancingo, Gro. México. *Foro de Estudios sobre Guerrero*, *9*(1), 145-154. https://revistafesgro.cocytieg.gob.mx/index.php/revista/article/view/104

Silva, J., Peñafiel, M. y Cazorla, A. (2022). Las TIC en el contexto familiar en tiempos de confinamiento: Experiencias de conectividad y comunicación de estudiantes universitarios. *Revista Cátedra*, *5*(1), 47-57. https://doi.org/10.29166/catedra.v5i1.3363

Universidad Nacional de Chimborazo. (2 de junio de 2020). *Plan Institucional de Retorno Progresivo frente al COVID-19*. https://www.unach.edu.ec/plan-institucional-de-retorno-progresivo-frente-al-covid-19/

Universidad Nacional de Chimborazo. (2022). *Plan Estratégico Institucional 2022-2026*. https://www.unach.edu.ec/wp-content/Desarrollo_institucional/Final_Plan-estrategico_institucional-2022_2026_Unach_c.pdf

Universidad Nacional de Chimborazo. (2023). *Estatuto de la Universidad Nacional de Chimborazo*. https://bit.ly/4fFZKzX

Universidad Nacional de Chimborazo. (3 de mayo de 2021). *La Universidad junto al pueblo*. https://www.unach.edu.ec/la-universidad-junto-al-pueblo/

Universidad Nacional de Chimborazo. (s.f.). *Coordinación de Comunicación Institucional*. https://www.unach.edu.ec/comunicacion-institucional/

Valle, D., Vásquez, D., Soria, J. y Zambrano, M. (2023). Relación ente la comunicación corporativa y la imagen corporativa. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*, *6*(12), 70-84. https://bit.ly/4dUDKAo

Vega, R., Iglesias, C., Morua, M. y Cossío, G. (2020). Plan de comunicación del Sistema de Inteligencia Colaborativa para el Grupo Empresarial BioCubaFarma. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, *31*(2), 1-23. https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/1510/pdf_21

Villareal, J. y Cid, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*, *7*(1), 52-60. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8474986

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta

Objetivo: La presente encuesta tiene por finalidad recoger datos acerca de la percepción por parte de la comunidad universitaria sobre las estrategias de comunicación corporativa de la Unach aplicadas durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022).

Seleccione su rango de edad:

a) 19 a 22 años
b) 23 a 26 años
c) 27 a 30 años
d) 31 a 34 años
e) 35 años o más

Seleccione su género:

a) Masculino
b) Femenino
c) Otro
d) Prefiero no decirlo

Lugar donde residía al momento de la pandemia (2020-2022):

a) Riobamba
b) Fuera de la ciudad

Seleccione la función que desempeña en la Unach:

a) Estudiante
b) Docente
c) Funcionario

Indique la Facultad a la que pertenece: (para el caso de ESTUDIANTES y DOCENTES)

a) Ciencias Políticas y Administrativas
b) Ingeniería
c) Ciencias de la Salud
d) Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías

Indique la Carrera a la que pertenece: (para el caso de ESTUDIANTES)

Seleccionar la Carrera de acuerdo con la Facultad seleccionada (31 carreras).

PREGUNTAS DE INDAGACIÓN

¿Considera usted que la comunicación organizacional de la Unach cambió durante la pandemia?

a) Sí
b) No

¿Qué tan informado(a) se sintió sobre los procesos académicos (matrículas, clases, evaluaciones) a través de los canales de comunicación oficiales de la Unach durante la pandemia por COVID-19?

a) Muy informado(a)
b) Informado(a)
c) Poco informado(a)
d) Nada informado(a)

¿Qué tan eficaz fue la Unach para comunicar cambios importantes (horarios, modalidad virtual, medidas de bioseguridad) a través de sus canales oficiales en la pandemia?

a) Muy eficaz
b) Eficaz
c) Poco eficaz
d) No fue eficaz

¿Qué canales de comunicación utilizó con mayor frecuencia para recibir información de la Unach durante la pandemia? (Seleccione todas las que apliquen)

a) Llamadas telefónicas
b) Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.)
c) Página web oficial
d) Correo electrónico institucional
e) Mensajería instantánea (WhatsApp, Messenger)
f) Videoconferencias (Zoom, Teams, etc.)

¿Qué red social utilizó más durante la pandemia para informarse sobre la Unach?

a) Facebook
b) Instagram
c) TikTok
d) X (Twitter)

¿Cuáles fueron los principales temas que usted observó en la comunicación de la Unach durante el COVID-19?

a) Temas educativos
b) Entretenimiento

c) Bienestar
d) Trámites administrativos
e) Noticias nacionales
f) Pandemia de COVID-19

¿Cómo calificaría la efectividad de la Unach para resolver sus dudas y consultas a través de los canales de comunicación utilizados durante la pandemia?

a) Muy efectiva
b) Efectiva
c) Poco efectiva
d) No fue efectiva

¿Considera que la Unach utilizó adecuadamente las redes sociales para mantener informada a la comunidad universitaria durante el periodo 2020-2022?

a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) En desacuerdo
d) Totalmente en desacuerdo

¿Con qué frecuencia revisaba los canales de comunicación oficiales de la Unach (redes sociales, correo, página web) para obtener información durante la pandemia?

