

Transformación de la Comunicación Universitaria Durante la Pandemia de la COVID-19: Caso de Estudio Universidad Nacional de Chimborazo [Unach]

Transformation of University Communication during the COVID-19 Pandemic: a Case Study at Universidad Nacional de Chimborazo [Unach]

Roger Ricardo Imbaquingo-Choro¹

Egresado

Universidad Nacional de Chimborazo

roger.imbaquingo@unach.edu.ec

Jenny Maribel Zavala-Enriquez²

Docente

Universidad Nacional de Chimborazo

jenny.zavala@unach.edu.ec

219

Resumen

La investigación muestra un análisis realizado sobre las estrategias de comunicación aplicadas por la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] durante la pandemia por la COVID-19, específicamente en el periodo comprendido

1 Egresado de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad Nacional de Chimborazo. Colaborador en eventos y programas organizados por la Carrera de Comunicación como maestro de ceremonias, comentarista y presentador. Investigador del Semillero de Comunicación Digital. Coautor del libro "Redes Sociales: Transformando la Comunicación Digital". Ponente en diversos congresos académicos. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6793-9313>

2 Docente investigadora con 14 años de experiencia en temas de: periodismo, comunicación estratégica y relaciones públicas. Máster en Comunicación e Identidad Corporativa por la Universidad Internacional de La Rioja y Licenciada en Comunicación por la Universidad Central del Ecuador. Autora de libro y diversos artículos científicos. Conferencista y ponente en varios encuentros académicos. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1061-6836>

entre 2020 y 2022. Para ello, se empleó una metodología mixta con un enfoque descriptivo, basada en la ejecución de encuestas, entrevistas y análisis de contenido. Los resultados evidencian que los usos de las herramientas Zoom y correo electrónico institucional incrementaron debido a la implementación de la campaña «Unach se mueve a tu casa», además de que el 87% de la comunidad universitaria consideró como efectivas las estrategias incluidas dentro de esta. También, en la parte digital, Facebook fue la red social más utilizada por la Unach para informar a la comunidad universitaria sobre trámites académicos, aunque existieron desafíos con respecto a la brecha digital. Se concluyó que la Unach adaptó su modelo de comunicación digital basado en el Plan de Contingencia Institucional, lo que permitió a la Institución mantener la continuidad académica y enfrentar la crisis sanitaria, mediante el uso de canales informativos como chats de mensajería instantánea y la página web institucional.

Palabras clave: comunicación institucional, COVID-19, Universidad Nacional de Chimborazo [Unach], estrategias comunicacionales.

Abstract

The research presents an analysis of the communication strategies carried out by Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] during the COVID-19 pandemic, specifically between 2020 and 2022. A mixed methodology with a descriptive approach was used, based on surveys, interviews, and content analysis. The results show that the use of Zoom and institutional email increased as a result of the Universidad Nacional de Chimborazo «Unach se

mueve a tu casa» campaign, and that 87% of the university community considered the strategies implemented within it to be effective. Digitally, Facebook was the social network most used by Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] to inform the university community about academic procedures, although the challenges related to the digital divide were encountered. It was concluded that Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] adapted its digital communication model based on the Institutional Contingency Plan, which allowed the institution to maintain academic continuity and address the health crisis, through information channels such as instant messaging chats and the institutional website.

Keywords: institutional communication, COVID-19, Universidad Nacional de Chimborazo [Unach], communication strategies.

Introducción

La llegada de la pandemia por la COVID-19 obligó a todos los sectores de la sociedad a adaptarse a una nueva realidad basada en el uso de la conectividad como principal recurso para la continuación del trabajo. Esto debido a que la enfermedad mostró un alto grado de peligrosidad a causa de su volátil contagio, lo que provocó el confinamiento de las personas. Entonces, las herramientas de interacción telemática emergieron para continuar con las labores diarias, evitando detenerse ante la prohibición de la salida de los hogares. Uno de los sectores que se adaptó al nuevo contexto digital fue el educativo, tanto a nivel básico como superior, debido a que las clases para los estudiantes no podían frenarse.

En educación superior, fue necesaria la aplicación de estrategias comunicacionales adaptadas a la nueva realidad para propiciar el contacto entre las universidades y sus estudiantes, así como entre autoridades y profesores. Es aquí donde los departamentos o coordinaciones de comunicación de cada institución jugaron un papel desafiante para transformar las estrategias comunicacionales, tomando en cuenta a suplementos digitales como redes sociales, chats de mensajería instantánea, plataformas virtuales y canales de atención en línea.

En aquel sentido, se vuelve necesario conocer y analizar las nuevas estrategias de comunicación institucional y corporativa de las universidades, para conocer la forma en que actuaron y mantuvieron abiertas las líneas de comunicación con sus estudiantes y personales, tanto docente como administrativo. Con respecto a la época de la COVID-19, aquel periodo estuvo marcado por las clases virtuales, los trámites a través de correo electrónico y la administración de tareas académicas con ayuda de soportes de aulas virtuales (Ramírez-Ramírez, 2021).

Por ello, la presente investigación indaga el caso de las estrategias comunicacionales aplicadas por la Unach durante la pandemia por la COVID-19. La pregunta a la que el estudio pretende generar una respuesta es: ¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación institucional que aplicó la Unach durante la pandemia y qué tan efectivas fueron según la percepción de su comunidad universitaria? El objetivo del estudio es identificar y analizar las estrategias de comunicación aplicadas por la Unach durante la COVID-19.

Marco Teórico y Conceptual

Definición de la Comunicación Corporativa

Desde el marco conceptual, se parte de la definición de comunicación corporativa, que, según Gamboa-Orozco y Álvarez-Beltrán (2022), “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 cita anterior propone un tipo de trabajo en equipo dentro de la comunicación, que inicia a nivel interno para luego propagarse externamente. Los preceptos de la comunicación, antes de la pandemia, concebían una forma diferente de operación, hasta el aparecimiento de la COVID-19 en Ecuador, en febrero de 2020.

Impacto de la COVID-19 en la Comunicación

En este sentido, la COVID-19 hace referencia a “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-Hernando, 2021, p. 81). Su potencial nivel de contagio obligó a los ciudadanos del mundo a recluirse dentro de sus hogares, sin posibilidad de salir, salvo por estrictas excepciones. Cuando los gobiernos de los diferentes países propiciaron la salida regulada de ciudadanos de sus casas, las personas debían mantener fuertes protocolos de bioseguridad, entre los que se destacan el uso de la mascarilla y gel antibacterial para manos.

