

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN UNA UNIDAD ACADÉMICA DESDE EL COVID-19  
INSTITUTIONAL COMMUNICATION IN AN ACADEMIC UNIT SINCE COVID-19

María De La Paz Moral [paz.moral@uns.edu.ar](mailto:paz.moral@uns.edu.ar)

ORCID: 0000-0001-6848-7036



María Andrea Rivero [andrea.rivero@uns.edu.ar](mailto:andrea.rivero@uns.edu.ar)

ORCID: 0000-0002-5130-1474

Universidad Nacional del Sur

Análisis de casos

#### Resumen

La medida de aislamiento social preventivo y obligatorio en el marco de la pandemia por COVID-19, ha obligado a las organizaciones a rediseñar sus procesos con el fin de sobrellevar sus actividades ante un escenario de completa incertidumbre. Como consecuencia, la comunicación organizacional ha sufrido cambios, teniendo que migrar a vías de comunicación digitales para sustituir las comunicaciones presenciales y contactos directos (Bozas Gómez et al., 2021). El presente es un estudio descriptivo de alcance cualitativo que analiza el caso particular del Departamento de Ciencias de la Administración (DCA) de la Universidad Nacional del Sur (UNS) con el objetivo de describir los cambios en la comunicación institucional a partir de la pandemia. Entre los principales resultados se observa que, previo a la pandemia, las comunicaciones institucionales del DCA se realizaban principalmente por medio del contacto presencial y telefónico. Durante la virtualidad, se intensificó en gran escala el uso del correo electrónico y las redes sociales debiendo readaptar procesos de manera intempestiva para responder a la situación de emergencia. Es posible concluir que el regreso a la actividad presencial se convierte en una oportunidad para repensar y formalizar nuevas maneras de trabajo atravesadas por una estrategia de comunicación digital.

Palabras clave: Comunicación digital. Redes sociales. Comunicación universitaria. Universidad pública. COVID-19.

## Abstract

The preventive and mandatory social isolation measure in the context of the COVID-19 pandemic has forced organizations to redesign their processes to cope with their activities in a scenario of complete uncertainty. As a consequence, organizational communication has changed, having to migrate to digital communication media to replace face-to-face communications and direct contacts (Bozas Gómez et al., 2021). This case of study qualitatively describes the changes in institutional communication carried out by the Department of Administration Sciences (DCA) of the Universidad Nacional del Sur (UNS) since the pandemic. Among the main results, we observed that, prior to the pandemic, the institutional communications of the DCA were carried out mainly through face-to-face and telephone contact. However, during virtuality, the use of e-mail and social networks intensified on a large scale, having to re-adapt processes in an untimely manner to respond to the emergency. We conclude that the return to face-to-face activity becomes an opportunity to rethink and formalize new ways of working through a digital communication strategy.

**Keywords:** Digital communication. Social media. University communication. Public university. COVID-19.

## 1. Introducción

La medida de aislamiento social preventivo y obligatorio tomada por el Poder Ejecutivo Nacional de la República Argentina en el marco de la pandemia por COVID-19, ha obligado a las organizaciones a rediseñar sus procesos con el fin de garantizar el funcionamiento de su estructura y sobrellevar sus actividades ante un escenario de completa incertidumbre.

Así las organizaciones tuvieron que analizar en forma imprevista y repentina sus procedimientos y adaptarlos en pos de continuar sus rutinas para el cumplimiento de los objetivos corporativos (García-Madurga et al., 2021).

Como consecuencia, la comunicación institucional ha sufrido cambios, en muchos casos radicales, teniendo que migrar a vías de comunicación digitales para sustituir las comunicaciones presenciales y contactos directos cotidianos que solían darse en la vida de una organización (Bozas Gómez et al., 2021).