a) Todos los días
b) Varias veces por semana
c) Una vez por semana
d) Rara vez

¿En qué rangos horarios revisaba los canales de comunicación oficiales durante la pandemia?

a) 06:00 a 10:00
b) 10:00 a 14:00
c) 14:00 a 18:00
d) 18:00 a 22:00
e) 22:00 a 24:00

¿Qué tan accesibles le parecieron las plataformas digitales utilizadas por la Unach (redes sociales, correo, videoconferencias, etc.) para recibir información durante la pandemia?

a) Muy accesibles
b) Accesibles
c) Poco accesibles
d) No accesibles

¿Considera usted que la comunicación utilizada por la Unach durante la pandemia fue efectiva?

a) Sí
b) No

¿Qué nivel de satisfacción tiene con respecto al contenido informativo proporcionado por la Unach durante la pandemia por COVID-19 (ej. calidad, claridad y frecuencia)?

a) Muy satisfecho(a)
b) Satisfecho(a)
c) Poco satisfecho(a)
d) Insatisfecho(a)

¿Cree que la Unach mejoró su comunicación interna entre funcionarios, docentes y estudiantes durante la pandemia por COVID-19?

a) Sí, mucho
b) Sí, un poco
c) No, se mantuvo igual
d) No, empeoró

¿Cree que la Unach mejoró su comunicación con el público en general durante la pandemia por COVID-19?

a) Sí, mucho
b) Sí, un poco
c) No, se mantuvo igual
d) No, empeoró

¿Qué barreras tecnológicas o dificultades usted enfrentó al interactuar con los canales de comunicación digital de la Unach (redes sociales, correos, videoconferencias) durante la pandemia? (Seleccione todas las que apliquen)

a) Problemas de conexión a Internet
b) Falta de dispositivos tecnológicos
c) Falta de claridad en los mensajes
d) No enfrenté dificultades

¿Qué situación le generó molestias con la comunicación de la Unach durante la pandemia por COVID-19?

a) Información nula
b) Falta de contacto
c) Falta de respuestas
d) No hubo molestias

¿Usted observó campañas institucionales de la Unach durante la pandemia?

a) Sí
b) No

¿Considera que la información emitida por la Unach durante la pandemia fue útil?

a) Sí
b) No

¿Usted se sintió parte importante de la Unach durante la pandemia por COVID-19?

a) Sí
b) No

¿Qué es lo que le llamaba más la atención de una publicación de la Unach durante la pandemia por COVID-19?

a) Sonidos
b) Video
c) Tipografía
d) Imagen
e) Fotografía
f) Colores

¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación institucional de la Unach?

a) Más publicaciones
b) Contenido más didáctico
c) Mayor participación
d) Más contenido de programas educativos
e) Mayor frecuencia de publicación
f) Más contenido de actualidad

Anexo 2. Guías de entrevistas

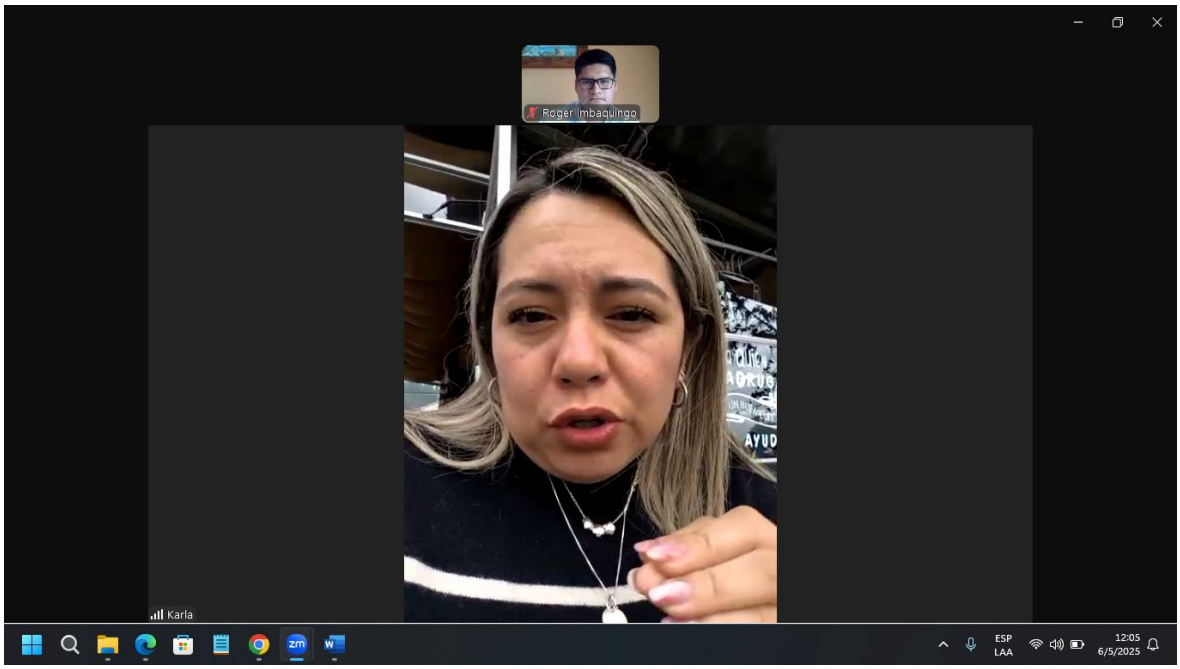
ENTREVISTADO: MSc. Wilson Castro.	**CARGO:** Director de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo.
FECHA: 7 de abril de 2025.	**LUGAR:** Edificio Administrativo Unach.
CURRICULUM VITAE RESUMIDO: Licenciado en Diseño Gráfico, Posgrado en Gestión de Emprendimientos Creativos. Se ha desarrollado en el área profesional en	**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Recopilar información detallada sobre las estrategias de comunicación corporativa implementadas durante la pandemia por