La presencia de la COVID-19 originó una crisis sanitaria por el elevado número de contagios, pese a las restricciones. Además de eso, la comunicación corporativa

e institucional también fue afectada y, en casos extremos, algunas entidades enfrentaron crisis de tipo comunicacional. Marín-Dueñas y Gómez-Carmona (2022) proponen que la comunicación debe ser atendida con prioridad desde el principio de la gestión y no únicamente en contextos de crisis. La razón para cumplir con este precepto es que la comunicación “es una herramienta estratégica para el desarrollo de cualquier tipo de organización” (Marín-Dueñas y Gómez-Carmona, 2022, p. 39). Por tanto, no puede quedar a la deriva.

Estrategias Digitales en Contextos de Crisis

Diferentes casos de estudio sobre comunicación corporativa e institucional se han analizado en el contexto de la pandemia por la COVID-19. Está, por ejemplo, la gestión comunicacional del Team Suzuki Ecstar, equipo participante del Campeonato Mundial de Motociclismo en España. De esta investigación, García de la Serrana-Pérez (2020) declara que para este equipo “crear contenido original e interesante fue todo un reto” (p. 25). Los contenidos digitales cobraron relevancia en la pandemia, por lo que la creatividad y las estrategias en redes sociales se transformaron en ejes centrales de los planes de comunicación.

Por otra parte, también se expone el caso de comunicación del centro comercial Plaza Guerrero de Chilpancingo, México. Dentro de la investigación, Sevilla et al. (2022) detectan la necesidad de un reposicionamiento del centro comercial para mejorar su visibilidad estratégica y fortalecer la conexión con sus públicos objetivos. En tal aspecto, los autores indican que las herramientas propicias

para el efecto son las redes sociales, porque “son los medios que la gente primordialmente utiliza para informarse y los jóvenes aún más” (Sevilla et al., 2022, p. 150). Entonces, la nueva comunicación digital debe considerar al nicho específico de público joven, pues es el más inmiscuido en los mencionados entornos virtuales.

Saturación Informativa y Gestión de la Reputación

Durante la pandemia, la crisis sanitaria era el tema más relevante en las plataformas digitales. Las noticias y posterior infoxicación por la multitudinaria cantidad de contenidos impedían la llegada de mensajes concretos hacia los públicos objetivos (Sánchez-Galarraga y Pérez-Rodríguez, 2022). Por este motivo, las instituciones también se expusieron a una crisis por la falta de recepción de sus mensajes, lo que, a su vez, provocaría un decaimiento en su reputación. Para solucionar el problema, Flores-Cabello (2024) propone lo siguiente: “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).

Transformación de la Educación Superior a Raíz de la COVID-19

La pandemia obligó a las universidades a construir planes de contingencia que, a su vez, contribuyeron a que las coordinaciones de comunicación institucionales elaboraran nuevos lineamientos en cuanto a la información y datos corporativos. De igual manera, el sistema educativo de las universidades se trasladó de un sistema tradicional a uno digital, proceso que involucró la “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-Ramírez, 2021, p. 593). Con respecto a lo anterior, el proceso de cumplimiento de cada paso para adaptarse al nuevo contexto digital se realizó apresuradamente, dado que los mecanismos académicos debían seguir funcionando para cubrir las demandas de los estudiantes universitarios.

Identidad e Imagen Corporativa en la Comunicación Institucional

Otro concepto teórico importante es la identidad corporativa, que engloba una gama de características que reflejan el verdadero ser de la institución. Por ejemplo, Civila (2021) profiere que “la identidad de la organización es el reflejo de la filosofía y de la cultura corporativa” (p. 330), donde se incluyen la misión y visión institucionales, valores y objetivos. La institución busca que estos elementos perduren en la mente de la sociedad y la distingan de su competencia (Abuarqoub, 2023). En este sentido, la identidad corporativa va más allá de los lineamientos plasmados en documentos formales. El concepto integra la forma de elaborar mensajes comunicacionales, el tono institucional y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Por su parte, Ramos-Farroñán y Valle-Palomino (2020) mencionan 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). Esto quiere decir que es la manera en que una institución desea que la recuerden. De igual forma, hay que tener en cuenta 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” (Lalaleo–Analuisa et al., 2023, p. 268). Por ello, la imagen corporativa permanece sujeta al criterio que tengan las personas sobre la institución.

El Plan de Comunicación y sus Componentes Estratégicos

Todos los elementos antes tratados se instituyen dentro del llamado plan de comunicación, que consiste en el establecimiento de objetivos para su cumplimiento a través de estrategias y acciones comunicacionales, cuya vigencia regular es de un año (Vega–Almeida et al., 2020). Este plan “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” (Matailo–Mayaguari y Velásquez–Benavides, 2024, p. 46). El análisis previo que mencionan los autores se refiere a un diagnóstico situacional que permita establecer el punto de partida del trabajo comunicacional, en el que se puedan definir los objetivos que se adjudican a la resolución de los problemas de comunicación.

Como bien se dijo, el plan comunicacional requiere de estrategias hábiles para cumplir con los objetivos propuestos. Franco–Gallegos et al. (2024) declaran que estas estrategias son ideas “innovadoras y creativas que contengan acciones que aporten en el ámbito interno y se manifiesten al nivel externo” (p. 3492). Del mismo modo, Sebastián–Morillas 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). Debido a los cambios que generó el apareamiento de la COVID-19, las estrategias de comunicación involucran de manera más considerada a las plataformas y herramientas digitales con las que hacer marketing de contenidos, mantenimiento de la reputación y relaciones públicas (Pineda-Henao, 2020).

Articulación entre la Comunicación Interna y Externa

El trabajo comunicacional inicia desde el interior de la institución, es decir, desde la comunicación interna, la cual, entre otras funciones, cumple con la distribución de políticas para la armonización de las labores comunicativas. Castro-Martínez et al. (2022) aclaran 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). Un trabajo fortalecido a nivel interno propiciará una labor excepcional a nivel exterior, con la comunicación externa, la cual funciona con “estrategias de relaciones públicas, de imagen, de publicidad, de herramientas 2.0, conferencias de prensa, publicidad, eventos sociales, patrocinios, *merchandising* y mercadotecnia” (Nájera-Espinosa y Sánchez-Estévez, 2020, p. 119).