Para las instituciones educativas la situación generó un desafío aun mayor, dado que no solo se debía adaptar el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia la virtualidad, sino que además se requería mantener un contacto estrecho con toda la comunidad universitaria para mantenerlos informados sobre las novedades tan cambiantes, especialmente en los primeros meses de la pandemia.

Considerando las posibilidades que brindan las redes y el volumen de público al que permite llegar, en comparación con otros medios, esta vía de comunicación se transforma en un aspecto prioritario para la organización (Sabater Quinto y Monserrat Gauchi, 2017).

Además, teniendo en cuenta que la relación de las universidades con el público objetivo “no se basa tanto en la vanguardia tecnológica, sino en una constante reformulación y adaptación sujeta a los resultados de un análisis social permanente, del que se infieren los métodos más idóneos para los objetivos comunicacionales” (De Aguilera Moyano et al., 2010:120), el cambio hacia la comunicación digital resultó inevitable.

Por lo tanto, las redes sociales pasaron a ser las herramientas de comunicación a explorar para atravesar la situación de emergencia. Las universidades se volcaron a este medio para interactuar con la comunidad universitaria e informar sobre las novedades y las nuevas modalidades de atención y así atender las demandas de su público, ante la imposibilidad de responder de manera presencial o telefónica. El Departamento de Ciencias de la Administración (DCA), perteneciente a la Universidad Nacional del Sur (UNS), no se mantuvo ajeno a dicha readaptación de canales de contacto.

A pesar de la relevancia de esta vía comunicativa, antes de la pandemia los estudios vinculados a los medios sociales en el contexto de las universidades se encontraban

primordialmente relacionados con su uso académico y con los aportes que brindan al proceso de enseñanza y aprendizaje (García García, 2018).

Ante esta situación, en el presente estudio se plantea como objetivo describir los cambios en la comunicación institucional realizada por el Departamento de Ciencias de la Administración (DCA) de la Universidad Nacional del Sur a partir de la pandemia por COVID-19.

Se espera que los resultados de la investigación sirvan de base para el diseño de una estrategia de comunicación institucional digital alineada con el plan estratégico del DCA.

A continuación del presente apartado introductorio, se desarrolla el marco teórico conceptual. Luego se presenta la estrategia metodológica y, en el cuarto acápite, se exponen los resultados obtenidos. Finalmente, se arriba a las conclusiones sobre la investigación realizada.

## 2. Marco teórico

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura y de sus normas (De Castro, 2014). Se puede decir que es la gestión profesional y especializada de las interacciones de la organización, ya sea pública o privada, con sus diferentes públicos o grupos de interés para alcanzar sus objetivos. Para llevar a cabo una correcta administración organizacional, se requiere estructurarla mediante planes estratégicos de comunicación (Aljure Saab, 2015).

Al considerar los medios que se escogen para llevar adelante el proceso comunicacional, se requiere que las universidades estén presentes en el mismo lugar que están los públicos objetivos (De Aguilera Moyano et al., 2010). No obstante, si bien es necesario que las universidades públicas dispongan de una buena capacidad de comunicación interna y externa, su naturaleza pública, su idiosincrasia y su estructura compleja dificultan la formación de un modelo específico de comunicación (Simancas-González y García-López, 2017).

Entonces, para lograr esta interacción se recurre a los medios de comunicación social, que se caracterizan por la inmediatez en la transmisión, la interactividad, el aumento de la audiencia alcanzable, un bajo costo, la posibilidad de edición del contenido y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva (Ibáñez San Millán, 2014).

Dentro de los medios de comunicación social existen distintos tipos como, por ejemplo, correo electrónico, mensajería instantánea, redes sociales, blog y sitios web, entre otros (Rissoan, 2016). Enfatizando en las redes sociales, que conforman una nueva manera para lograr una comunicación, Rissoan (2016:34) las define como “un medio de consolidar, restablecer y crear relaciones con otras personas y de interactuar con ellas mediante la mensajería virtual”.