diferentes agencias de publicidad de Quito como DDB, JWT, Punto99 y actualmente tiene su espacio de trabajo colaborativo en la ciudad de Riobamba denominada CASTRO Company.	COVID-19, con la finalidad de analizar su efectividad, los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas en el contexto universitario.
DESARROLLO	
• ¿Cómo fue el proceso de cambio que tuvo la Unach para pasar de la comunicación tradicional a la digital durante la pandemia de COVID-19? • ¿Qué estrategias generales de comunicación adoptó la Unach durante la pandemia de COVID-19 para afrontar los retos de información, educación y conexión con la comunidad universitaria? • ¿Cuáles fueron las principales estrategias de comunicación interna que implementó la Unach durante la pandemia? Háblenos de las más exitosas y cifras alcanzadas. • ¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación externa que implementó la Unach durante la pandemia de COVID-19? Háblenos de las más exitosas y cifras alcanzadas. • ¿Qué herramientas digitales fueron claves en la comunicación interna y externa durante la pandemia? Cuéntenos los resultados alcanzados. • ¿Cómo evaluó la Unach la efectividad de estas herramientas o plataformas? Cuéntenos las cifras o principales resultados alcanzados que hablan del éxito de estas herramientas. • De las herramientas usadas antes de la pandemia y las implementadas en la pandemia, ¿cuáles se mantienen en la actualidad? • ¿Qué desafíos enfrentó la Unach al implementar estrategias de comunicación digital durante la pandemia, considerando la diversidad de sus públicos? • ¿Cómo se midió la efectividad de las estrategias de comunicación digital en términos de satisfacción y alcance? • ¿Cómo se gestionó la retroalimentación para solventar las dudas de los estudiantes y el personal de la Unach acerca de los procesos académicos y administrativos durante la pandemia? • En cuanto a la accesibilidad, ¿qué barreras tecnológicas identificaron entre los públicos internos y externos y cómo trataron de superarlas durante la pandemia? • ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas por la Unach en términos de comunicación corporativa durante el periodo 2020-2022? • ¿Cómo usted describiría actualmente a la comunicación que mantiene la Unach?	

ENTREVISTADA: Mgs. Karla Villacrés	**CARGO:** Directora de Comunicación Institucional de la Universidad Hemisferios.
FECHA: 6 de mayo de 2025.	**LUGAR:** Entrevista vía Zoom.

CURRICULUM VITAE RESUMIDO: Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, Magíster en Gestión del Talento Humano y Magíster en Mercadotecnia con mención en Estrategia Digital. Cuenta con más de 10 años de experiencia en Comunicación Estratégica y Brand Management, en el sector privado.	**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Obtener una perspectiva ampliada de las estrategias de comunicación corporativa e institucional aplicadas por las universidades durante la época de la pandemia por COVID-19.
DESARROLLO	
• Desde su perspectiva, ¿cómo fue el proceso de cambio que experimentaron las universidades al pasar de la comunicación tradicional a la digital durante la pandemia? • Desde su experiencia, ¿cuáles son las estrategias de comunicación más efectivas que las instituciones, como las universidades, pueden implementar en tiempos de crisis, como lo fue la pandemia por COVID-19? • ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizaron las instituciones o universidades durante la pandemia por COVID-19? • ¿Qué estrategias de comunicación externa identificó en instituciones como universidades durante la pandemia de COVID-19? • ¿Qué herramientas digitales cree que fueron importantes para la comunicación interna y externa en las instituciones durante la pandemia por COVID-19? • ¿Cómo cree que las instituciones evaluaron la efectividad de estas herramientas o plataformas? • De las herramientas utilizadas antes de la pandemia y las implementadas durante la misma, ¿cuáles cree que se han mantenido en la actualidad en la comunicación institucional? • ¿Qué desafíos enfrentaron las universidades al implementar estrategias de comunicación digital durante la pandemia, considerando la diversidad de sus públicos? • ¿Considera usted que la gestión en comunicación, durante la pandemia, fue adecuada por parte de las universidades para garantizar que la comunidad universitaria y general estuviera informada sobre los procesos académicos y administrativos? • Desde su experiencia, ¿cuáles fueron las principales lecciones aprendidas en términos de comunicación corporativa en el ámbito universitario durante el periodo 2020-2022? • ¿Cómo describiría actualmente la comunicación institucional en las universidades? • ¿Cómo ve actualmente la comunicación institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo, tanto a nivel interno como externo? • ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Unach en cuanto a su comunicación institucional y qué estrategias puede implementar para superarlos?	