Caso de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach]

El marco conceptual funciona de soporte para tratar el caso de las estrategias de comunicación aplicadas por la Unach durante la pandemia por la COVID-19. Esta Universidad “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” (Barba-Maggi et al., 2023, p. 8). Oferta diferentes carreras distribuidas en las Facultades de Ciencias de la Salud, Ingeniería, Ciencias Políticas y Administrativas, y de Educación, Humanas y Tecnologías. Además, ofrece programas de maestría y se ubica en los rankings internacionales QS y Times Higher Education. Su visión es la de “Ser una universidad inclusiva, intercultural, sostenible, ágil e innovadora, al servicio de la vida y de la plena realización individual y colectiva” (Universidad Nacional de Chimborazo [Unach], 2022, p. 50). Como todas las universidades, la Unach adoptó la modalidad virtual de estudios durante la pandemia por la COVID-19, en pro de la continuación de las actividades académicas.

Adaptación de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] a la Pandemia por la COVID-19

Centrada en actividades netamente presenciales, la Unach tuvo que adaptarse, en un corto lapso, a un modelo de comunicación digital para responder a las peripecias impuestas por la pandemia, como el confinamiento y la suspensión de las clases presenciales. Antes de la emergencia sanitaria, la Unach concebía su comunicación a base de medios tradicionales como la cartelera, los eventos presenciales y la atención personalizada en las ventanillas de la Institución. Empero, con el avance de la COVID-19 y los contagios masivos, los medios descritos fueron suspendidos. Aquello propició una transición acelerada hacia las plataformas digitales y canales virtuales, sujetos a los lineamientos establecidos en el Plan de Contingencia Institucional.

Las medidas tomadas para el contacto virtual, a nivel interno, consistieron en el mayor uso del correo electrónico institucional y en la operativización de reuniones telemáticas. En cuanto a comunicación externa, la Unach reconfiguró su trabajo sobre la red social Facebook y la convirtió en su medio oficial de emisión de información. Su amplio alcance hizo que la Coordinación de Comunicación Institucional la priorizara para cumplir con dicha función. En conjunto con los contenidos digitales, se actualizó la página web institucional y se implementó la campaña «Unach se mueve a tu casa». Esta última tenía como objetivo proyectar acompañamiento a los estudiantes de la Institución, tanto a los que ya habían transcurrido algunos semestres dentro de ella como a los que recién ingresaban.

La recepción y retroalimentación de dudas se gestionó a través de la habilitación de líneas de atención. La mensajería instantánea, sobre todo basada en la aplicación WhatsApp, y las llamadas telefónicas permitieron solventar las inquietudes frecuentes y asegurar la continuidad de los trámites académicos, procesos administrativos y servicios institucionales. Estas implementaciones enfrentaron desafíos debido a la brecha digital que afectó mayoritariamente al sector rural. La falta de conexión a Internet y de dispositivos electrónicos eficientes para la virtualidad provocaron la obstaculización de las respuestas.

Metodología

Se optó por un método mixto, consistente “en un diseño de investigación que involucra datos cuantitativos y cualitativos” (Sánchez et al., 2022, p. 10). La parte cuantitativa se fundamenta “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” (Acosta-Faneite, 2023, p. 84).

Por su lado, 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” (Alegre-Brítez, M., 2022, p. 94). El enfoque fue descriptivo, ideal “para determinar las propiedades de personas, grupos o comunidades, o cualquier fenómeno que se haya planteado estudiar” (Bravo-Mancero, 2022, p. 80). El periodo específico de análisis se comprendió desde 2020 a 2022.

La metodología seleccionada permitió abordar el estudio con una visión integral, en cuyo marco se establecieron las variables de estudio: la independiente, consistente en la gestión de la comunicación corporativa de la Unach; y la dependiente, relacionada a las estrategias de comunicación de la Universidad durante la COVID-19.

Técnicas de Recolección de Datos

Análisis de Contenido. Se aplicó a las publicaciones de la página oficial de Facebook de la Unach. A través de un barrido general de las redes sociales que maneja la Institución, se comprobó que Facebook posee la mayor cantidad de posts difundidos en la época de pandemia. El periodo de análisis para esta técnica abarca los años 2020, 2021 y 2022. Se empleó una matriz de análisis de contenido para determinar y examinar los diferentes aspectos comunicacionales presentes en las publicaciones. La unidad de análisis es cada post publicado en la página oficial de Facebook de la Unach, en el periodo 2020-2022.

Población para Análisis de Contenido. Se consideró el número de *posts* de la Fan Page de Facebook de la Institución durante el periodo 2020–2022. En esta red social, mediante un barrido de publicaciones, se determinó que durante dicho periodo existen 3030 *posts* difundidos. Esta cantidad se tomó en cuenta como población para la realización del análisis de contenido.

Muestreo para Análisis de Contenido. Por su parte, se aplicó un muestreo aleatorio simple para el análisis de contenido, basado en la elección de dos publicaciones por semana, por cada uno de los meses correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022. Este criterio buscó garantizar representatividad temporal homogénea y evitar sesgo por meses con mayor o menor número de publicaciones. El número final de *posts* evaluados es de 342.

Entrevista. La técnica se aplicó al Director de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Unach, MSc. Wilson Castro, quien actualmente dirige y estuvo a cargo de la comunicación institucional durante la COVID–19. Asimismo, se entrevistó a una experta en comunicación institucional y corporativa, Mgs. Karla Villacrés, para conocer perspectivas ampliadas sobre las estrategias comunicacionales en la crisis sanitaria. El instrumento empleado fue la guía de entrevista.

Encuesta. La encuesta fue dirigida a una muestra representativa de la comunidad universitaria de la Unach, en la que se encuentran estudiantes, docentes y personal administrativo, con el fin de conocer su percepción con respecto a las estrategias comunicacionales aplicadas. Como instrumento, se desarrolló un cuestionario de preguntas cerradas.

Población de Estudio para la Encuesta. La encuesta se dirigió a la comunidad universitaria y se tomó en cuenta a docentes y al personal administrativo de la Unach, así como a todos los estudiantes matriculados en los últimos semestres de sus carreras, en el periodo 2025-1S. La justificación para tomar en cuenta al referido grupo de estudiantes radica en que estos fueron los últimos en formar parte de la virtualidad durante la COVID-19, por lo que experimentaron la transición digital. Por ello, están en la capacidad de reportar experiencias directas sobre el periodo estudiado. Se consideraron a las 31 carreras presenciales que oferta la Unach. La suma de los *stakeholders* internos es de 2159 personas, repartidas en:

- **Estudiantes (matriculados en los últimos semestres de sus carreras al periodo 2025-1S):** 1077.
- **Docentes:** 665.
- **Personal administrativo:** 417.