Del mismo modo, la evolución de internet ha provocado la ruptura del esquema tradicional de una comunicación que supone la existencia de un emisor y un receptor. Esto se

visualiza en el nuevo esquema de interacción bidireccional que se produce en las redes sociales. A su vez, internet produjo los siguientes cambios en las características de las redes sociales virtuales: masividad y universalidad, por su capacidad para expandir el número de personas a alcanzar; comunidad, por permitir la reunión de esfuerzos colectivos; identidad virtual, por construir vínculos virtuales específicos (Christakis et al., 2010).

Las redes sociales ofrecen la ventaja de la cercanía, pero no debería confundirse y tratarse como un canal de comunicación informal. Al respecto Reina Estévez et al. (2012:139) indican que la universidad “depende demasiado de la improvisación, y no transmite con claridad su personalidad, visión, misión y carácter a través de estos canales”.

Por lo tanto, resulta indispensable formalizar los procedimientos de intercambio de información mediante el diseño de una estrategia de comunicación institucional. De acuerdo con Farias García y Farias Batlle (1994), esta se basa en un “triángulo de comunicación” estableciendo una comunicación con sus públicos (empleados, estudiantes, profesores e investigadores, graduados, personal administrativo, entre otros). Adicionalmente, para proyectar la imagen adecuada es necesario que la universidad controle las interacciones comunicativas para alcanzar un equilibrio entre la cultura institucional y la imagen corporativa (Caldevilla Domínguez, 2010).

Para ello, en el contexto actual es clave el diseño de un plan estratégico de comunicación en redes sociales (Sabater Quinto y Monserrat Gauchi, 2017:23) porque, como indica García García (2018), “la presencia en los medios sociales de cualquier institución debe responder a unos objetivos alineados con la identidad y el plan estratégico propio de la institución”. Por lo tanto, un plan estratégico de comunicación es deseable que incluya: análisis y diagnóstico de la situación, objetivos de comunicación; públicos asociados a dichos objetivos, mensajes a transmitir a los públicos identificados, canales para transmitirlos, cronogramas, presupuestos e indicadores (Aljure Saab, 2015).

### 3. Metodología

Se plantea una investigación descriptiva (Fassio et al., 2004) con un abordaje cualitativo (Hernández Sampieri et al., 2014), en la que se analiza el caso particular del DCA de la UNS. Al tratarse de un estudio cualitativo “no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos” (Martínez Carazo, 2006:169). Es posible considerar a la investigación como un estudio de caso único, de tipo 1, por conservar lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real (Yin, 2015), al tomar al DCA como caso y unidad de análisis.

El DCA manifiesta como visión ser reconocido como una unidad académica de vanguardia frente a los cambios sociales, económicos, ambientales, tecnológicos y culturales, formando profesionales bajo esquemas curriculares innovadores que apunten a una mayor pertinencia, eficacia y efectividad en su relación con el entorno (DCA, 2022).

En cuanto a su oferta de grado, dicha unidad académica dicta actualmente las carreras Contador Público, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Gestión Universitaria, Profesorado en Ciencias de la Administración y Tecnicatura en Administración y Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias. En materia de posgrado, se dictan 9 carreras entre las académicas y las profesionales, todas vinculadas al área de administración y contabilidad. La modalidad de dictado en todos los casos es presencial, no existiendo hasta el momento ninguna propuesta formativa a distancia.

Como instrumentos para la recolección de datos se recurre a las entrevistas para obtener información contextualizada utilizando las palabras de los entrevistados (Salinas Meruane, 2008) y a la recolección documental para encontrar “información producida con anterioridad e independientemente de la investigación” (Fassio et al., 2004:96), que colabora en la aproximación al fenómeno que se pretende estudiar.