Anexo 3. Evidencias de las entrevistas ejecutadas



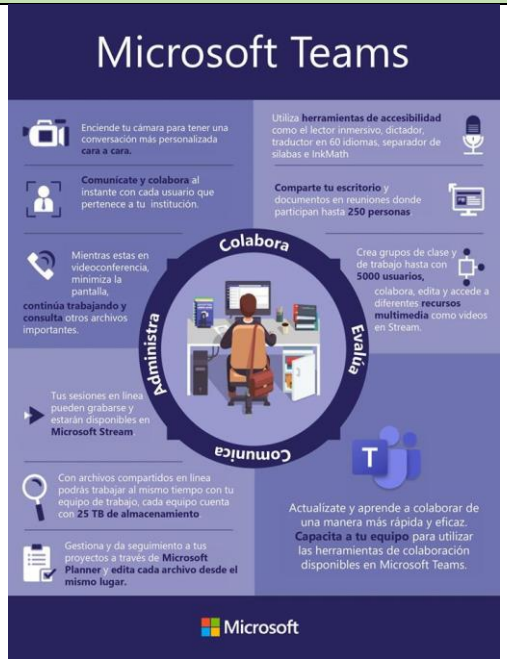
Anexo 4. Matrices de análisis de contenido realizadas

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	¡Reafirmamos nuestro compromiso, seguimos en constante evolución hacia la excelencia! ¡Feliz 2020!			
Fecha de publicación	**Día:** 1	**Mes:** Enero	**Año:** 2020	
Formato de la publicación	Imagen			
Tema de la publicación	Felicitación por Año Nuevo			
Objetivo de la publicación	Mostrar que la Unach continuará trabajando con los estudiantes			
Resumen	Post de felicitación por Año Nuevo, en el que la Unach afirma su firmeza por continuar con trabajo firme durante el 2020.			
Público objetivo	Comunidad universitaria, público externo, ciudadanía en general.			
Número de reacciones	**Me gusta:** 248	**Me encanta:** 72	**Me importa:** 0	
	Me divierte: 3	**Me asombra:** 0	**Me entristece:** 0	
	Me enfada: 0	**TOTAL:** 323		
Número de interacciones	**Comentarios:** 10			
	Veces compartidas: 42			
Nivel de participación	**Alto:**	**Medio:** X	**Bajo:**	

Comentarios y retroalimentación	Los comentarios reflejan la inquietud de algunos estudiantes por conocer la fecha de ingreso a clases.			
Alcance potencial	**Alto:**	**Medio:** X	**Bajo:**	
Tono	Formal			
Duración de video	No aplica video			
Fuente de información	Institucional			
Uso de hashtags	#AlmaUnach #UnachEnMovimiento			
Tipo de contenido	Educativo, entretenimiento			
Vocero	Unach			

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	La Unach se activa junto a otras instituciones de la Mesa Técnica 2 ante la presencia del primer caso de coronavirus en Ecuador			
Fecha de publicación	**Día:** 29	**Mes:** Febrero	**Año:** 2020	
Formato de la publicación	Fotografía e imagen			
Tema de la publicación	Activación de alerta para trabajo institucional en conjunto debido a la aparición del primer caso de coronavirus en Ecuador			
Objetivo de la publicación	Comunicar a la comunidad universitaria y a la ciudadanía en general la activación del trabajo en conjunto con otras instituciones para tratar el primer caso de coronavirus en Ecuador			
Resumen	Fotografías de la reunión de representantes de la Unach con otras instituciones en la sala de			

	capacitación del ECU 911 de Riobamba para tratar la noticia sobre el primer caso de coronavirus en el país; imagen de recomendaciones para prevenir infecciones respiratorias.			
Público objetivo	Comunidad universitaria; ciudadanía en general			
Número de reacciones	**Me gusta:** 105	**Me encanta:** 10	**Me importa:** 0	
	Me divierte: 2	**Me asombra:** 0	**Me entristece:** 0	
	Me enfada: 0	**TOTAL:** 117		
Número de interacciones	**Comentarios:** 1			
	Veces compartidas: 67			
Nivel de participación	**Alto:**	**Medio:**	**Bajo: X**	
Comentarios y retroalimentación	Comentario de felicitación al Rector; retroalimentación de la Unach con un like.			
Alcance potencial	**Alto: X**	**Medio:**	**Bajo:**	
Tono	Formal			
Duración de video	No aplica video			
Fuente de información	Institucional			
Uso de hashtags	#Gestión #UnachEnMovimiento			
Tipo de contenido	Informativo			
Vocero	Servicio Integrado de Salud Universitario Unach			

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	¿Qué es MICROSOFT TEAMS?			
Fecha de publicación	**Día:** 19	**Mes:** Marzo	**Año:** 2020	
Formato de la publicación	Imagen			
Tema de la publicación	Las tecnologías de la información y la comunicación han favorecido la aparición de nuevas formas de trabajo para que exista la posibilidad de conectarse en red, desde cualquier lugar gracias a Internet.			
Objetivo de la publicación	Informar a la comunidad universitaria sobre la herramienta Microsoft Teams, aplicación para continuar con las labores de la Unach de forma virtual			
Resumen	La infografía expone cuatro ejes de la aplicación Microsoft Teams, los cuales son colaborar, administrar, evaluar y comunicar. Dentro de cada eje se informan las actividades que es posible ejecutar dentro de la herramienta virtual.			
Público objetivo	Comunidad universitaria de la Unach			
Número de reacciones	**Me gusta:** 53	**Me encanta:** 5	**Me importa:** 1	
	Me divierte: 0	**Me asombra:** 1	**Me entristece:** 0	
	Me enfada: 0	**TOTAL:** 60		
Número de interacciones	**Comentarios:** 0			
	Veces compartidas: 8			