Tamaño de la Muestra

La muestra de estudio se obtuvo a través de la aplicación de la fórmula para el efecto, la cual se describe a continuación, con los parámetros utilizados:

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

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).

El cálculo operacional para cada una de las poblaciones establecidas generó como resultados:

- **Muestra para encuesta:** 327 personas.
- **Muestra para análisis de contenido:** 342 contenidos.

Procesamiento de Datos

Muestreo para Encuesta

Se empleó un muestreo aleatorio estratificado para la aplicación de la encuesta a la muestra de la comunidad universitaria. En consideración a dicho criterio, se aplicó el cuestionario a 163 estudiantes y 101 docentes de las cuatro Facultades de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach], y también a 63 integrantes de su personal administrativo. Para el marco muestral, el margen de error considera el 95% de confianza ($p=0.5$).

Tabla 1

Marco muestral para comunidad universitaria

Estrato	Población	Fracción poblacional	Muestreo	Margen de error (%)
Estudiantes (matriculados en los últimos semestres de sus carreras al periodo 2025-1S)	1077	49,88%	163	± 7.1
Docentes	665	30,80%	101	± 9.0
Personal administrativo	417	19,31%	63	± 11.4
TOTAL	2159	100%	327	± 5.0

Nota: Elaboración propia.

Resultados

Aplicación de Encuesta

Se aplicó un cuestionario de 4 preguntas cerradas, cuyo objetivo fue recoger datos acerca de la percepción por parte de la comunidad universitaria sobre las estrategias de comunicación institucional de la Unach aplicadas durante la pandemia de la COVID-19. El periodo específico fue de 2020 a 2022.

A las 4 preguntas de investigación se sumaron 3 de carácter demográfico. En estas preliminares, se obtuvo que el 33% de los encuestados tenía una edad comprendida entre 19 a 22 años, el 16% de 23 a 26 años, el 10% de 31 a 34 años, el 40% de 35 años o más, y el 1% restante de 27 a 30 años. De igual manera, el 36% de encuestados es de género masculino, mientras que el 64% es femenino. Por último, el 68% de encuestados residía en Riobamba al momento de la pandemia, mientras que un 32% residió fuera de la ciudad.

Para reducir el riesgo de sesgo de recuerdo se implementaron las siguientes medidas en el diseño del instrumento y el procedimiento: a) preguntas ancladas a percepciones prácticas; b) uso de opciones cerradas para evitar respuestas abiertas sin sustancia; c) inclusión de una pregunta filtro que verificó si el encuestado formó parte de la comunidad universitaria durante el periodo 2020-2022.

Los resultados de las preguntas de investigación se describen a continuación, con explicaciones derivadas en tablas:

Tabla 2
Comunicación organizacional

Pregunta: ¿Considera usted que la comunicación organizacional de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] cambió durante la pandemia?		
Respuesta	Frecuencia	%
Sí	275	84%
No	52	16%
Total	327	100%

Nota: Elaboración propia.

Interpretación: el 84% afirmó que la comunicación organizacional de la Unach sí cambió durante la pandemia, mientras que el 16% indicó que no. La mayor parte de la comunidad universitaria evidenció cambios en la comunicación de Universidad Nacional de Chimborazo [Unach], esto debido a su adaptación a un modelo digital para la gestión virtual de las actividades académicas y administrativas.

Tabla 3
Efectividad de la comunicación de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] en pandemia

Pregunta: ¿Considera usted que la comunicación utilizada por la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] durante la pandemia fue efectiva?		
Respuesta	Frecuencia	%
Sí	284	87%
No	43	13%
Total	327	100%

Nota: Elaboración propia.

Interpretación: el 87% consideró como efectiva la comunicación utilizada por la Unach durante la pandemia, mientras que el 13% restante no la consideró efectiva. Para la mayoría de integrantes de la comunidad universitaria, la implementación de nuevas estrategias comunicacionales basadas en la digitalización fue acertada en cuanto a accesibilidad y al uso de canales informativos digitales. Así también, fue pertinente la difusión de información sobre trámites académicos, inicio de clases y modalidad de estudio.

Tabla 4

Red social más utilizada

Pregunta: ¿Qué red social utilizó más en la pandemia por la COVID-19?

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Facebook	257	79%
Instagram	32	10%
TikTok	37	11%
X	1	0%
Total	327	100%

Nota: Elaboración propia.

Interpretación: el 79% de encuestados prefirió a Facebook para informarse, con una notable diferencia sobre los siguientes porcentajes. El 11% usó TikTok, el 10% utilizó Instagram, mientras que el 0% (un solo usuario) optó por la red X. Facebook es una red social popular para la generación millennial, donde se incluyen a los padres de familia, docentes y público en general adulto. Sumado a la popularidad que también posee en la generación Z, Facebook es la red social con mayor audiencia y, por ende, fue la más utilizada para adquirir información.

Tabla 5
Barreras tecnológicas o dificultades en la interacción

Pregunta: ¿Qué barreras tecnológicas o dificultades usted enfrentó al interactuar con los canales de comunicación digital de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach] durante la pandemia? (Seleccione todas las que apliquen)

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Problemas de conexión a Internet	224	53%
Falta de dispositivos tecnológicos	109	26%
Falta de claridad en los mensajes	69	16%
No enfrenté dificultades	23	5%
Total	425	100%

Nota: Elaboración propia.

Interpretación: en esta pregunta, los encuestados pudieron seleccionar más de una respuesta, por ende, la frecuencia es mayor. El 53% de encuestados enfrentó problemas con la conexión a Internet, el 26% careció de dispositivos tecnológicos, el 16% evidenció una falta de claridad en los mensajes y el 5% restante no afrontó ningún inconveniente. La dificultad que enfrentó la comunidad universitaria fue la intermitente conectividad a Internet, que en las zonas rurales abrió una brecha digital amplia respecto de las ciudades. Por su parte, la carencia de dispositivos tecnológicos impidió una adecuada acogida de la virtualidad.