Nivel de participación	**Alto:**	**Medio:**	**Bajo: X**	
Comentarios y retroalimentación	No existen comentarios			
Alcance potencial	**Alto:**	**Medio: X**	**Bajo:**	
Tono	Formal			
Duración de video	No aplica video			
Fuente de información	Externa: Microsoft Teams			
Uso de hashtags	#Academia #Gestión #Investigación #Vinculación #coronavirus #UnachEnMovimiento			
Tipo de contenido	Informativo, educativo			
Vocero	Microsoft Teams			

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	LA UNACH SE MUEVE A TU CASA			
Fecha de publicación	**Día:** 1	**Mes:** Abril	**Año:** 2020	
Formato de la publicación	Imagen			
Tema de la publicación	Mensaje de la Unach con palabras de aliento para continuar la formación de estudiantes a través de la virtualidad, en conjunto con el teletrabajo de los personales de la Institución			
Objetivo de la publicación	Comunicar a la comunidad universitaria un mensaje de aliento ante la crisis de COVID-19, e informar la adopción de la virtualidad y el teletrabajo para no detener las actividades la Unach			

<table>
<tr><td>Resumen</td><td colspan="3">El texto del post señala que el periodo académico iniciará el 27 de abril y durará hasta el 4 de septiembre de 2020. Las clases se desarrollarán de forma virtual, por lo que es necesario que los estudiantes con computadores e Internet asuman el reto de continuar su formación. Sin embargo, para quienes no dispongan de ello, la Unach ofrece la opción de anular la matrícula para que puedan continuar sus estudios una vez que todo haya vuelto a la normalidad. Se menciona que los personales de la Unach mantienen capacitaciones para el trabajo virtual.</td></tr>
<tr><td>Público objetivo</td><td colspan="3">Comunidad universitaria de la Unach; ciudadanía en general</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Número de reacciones</td><td>Me gusta: 662</td><td>Me encanta: 169</td><td>Me importa: 4</td></tr>
<tr><td>Me divierte: 9</td><td>Me asombra: 18</td><td>Me entristece: 140</td></tr>
<tr><td>Me enfada: 11</td><td colspan="2">TOTAL: 1 013</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Número de interacciones</td><td colspan="3">Comentarios: 315</td></tr>
<tr><td colspan="3">Veces compartidas: 291</td></tr>
<tr><td>Nivel de participación</td><td>Alto: X</td><td>Medio:</td><td>Bajo:</td></tr>
<tr><td>Comentarios y retroalimentación</td><td colspan="3">Varios usuarios felicitan a la Unach por la nueva modalidad virtual adoptada. Sin embargo, existen muchas quejas con respecto a la anulación de matrícula por falta de equipos para conexión. Se</td></tr>
</table>

	indica que eso refleja la exclusión de los que no tienen recursos. De igual manera, existen dudas sobre procesos de cambios de universidad, paralelos y carreras. La retroalimentación de la Unach es brindar correos electrónicos de diferentes personales para la atención virtual de los trámites y recomendar a los estudiantes informarse por medios oficiales. La Unach brinda likes a comentarios positivos.			
Alcance potencial	**Alto: X**	**Medio:**	**Bajo:**	
Tono	Formal, emotivo			
Duración de video	No aplica video			
Fuente de información	Institucional			
Uso de hashtags	No existen hashtags			
Tipo de contenido	Informativo			
Vocero	Unach			

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	¡JUNTOS LO LOGRAMOS!			
Fecha de publicación	**Día:** 11	**Mes:** Noviembre	**Año:** 2020	
Formato de la publicación	Imagen			
Tema de la publicación	Logros de la Unach en cuanto a Acreditación y posicionamiento en Rankings Internacionales			

Objetivo de la publicación	Mostrar a la comunidad universitaria que la visión de la Unach se ha cumplido, al convertirse en la Institución líder de la Zona 3 del país.		
Resumen	El post expone el agradecimiento a la labor de todos los integrantes de la Unach y muestra la acreditación y su posicionamiento en el Ranking QS, lo que equivale al cumplimiento de su visión de convertirse en líder de la Zona 3 del Ecuador.		
Público objetivo	Comunidad universitaria de la Unach		
Número de reacciones	**Me gusta:** 942	**Me encanta:** 619	**Me importa:** 38
	Me divierte: 4	**Me asombra:** 2	**Me entristece:** 0
	Me enfada: 1	**TOTAL:** 1 606	
Número de interacciones	**Comentarios:** 30		
	Veces compartidas: 215		
Nivel de participación	**Alto: X**	**Medio:**	**Bajo:**
Comentarios y retroalimentación	Existen comentarios divididos entre felicitaciones a la Unach y el pedido de los usuarios para que se habilite la plataforma de matrículas. La Institución no emite ninguna retroalimentación.		
Alcance potencial	**Alto: X**	**Medio:**	**Bajo:**
Tono	Formal		
Duración de video	No aplica video		
Fuente de información	Institucional		
Uso de hashtags	#AlmaUnach #UnachEnMovimiento		