Aplicación de Análisis de Contenido

El análisis de contenido se aplicó a 342 posts publicados en el periodo 2020–2022, alojados en la página oficial de Facebook de la Unach. Cabe destacar que en 2020 se contabilizaron 115 publicaciones, en 2021 se registraron 115 y en 2022, 112 posts. La codificación fue realizada por los dos autores del presente artículo, quienes recibieron un entrenamiento previo mediante la codificación conjunta de 20 publicaciones piloto. Se calculó el coeficiente Kappa de Cohen sobre una submuestra del 10% de publicaciones, obteniendo un valor de 0,82, lo que indica una concordancia alta.

Tabla 6

Categorías de análisis y criterios de codificación

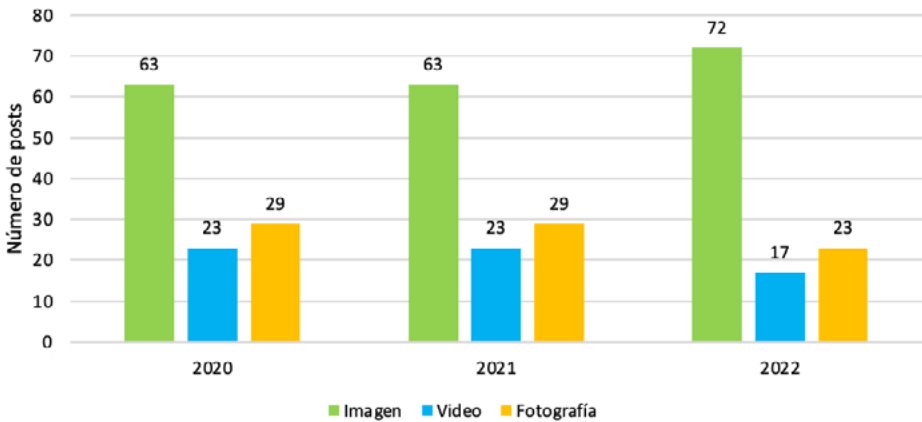
Categoría	Subcategorías	Criterios de codificación
Formato de post	Imagen; Video; Fotografía	Se clasifica según el tipo de recurso principal difundido en la publicación.
Tono de comentarios	Positivos; Negativos; Neutros; Sin comentarios	Se categoriza la reacción expresada en los comentarios de usuarios hacia la publicación.
Interacción	Número de comentarios; Número de veces compartidas	Se contabiliza el nivel de participación generado por la publicación.

Nota: Elaboración propia.

Por consiguiente, se presentan los resultados más relevantes obtenidos a partir del análisis, en gráficos descriptivos:

Figura 1

Formato de las publicaciones de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach]

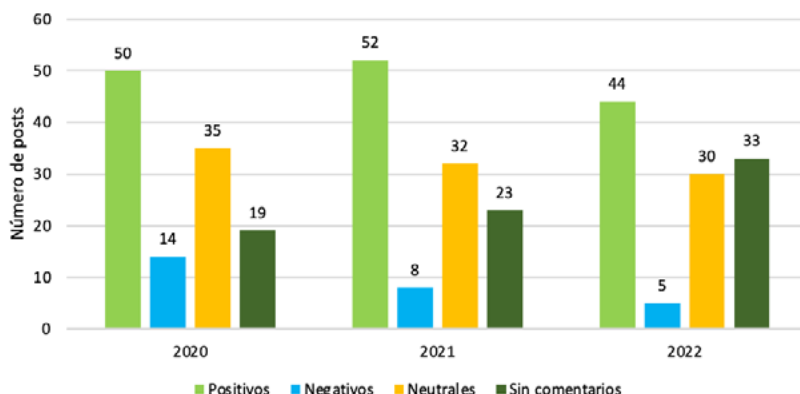


Nota: Elaboración propia.

Interpretación: el formato predominante de los *posts* de la Unach en el periodo de análisis es la imagen, compuesta a través de programas de diseño. La fotografía convencional es el segundo formato más empleado en los tres años, mientras que el video es el menos utilizado en el periodo de análisis. La mayor parte de las imágenes difundidas estuvo relacionada con contenidos como: avisos institucionales, comunicados formales, pronunciamientos oficiales, convocatorias a inducciones, mensajes de felicitación y actividades académicas.

Figura 2

Comentarios de los públicos objetivos de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach]

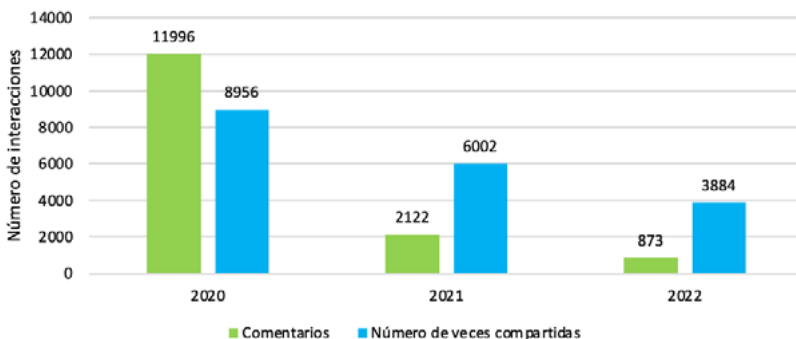


Nota: Elaboración propia.

Interpretación: los comentarios positivos son preponderantes en el periodo de análisis, basados en felicitaciones hacia la Unach por sus logros y obras construidas, durante el 2020. El segundo carácter más importante de comentarios son los neutrales. Estos pertenecen a dudas sobre la modalidad de estudio y matrículas, pues en 2021 existía incertidumbre sobre el retorno presencial a clases. Los comentarios negativos, en 2022, evidenciaron ineficiencias con las secretarías de la Unach y la falta de ayuda con problemas de correos electrónicos.

Figura 3

Número de interacciones de los posts de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach]



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: en 2020, las publicaciones de Facebook de la Unach registraron la mayor cantidad de comentarios e interacciones, impulsadas por las dudas de estudiantes sobre trámites académicos, matrículas y el uso de plataformas educativas. Hubo un alto nivel de participación en publicaciones relacionadas con logros institucionales y la conmemoración de los 25 años de la Institución. En 2021 disminuyeron los comentarios, aunque se mantuvo una participación notable mediante la opción de compartir contenidos, que superó al número de comentarios. Esta tendencia continuó en 2022, con una caída más pronunciada en las interacciones por la reducción de publicaciones y la disminución de incertidumbre sobre la pandemia.

Aplicación de Entrevista

Se aplicaron dos entrevistas: una, al Director de la Coordinación de Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach], MSc. Wilson Castro; y otra, a la Mgs. Karla Villacrés, experta en comunicación corporativa e institucional.