Tipo de contenido	Informativo	
Vocero	Unach	

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	¡FELIZ DÍA SERVIDOR UNIVERSITARIO!			
Fecha de publicación	**Día:** 19	**Mes:** Enero	**Año:** 2021	
Formato de la publicación	Imagen			
Tema de la publicación	Mensaje de felicitación a los servidores universitarios de la Unach			
Objetivo de la publicación	Felicitar a los servidores universitarios de la Unach por su día			
Resumen	La Unach agradece el trabajo y dedicación de los servidores. Su ardua labor hace que la evolución de la Institución no se detenga.			
Público objetivo	Servidores universitarios de la Unach			
Número de reacciones	**Me gusta:** 194	**Me encanta:** 59	**Me importa:** 6	
	Me divierte: 0	**Me asombra:** 0	**Me entristece:** 0	
	Me enfada: 0	**TOTAL:** 259		
Número de interacciones	**Comentarios:** 2			
	Veces compartidas: 55			
Nivel de participación	**Alto:**	**Medio:**	**Bajo: X**	

Comentarios y retroalimentación	Comentarios de agradecimiento a los servidores por su colaboración en los procesos administrativos.		
Alcance potencial	**Alto:**	**Medio: X**	**Bajo:**
Tono	Formal, emotivo		
Duración de video	No aplica video		
Fuente de información	Institucional		
Uso de hashtags	#AlmaUnach #UnachEnMovimiento		
Tipo de contenido	Entretenimiento		
Vocero	Coordinación de Comunicación Institucional de la Unach		

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	¿Qué es el COGOBIERNO?			
Fecha de publicación	**Día:** 4	**Mes:** Marzo	**Año:** 2021	
Formato de la publicación	Imagen			
Tema de la publicación	Elección de Representantes al Cogobierno de la Unach			
Objetivo de la publicación	Informar a la comunidad universitaria cuál es el significado de Cogobierno y su función en la Unach			
Resumen	El Cogobierno es una parte sustancial de la autonomía universitaria por la dirección compartida de la Universidad con representantes de profesores, estudiantes y empleados. Las			

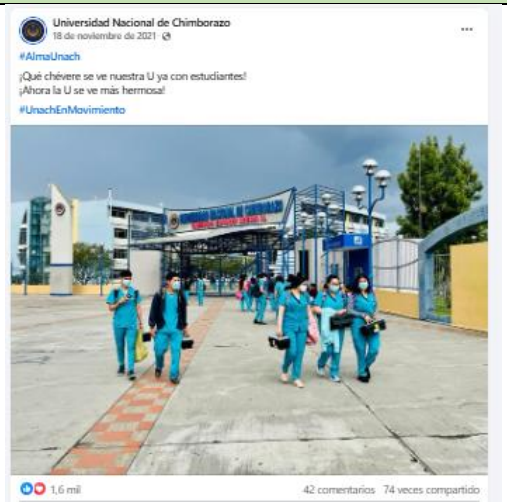
	elecciones para estos cargos se realizan el 12 de marzo de 2021.		
Público objetivo	Comunidad universitaria de la Unach		
Número de reacciones	**Me gusta:** 153	**Me encanta:** 16	**Me importa:** 1
	Me divierte: 4	**Me asombra:** 0	**Me entristece:** 0
	Me enfada: 36	**TOTAL:** 210	
Número de interacciones	**Comentarios:** 35		
	Veces compartidas: 25		
Nivel de participación	**Alto:**	**Medio: X**	**Bajo:**
Comentarios y retroalimentación	Usuarios están en desacuerdo que se realicen nuevas elecciones cuando hace algunas semanas se realizaron otras. También hay quienes indican la dificultad de asistir a las elecciones porque son de provincia. La Unach responde que, para justificar la ausencia, se envié el correspondiente justificativo a secretariageneral@unach.edu.ec.		
Alcance potencial	**Alto:**	**Medio: X**	**Bajo:**
Tono	Formal		
Duración de video	No aplica video		
Fuente de información	Institucional		
Uso de hashtags	#eleccionesCOGOBIERNO #UnachEnMovimiento		
Tipo de contenido	Informativo, educativo		
Vocero	Comisión de Elecciones Unach		

<table>
<tr><th>CATEGORÍA</th><th colspan="3">DESCRIPCIÓN</th><th>CAPTURA DE POST</th></tr>
<tr><td>Título de publicación</td><td colspan="3">La pandemia no termina por eso la responsabilidad es compartida. Hazlo POR TI, hazlo POR TODOS.</td><td rowspan="11">
</td></tr>
<tr><td>Fecha de publicación</td><td>Día: 19</td><td>Mes: Abril</td><td>Año: 2021</td></tr>
<tr><td>Formato de la publicación</td><td colspan="3">Imagen</td></tr>
<tr><td>Tema de la publicación</td><td colspan="3">Restricción de Circulación Vehicular en el cantón Riobamba</td></tr>
<tr><td>Objetivo de la publicación</td><td colspan="3">Informar los horarios de restricción de circulación vehicular en el cantón Riobamba</td></tr>
<tr><td>Resumen</td><td colspan="3">Se exponen horarios de restricción para placas pares e impares, durante todos los días de la semana y en los feriados locales y nacionales de abril y mayo de 2020. Las medidas no aplican a transporte público.</td></tr>
<tr><td>Público objetivo</td><td colspan="3">Ciudadanía riobambeña en general</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Número de reacciones</td><td>Me gusta: 105</td><td>Me encanta: 1</td><td>Me importa: 0</td></tr>
<tr><td>Me divierte: 1</td><td>Me asombra: 0</td><td>Me entristece: 0</td></tr>
<tr><td>Me enfada: 1</td><td colspan="2">TOTAL: 108</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Número de interacciones</td><td colspan="3">Comentarios: 0</td></tr>
<tr><td colspan="3">Veces compartidas: 20</td></tr>
<tr><td>Nivel de participación</td><td>Alto:</td><td>Medio:</td><td>Bajo: X</td></tr>
</table>