Entrevistado 1: MSc. Wilson Castro

El MSc. Castro es Licenciado en Diseño Gráfico y posee un Posgrado en Gestión de Emprendimientos Creativos. Se ha desarrollado en el área profesional dentro de múltiples agencias de publicidad de Quito, como DDB, JWT y Punto99. Actualmente, tiene su espacio de trabajo colaborativo en la ciudad de Riobamba, denominado CASTRO Company.

Tabla 7

Análisis de respuestas del MSc. Wilson Castro

Pregunta	Respuesta de entrevistado	Análisis de respuesta
1. ¿Cómo fue el proceso de cambio que tuvo la Unach para pasar de la comunicación tradicional a la digital durante la pandemia de la COVID-19?	Se aceleró el uso de canales digitales como correo institucional, redes sociales, página web, aulas virtuales y videoconferencias. Se enfrentaron problemas de acceso y claves, sobre todo con los correos electrónicos de estudiantes, lo que impedía la llegada de información oficial. Esto nos llevó a implementar acciones inmediatas de actualización.	La transición en la Unach involucró la mejora de las herramientas digitales como redes sociales, el sitio web y el correo institucional. Acerca de este último, la Institución enfrentó problemas debido a la poca recepción que tenía la herramienta por parte de los estudiantes. Esta situación generó que la información oficial no llegara con normalidad hacia dicho público.

2. *¿Qué estrategias generales de comunicación adoptó la Unach durante la pandemia de la COVID-19?*

Desde 2019, el eslogan institucional es «Unach en movimiento». Bajo un nuevo lema, «Unach se mueve a tu casa», se fortalecieron los canales oficiales y se creó un correo específico para seguimiento de casos de la COVID-19 en estudiantes. Todo esto se basó en el Plan de Contingencia Institucional para enfrentar la pandemia.

La comunicación institucional se basó en el Plan de Contingencia que permitió la modificación del eslogan corporativo. La campaña «Unach se mueve a tu casa» mantuvo el precepto de movimiento que se manejaba antes de la pandemia. A partir de aquí se trabajaron las estrategias comunicacionales para atender a estudiantes detectados con la COVID-19.

3. *¿Cuáles fueron las principales estrategias de comunicación interna que implementó la Unach durante la pandemia?*

Se produjo un aumento masivo del uso del correo institucional, pasando de tener 1171 a 9327 usuarios en 2020. Se realizaron más de 68 mil reuniones vía Zoom y Teams entre mayo y agosto de 2020. Tuvimos que conformar un equipo de 13 personas para la atención vía Facebook y chats digitales.

Las herramientas más utilizadas a nivel interno incluyeron a aquellas para ejecutar reuniones telemáticas, como Zoom y Teams, que abarcaron una gran cantidad de sesiones. De igual manera, se fortaleció el uso del correo electrónico, además de la conformación de un equipo multidisciplinario de trabajo.

4. <i>¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación externa implementadas?</i>	Se realizaron vocerías jerarquizadas, entre el Rector, Vicerrectores y Decanos. Tuvimos entrevistas semanales en radio. Se realizó una gestión remota del <i>call center</i> con llamadas dirigidas a las casas del personal. Y una actualización continua del sitio web y redes sociales para contacto con públicos externos.	La información externa se trabajó mediante vocerías dispuestas según el grado de autoridad. Se aprovechó la transición digital de las radios para ejecutar entrevistas semanales. En la parte digital, Unach actualizó sus canales para la atención del público.
5. <i>¿Cuáles fueron las herramientas digitales clave?</i>	Las redes sociales como Facebook, el correo institucional, Zoom, Teams y aulas virtuales Moodle. Fue importante el equipo de editores para la atención individualizada y sistemática de mensajes y dudas en redes sociales.	Facebook fue la red social más utilizada, así como el correo electrónico para información oficial. Las plataformas virtuales de reuniones telemáticas sirvieron para las clases virtuales y sesiones administrativas.
6. <i>¿Cómo evaluó la Unach la efectividad de estas herramientas o plataformas?</i>	Se midió el alcance, con videos, de 300 mil personas en Facebook. Se realizaron llamadas a 1900 estudiantes para asegurar su matrícula en Nivelación. Hubo una baja deserción en este nivel, 8%, como indicador de éxito comunicacional.	Los videos de Facebook llegaron a aproximadamente 300 mil personas. Las llamadas a estudiantes matriculados en Nivelación fueron importantes para evitar la deserción masiva.

7. <i>¿Qué herramientas se mantienen después de la pandemia?</i>	Las redes sociales, videoconferencias, aulas virtuales, el correo institucional y el sitio web. Se incorporaron encuestas de evaluación para mejorar procesos comunicativos.	Las plataformas digitales mantienen prevalencia en la actualidad, luego de ser útiles durante todo el proceso pandémico. De estas derivan las encuestas de satisfacción sobre el trabajo comunicacional.
8. <i>¿Qué desafíos enfrentó la Unach al implementar estrategias de comunicación digital?</i>	La brecha digital en zonas rurales, falta de dispositivos, resistencia al cambio por parte de docentes mayores, infoxicación y necesidad urgente de comunicación clara y empática.	Los problemas de conexión a Internet y la falta de dispositivos impidieron que gran parte de las poblaciones rurales no adquirieran información sobre la Unach oportunamente.
9. <i>¿Cómo se gestionó la retroalimentación para solventar dudas?</i>	A través de respuestas personalizadas en correo, redes sociales y página web. Se derivaron líneas de atención y se realizaron inducciones para estudiantes sobre plataformas digitales.	Los chats de mensajería instantánea tomaron relevancia en la nueva comunicación digital. De igual manera, se tuvo que realizar un trabajo efectivo para la atención de las líneas de inquietudes.
10. <i>¿Qué lecciones aprendidas deja la pandemia para la comunicación institucional?</i>	La importancia de la multicanalidad, la conexión humana más allá de los medios y la retroalimentación continua. Destacamos la necesidad de innovación desde la mejora del servicio.	La comunicación de hoy en día se basa en la multicanalidad, debido a la inmensa cantidad de herramientas que dispone el usuario para contactarse, todo ello disponible gracias a Internet.

Nota: Elaboración propia.

Entrevistada 2: Mgs. Karla Villacrés

La Mgs. Villacrés es Directora de Comunicación Institucional de la Universidad Hemisferios [UHE]. Posee una Licenciatura en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Es 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.