Comentarios y retroalimentación	No existen comentarios			
Alcance potencial	**Alto:**	**Medio:**	**Bajo: X**	
Tono	Formal			
Duración de video	No aplica video			
Fuente de información	Externa: COE Municipal - Riobamba			
Uso de hashtags	#COEMunicipal #Riobamba			
Tipo de contenido	Informativo			
Vocero	COE Municipal - Riobamba			

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	¡Ahora están listas para nuestros estudiantes! ¡Falta poco!			
Fecha de publicación	**Día:** 15	**Mes:** Junio	**Año:** 2021	
Formato de la publicación	Imagen			
Tema de la publicación	Vacunación para estudiantes de la Unach			
Objetivo de la publicación	Informar el proceso para iniciar la vacunación de los estudiantes de la Unach contra el COVID-19			
Resumen	Después de la reunión mantenida entre el Dr. Christian Silva, Coordinador Zonal 3 del Ministerio de Salud y el rector de nuestra institución, Dr. Nicolay Samaniego, se acordó iniciar el proceso de inmunización a los estudiantes de la Unach. Los últimos semestres de las carreras de Salud, quienes realizarán sus prácticas pre profesionales en establecimientos			

	sanitarios como apoyo al plan gubernamental, tendrán prioridad para la vacunación.			
Público objetivo	Estudiantes de la Unach			
Número de reacciones	**Me gusta:** 855	**Me encanta:** 484	**Me importa:** 13	
	Me divierte: 3	**Me asombra:** 7	**Me entristece:** 6	
	Me enfada: 1	**TOTAL:** 1 369		
Número de interacciones	**Comentarios:** 40			
	Veces compartidas: 207			
Nivel de participación	**Alto: X**	**Medio:**	**Bajo:**	
Comentarios y retroalimentación	Comentarios de felicitación al trabajo de la Unach. Varios mencionan que la verdadera prioridad son los estudiantes, por lo que su gestión es acertada.			
Alcance potencial	**Alto: X**	**Medio:**	**Bajo:**	
Tono	Formal			
Duración de video	No aplica video			
Fuente de información	Institucional			
Uso de hashtags	#Gestión #UnachEnMovimiento			
Tipo de contenido	Informativo			
Vocero	Unach			

<table>
<tr><th>CATEGORÍA</th><th colspan="3">DESCRIPCIÓN</th><th>CAPTURA DE POST</th></tr>
<tr><td>Título de publicación</td><td colspan="3">¡Qué chévere se ve nuestra U ya con estudiantes! ¡Ahora la U se ve más hermosa!</td><td rowspan="13"> 
</td></tr>
<tr><td>Fecha de publicación</td><td>Día: 18</td><td>Mes: Noviembre</td><td>Año: 2021</td></tr>
<tr><td>Formato de la publicación</td><td colspan="3">Fotografía</td></tr>
<tr><td>Tema de la publicación</td><td colspan="3">Retorno a la semi-presencialidad de determinadas carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Unach</td></tr>
<tr><td>Objetivo de la publicación</td><td colspan="3">Exaltar el regreso de algunos estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Salud a la semi-presencialidad</td></tr>
<tr><td>Resumen</td><td colspan="3">En la fotografía se aprecia a estudiantes con uniforme médico saliendo de la Unach, en la puerta principal del Campus Norte.</td></tr>
<tr><td>Público objetivo</td><td colspan="3">Estudiantes de la Unach; comunidad universitaria</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Número de reacciones</td><td>Me gusta: 1 119</td><td>Me encanta: 500</td><td>Me importa: 21</td></tr>
<tr><td>Me divierte: 11</td><td>Me asombra: 2</td><td>Me entristece: 12</td></tr>
<tr><td>Me enfada: 3</td><td colspan="2">TOTAL: 1 668</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Número de interacciones</td><td colspan="3">Comentarios: 42</td></tr>
<tr><td colspan="3">Veces compartidas: 74</td></tr>
<tr><td>Nivel de participación</td><td>Alto:</td><td>Medio: X</td><td>Bajo:</td></tr>
<tr><td>Comentarios y retroalimentación</td><td colspan="3">Algunas personas preguntan cuándo será el retorno a la presencialidad de las demás carreras.</td></tr>
</table>

	Hay bromas en sentido respetuoso con los estudiantes de Salud que retornan a la semi-presencialidad.			
Alcance potencial	**Alto: X**	**Medio:**	**Bajo:**	
Tono	Emotivo			
Duración de video	No aplica video			
Fuente de información	Institucional			
Uso de hashtags	#AlmaUnach #UnachEnMovimiento			
Tipo de contenido	Entretenimiento			
Vocero	Facultad de Ciencias de la Salud de la Unach			

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN			CAPTURA DE POST
Título de publicación	Nuestro rector, Ph.D. Nicolay Samaniego, dialoga sobre el trabajo que se realiza en la Unach y las proyecciones para este 2022.			
Fecha de publicación	**Día:** 31	**Mes:** Enero	**Año:** 2022	
Formato de la publicación	Video en directo			
Tema de la publicación	Participación del rector de la Unach, Ph.D. Nicolay Samaniego, en medios de comunicación locales			
Objetivo de la publicación	Compartir la participación del rector de la Unach, Ph.D. Nicolay Samaniego, en el medio de comunicación Puruwa.			
Resumen	El Dr. Samaniego manifiesta su preocupación por el recorte presupuestario a las universidades. También manifiesta que se han tomado acciones			

<table>
<tr><td></td><td colspan="3">acopladas a las resoluciones del COE Municipal para prevenir el COVID-19. El Dr. Samaniego expresa su deseo por retornar a la presencialidad.</td><td rowspan="15"></td></tr>
<tr><td>Público objetivo</td><td colspan="3">Comunidad universitaria de la Unach; ciudadanía en general</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Número de reacciones</td><td>Me gusta: 20</td><td>Me encanta: 0</td><td>Me importa: 0</td></tr>
<tr><td>Me divierte: 0</td><td>Me asombra: 0</td><td>Me entristece: 0</td></tr>
<tr><td>Me enfada: 0</td><td colspan="2">TOTAL: 20</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Número de interacciones</td><td colspan="3">Comentarios: 0</td></tr>
<tr><td colspan="3">Veces compartidas: 5</td></tr>
<tr><td>Nivel de participación</td><td>Alto:</td><td>Medio:</td><td>Bajo: X</td></tr>
<tr><td>Comentarios y retroalimentación</td><td colspan="3">No existen comentarios</td></tr>
<tr><td>Alcance potencial</td><td>Alto:</td><td>Medio:</td><td>Bajo: X</td></tr>
<tr><td>Tono</td><td colspan="3">Formal</td></tr>
<tr><td>Duración de video</td><td colspan="3">1 hora 5 minutos 17 segundos</td></tr>
<tr><td>Fuente de información</td><td colspan="3">Externa: Medio de comunicación Puruwa</td></tr>
<tr><td>Uso de hashtags</td><td colspan="3">#Gestión #UnachEnMovimiento</td></tr>
<tr><td>Tipo de contenido</td><td colspan="3">Informativo</td></tr>
<tr><td>Vocero</td><td colspan="3">Ph.D. Nicolay Samaniego, Rector de la Unach; Medio de comunicación Puruwa</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>CATEGORÍA</th><th colspan="3">DESCRIPCIÓN</th><th>CAPTURA DE POST</th></tr>
<tr><td>Título de publicación</td><td colspan="3">El Consejo Universitario resolvió aprobar el Calendario Académico para el periodo 2022- 2S de las Facultades y Coordinaciones</td><td rowspan="10">
</td></tr>
<tr><td>Fecha de publicación</td><td>Día: 22</td><td>Mes: Agosto</td><td>Año: 2022</td></tr>
<tr><td>Formato de la publicación</td><td colspan="3">Imagen</td></tr>
<tr><td>Tema de la publicación</td><td colspan="3">Aprobación del Calendario Académico para el periodo 2022- 2S de las Facultades y Coordinaciones</td></tr>
<tr><td>Objetivo de la publicación</td><td colspan="3">Emitir el nuevo Calendario Académico para el periodo 2022- 2S de las Facultades y Coordinaciones</td></tr>
<tr><td>Resumen</td><td colspan="3">El Consejo Universitario ha aprobado, el 17 de agosto de 2022, el nuevo Calendario Académico para el periodo 2022- 2S de las Facultades y Coordinaciones. El calendario completo se encuentra disponible en un enlace publicado en el mismo post.</td></tr>
<tr><td>Público objetivo</td><td colspan="3">Comunidad universitaria de la Unach</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Número de reacciones</td><td>Me gusta: 227</td><td>Me encanta: 10</td><td>Me importa: 0</td></tr>
<tr><td>Me divierte: 1</td><td>Me asombra: 3</td><td>Me entristece: 26</td></tr>
<tr><td>Me enfada: 0</td><td colspan="2">TOTAL: 267</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Número de interacciones</td><td colspan="3">Comentarios: 19</td></tr>
<tr><td colspan="3">Veces compartidas: 61</td></tr>
</table>

Nivel de participación	**Alto:**	**Medio: X**	**Bajo:**	
Comentarios y retroalimentación	Existen inquietudes sobre si el semestre será virtual o presencial, documentos para la matrícula y si el inicio de clases se posterga debido a falta de presupuesto. No existe retroalimentación.			
Alcance potencial	**Alto: X**	**Medio:**	**Bajo:**	
Tono	Formal			
Duración de video	No aplica video			
Fuente de información	Institucional			
Uso de hashtags	#Academia #UnachEnMovimiento			
Tipo de contenido	Informativo			
Vocero	Consejo Universitario de la Unach			

Todas las matrices de análisis de contenido pueden consultarse en: http://bit.ly/4q5m8JD