Tabla 8

Análisis de respuestas de la Mgs. Karla Villacrés

Pregunta	Respuesta de entrevistado	Análisis de respuesta
1. ¿Cómo fue el proceso de cambio hacia la comunicación digital en universidades?	En universidades con recursos, como la Universidad de las Américas [UDLA] donde yo trabajé en la pandemia, el cambio fue ágil, con 15 días para virtualizar las actividades académicas. En cambio, en la Universidad Hemisferios, donde trabajo actualmente, la presencialidad retornó sin la continuidad de las herramientas virtuales.	En el criterio de la experta, las instituciones con recursos afrontaron de manera más apta el traslado hacia la digitalización. No obstante, otras instituciones, a pesar de haber afrontado un contexto complicado con ayuda de plataformas digitales, prefirieron retornar a la presencialidad.

2. *¿Qué estrategias de comunicación son efectivas en tiempos de crisis?*

La escucha activa, tener un manual de crisis, equipos de trabajo preparados, una comunicación empática y alineada al *core* institucional. La comunicación debe anticiparse y tener un sentido de urgencia específico.

El sentido de la comunicación institucional debe estar alineado a la forma de ser de la entidad, y comunicar efectivamente la información, diferenciando lo importante de lo urgente, siendo esto último lo prioritario.

3. *¿Qué estrategias de comunicación interna utilizaron las universidades en pandemia?*

Segmentos informativos en la intranet, con *tips* sobre *wellness*, ergonomía y yoga. También se implementaron webinars de acompañamiento emocional y coordinación con áreas como Talento Humano y Salud Ocupacional.

El acompañamiento para mantener el bienestar de la comunidad fue importante, dado que en la pandemia se presentaron casos de depresión y sobrecarga de trabajo que redujeron los niveles de autoestima de las personas.

4. <i>¿Qué estrategias de comunicación externa utilizaron las universidades en pandemia?</i>	Fue necesario que los expertos de las universidades se posicionaran en medios como fuentes confiables. Además, es posible realizar catálogos de voceros especializados y campañas con enfoque ético y estratégico.	Una comunicación externa correctamente formada tiene su asidero en la visibilidad de los expertos que representan a una institución. Las campañas con ética y estrategia son relevantes, también.
5. <i>¿Qué herramientas digitales fueron importantes?</i>	La producción audiovisual, las campañas contra <i>fake news</i> , el uso de <i>e-books</i> , redes sociales y transmisiones en vivo. TikTok se convirtió en una fuente informativa emergente.	En la pandemia, todo lo relacionado a video y noticias se convirtió en el nuevo eje sobre el que giró la comunicación digital, debido al creciente interés en lo visual y por la detección de <i>fake news</i> .
6. <i>¿Cómo se evaluó la efectividad de estas herramientas?</i>	A través de interacciones en redes sociales, número de descargas y lecturas de los <i>e-books</i> . También con comentarios en la intranet, encuestas institucionales anuales y el monitoreo de medios.	Las métricas de las diferentes herramientas digitales fueron de ayuda para medir el nivel de alcance y efectividad de las estrategias de comunicación.

7. ¿Qué herramientas se han mantenido después de la pandemia?	Precisamente, las redes sociales, <i>e-books</i> , <i>reels</i> y transmisiones en vivo. La comunicación pasó del <i>storytelling</i> al <i>storydoing</i> , con contenido más humano y visible.	Los contenidos audiovisuales y plasmados en directo son las nuevas formas de comunicación digital hoy en día, presentando al <i>storydoing</i> como transformación.
8. ¿Qué desafíos enfrentaron las universidades en la comunicación digital?	Problemas como el burnout y el desconocimiento sobre herramientas tecnológicas. Hubo una sobreoferta de webinars. Se necesitó creatividad para continuar sin muchos recursos.	El burnout es el agotamiento producido por la sobrecarga laboral, un problema frecuente durante la pandemia, al que se sumó la falta de conocimiento en herramientas digitales.
9. ¿Considera que fue adecuada la gestión de la comunicación universitaria durante la pandemia?	Sí, en general, aunque el nivel de respuesta dependió de los recursos y capacidades de cada universidad. Quien tenía más estructura pudo adaptarse con mayor eficacia.	La experta afirma que quien tuvo mejores recursos pudo enfrentar de mejor modo a la pandemia, aunque si no se contó con aquello, la comunicación tuvo que volverse creativa para brindar soluciones.

10. ¿Qué lecciones dejó la pandemia en la comunicación institucional?	La comunicación debe estar siempre lista para las crisis, con voceros múltiples, estrategias creativas y enfoque en la credibilidad. La reputación no se compra, se construye con verdad.	Las crisis aparecen de manera inesperada y, por ende, la comunicación debe permanecer siempre al pendiente de lo que sucede a su alrededor para anticiparse.
---	---	--

Nota: Elaboración propia.

Discusión de Resultados

En términos generales, el 84% de encuestados percibió transformaciones en la comunicación institucional y el 87% valoró como efectiva la gestión comunicacional. Asimismo, el análisis de contenido muestra una predominancia de formatos en imagen y un uso intenso de Facebook como canal informativo, con el 79% de preferencia.

El predominio de esta red social se entiende como una estrategia de centralización informativa para evitar la infoxicación, sobrecarga capaz de interrumpir la comunicación entre la institución y sus públicos objetivos (Sánchez-Galarraga y Pérez-Rodríguez, 2022). Flores-Cabello (2024) propone, para mitigar efectos en la reputación, un plan de crisis en el que es posible incluir la jerarquización de información, con el fin de atenuar la sobreabundancia de contenido.

Desde aquella perspectiva, centralizar la difusión en un canal dominante es coherente con una lógica de

simplificación y control del mensaje en situaciones de incertidumbre. Lo dicho concuerda con la preferencia hacia las redes sociales por parte de los jóvenes (Sevilla, et al., 2022), población generalmente interesada en el ingreso a la educación superior. No obstante, esto también requiere de procesos de verificación de noticias falsas, pues Facebook se ha convertido en un campo fértil para la distribución de contenido infructuoso (Newman et al., 2021).

Además, las estrategias comunicacionales de la Unach incluyeron herramientas multicanales combinadas: correo electrónico institucional, aulas virtuales Moodle y las plataformas Zoom y Teams. En conjunto con la campaña «Unach se mueve a tu casa» y la activación de líneas telefónicas, las estrategias moldearon una legitimidad operativa para mostrar una dimensión de *storydoing*. La comunicación de la Universidad Nacional de Chimborazo [Unach], más allá de la difusión de *posts* en Facebook, también se acompañó de acciones palpables concretas. Por ejemplo, para evitar retiros masivos, se realizaron llamadas a 1900 estudiantes para asegurar su matrícula en Nivelación.

Con respecto a reputación, los resultados sugieren que la Institución no se limitó a narrar medidas, sino que implementó tácticas prácticas de apoyo, lo cual concuerda con el argumento de la experta Karla Villacrés. La entrevistada indicó que la reputación se construye con verdad, es decir, con acciones evidentes. Esto ofrece una mayor credibilidad a la imagen institucional (Civila, 2021) con el reflejo de sus perspectivas y filosofía corporativas.

Por otro lado, los hallazgos muestran que las estrategias de la Unach desempeñaron funciones de *governance* comunicacional. Lo anterior se evidencia en coordinación interna, articulación de vocerías jerarquizadas y movilización de recursos de atención, aspectos referidos por Wilson Castro en entrevista. Concordantemente, Gamboa-Orozco y Álvarez-Beltrán (2022) plantean la comunicación como un instrumento de gestión y gobernabilidad organizacional en crisis.

Como han indicado los resultados, la Unach se adaptó a los cambios tecnológicos con la integración de estrategias digitales a su comunicación. Este cambio coincide con lo expuesto por Ramírez-Ramírez (2021), quien defiende la actualización y adaptación de los modelos educativos para el avance dentro del campo académico en términos de enseñanza y comunicación. Un estudio efectuado en la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, de Bolivia, evidenció que, durante la pandemia, el 86% de los docentes emplearon Zoom para el desarrollo de sus clases, frente al 35% que lo utilizaba antes de la emergencia sanitaria (Núñez-Ramírez et al., 2021).

Acerca de las barreras tecnológicas, el 53% de encuestados indicó como principal inconveniente a los problemas de Internet, mientras que otro 26% careció de dispositivos tecnológicos para la virtualidad. Castro manifestó que estos riesgos abrieron una brecha digital en las zonas rurales. Suárez-Lantarón y García-Perales (2021) declaran que “si apenas puede mantenerse un nivel mínimo de confortabilidad dentro del hogar, la conexión a Internet es un gasto prescindible” (p. 59). El hallazgo exige que las estrategias comunicacionales se integren con políticas de equidad digital.

Conclusiones

Las acciones que permitieron a la Unach integrar nuevas estrategias comunicacionales basadas en la digitalización se enmarcaron dentro del Plan de Contingencia Institucional, a partir del cual se desarrolló la campaña «Unach se mueve a tu casa».

Las estrategias clave en pandemia incluyeron el aumento del uso del correo institucional, con 8156 usuarios adicionales, y la realización de 68 mil reuniones en Zoom y Teams. En Facebook, la comunicación se orientó a capacitar sobre herramientas educativas, que reforzó la transición digital.

Finalmente, la Universidad consolidó sus canales de comunicación basados en plataformas digitales. De entre ellas, Facebook fue elegida por el 79% de encuestados para informarse durante la pandemia. La gestión de estas herramientas y las labores de respuesta ejercidas por el equipo de Comunicación de la Unach permitieron brindar réplicas a las inquietudes de la comunidad universitaria y público externo.

Referencias

- 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>
- Acosta–Faneite, 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>
- Alegre–Brítez, 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>
- Barba–Maggi, L., Varguillas, C., Velasco–Silva, D., Cejas–Martínez, M., Moreno–Aguirre, P. y Benítez–Pérez, V. (2023). *Modelo Educativo de la Universidad Nacional de Chimborazo. Introspección y Prospectiva*. Editorial Unach. <https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.108>
- Bravo–Mancero, 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>
- Castro–Martínez, A., Díaz–Morilla, P. y Torres–Martín, 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://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/768>

- Cimas-Hernando, 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://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1134207220302310>
- 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>
- Flores-Cabello, 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-Gallegos, L., Ortega-Alcantara, E., Soto-Valenzuela, M. y Aguirre-Chávez, 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-Orozco, L. y Álvarez-Beltrán, 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-Pérez, 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>

- Lalaleo-Analuisa, F., Chenet-Zuta, M., Martínez-Yacelga, A. y Bonilla-Jurado, 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>
- Marín-Dueñas, P. y Gómez-Carmona, D. (2022). La comunicación empresarial en tiempos de COVID. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, 36–52. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/196>
- Matailo-Mayaguari, P. y Velásquez-Benavides, 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>
- Nájera-Espinosa, O. y Sánchez-Estévez, G. (2020). La comunicación organizacional y los ambientes laborales en la actualidad. Acercamientos y variaciones. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, (39), 108–122. <https://ri.iberomx/handle/iberomx/5878>
- Newman, N., Fletcher, R., Schultz, A., Andi, S., Robertson, C. y Nielsen, R. (2021). Reuters Institute Digital News Report 2021. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2021>
- Núñez-Ramírez, M., Atila-Lijerón, J., Banegas-Rivero, R. y Esparza-García, I. (2021). Predictores de la intención hacia el uso de tecnologías de la información y la

comunicación (TIC) por profesores universitarios en Bolivia durante la pandemia por COVID-19.

Formación universitaria, 14(6), 109–118. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000600109>

Pineda-Henao, 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-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-Farroñán, E. y Valle-Palomino, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 292–298. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-292.pdf>

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://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/boletindeenfermeria/issue/view/166/11>

Sánchez-Galarraga, D. y Pérez-Rodríguez, A. (2022). *De ciberestudiantes a ciberperiodistas: análisis de la competencia mediática en estudiantes universitarios cubanos de Periodismo*. Universidad de Huelva–Universidad Internacional de Andalucía. <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.16451.41761>

- Sebastián-Morillas, A., Muñoz-Sastre, D. y Núñez-Cansado, 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>
- Suárez-Lantarón, B. y García-Perales, N. (2021). Covid-19: La brecha (digital) educativa a través de la prensa. *RiiTE Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*, (11), 53–68. <https://revistas.um.es/riite/article/view/475881>
- 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
- Vega-Almeida, R., Iglesias-Alfonso, C., Morua-Delgado, M. y Cossío-Cárdenas, 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://www.redalyc.org/journal/3776/377665620004/377665620004.pdf>