En cuanto a las entrevistas, se realizan dos: la primera a un auxiliar administrativo (entrevistado 1), para obtener datos sobre la comunicación con docentes y alumnos de grado y sobre los principales cambios en la forma de comunicar; y la segunda, a la secretaria de posgrado y relaciones internacionales del DCA (entrevistado 2) para relevar datos sobre la comunicación con los alumnos de este nivel y las publicaciones en medios digitales. Las mismas se llevan a cabo de manera presencial en abril de 2022.

Además, se recolectan datos provenientes de las publicaciones en la página web institucional del DCA y en sus redes sociales. Por otra parte, los entrevistados proporcionan un documento sobre las comunicaciones del DCA emitidas en redes entre agosto y diciembre de 2021. También se accede a documentos internos de trabajo dirigidos a personal administrativo que se encarga de subir información y a docentes que deseen realizar difusiones de distinta índole académica.

Posteriormente, los datos de las entrevistas y aquellos provenientes de los documentos se analizan de forma cualitativa. Como criterio para la descripción de los datos y para el ordenamiento de los resultados, la comunicación institucional del DCA se analiza en tres periodos de tiempo: 1) de forma previa a la pandemia, tomando como fecha divisoria el 20 de marzo de 2020; 2) durante la vigencia de la virtualidad total, que se mantuvo hasta febrero de 2022 y 3) a partir del retorno a la presencialidad, que ocurrió en marzo de 2022.

## 4. Resultados

Para dar cumplimiento al objetivo del trabajo y describir los cambios en la comunicación institucional realizada por el DCA a partir de la pandemia por COVID-19, se organizan los resultados en tres subapartados: comunicación institucional prepandemia (4.1), comunicación institucional durante la virtualidad (4.2) y comunicación institucional durante la virtualidad (4.3). En cada uno de ellos se presentan los resultados obtenidos por medio del análisis documental, de las publicaciones en redes sociales y página web institucional y de las entrevistas realizadas al personal del departamento encargado de atender a la comunidad académica y de realizar las comunicaciones institucionales.

**Comunicación institucional prepandemia** En forma previa a la pandemia, de acuerdo con los datos suministrados por los entrevistados, en el edificio del DCA existía una cartelera donde periódicamente se publicaba, mediante notas, información para docentes y alumnos, como llamados a concursos, sorteo de temas y orden de exposición referidos a concursos, difusión sobre congresos y charlas de interés.

En materia de comunicación digital, el DCA cuenta con una página web institucional desde 2011. El entrevistado 2 indica que la misma fue rediseñada a fines de agosto de 2019 para incorporar mejoras en la accesibilidad, reorganizar el contenido en una interfaz más amigable para los usuarios y permitir la compatibilidad con los dispositivos móviles. Desde allí se puede acceder a distinta información, que se detalla en la figura 1.

<b>Información del DCA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Historia - plan estratégico</li><li>• Equipo de gestión</li></ul>
<b>Carreras</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• De grado</li><li>• De posgrado</li></ul>
<b>Actividades de extensión</b>
<b>Investigación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PGI</li><li>• Producción académica y revistas</li></ul>
<b>Internacionales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Movilidades</li><li>• Proyectos</li></ul>
<b>Novedades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Noticias de distintas categorías</li></ul>

Figura 1. Categorías de información dentro de la página web del DCA. Fuente: Elaboración propia en base a sitio web del DCA.

Esta página web es actualizada por el personal administrativo, considerando un procedimiento donde se detallan los lineamientos de estilo que deben seguirse para las publicaciones, incluyendo el tipo y el tamaño de letra y las categorías a asignar a cada publicación, de las cuales dependerá el uso de colores (entrevistado 2).

El envío de correos electrónicos a docentes se realizaba por medio de dos listas de difusión, incluyendo a profesores y auxiliares, para transmitir información sobre actividades académicas, tales como congresos, invitaciones a publicar en distintas revistas, eventos sociales, movilidades docentes, entre otras (entrevistado 2).

En cuanto a los alumnos de grado del DCA, el entrevistado 1 indica que la comunicación por correo electrónico se llevaba a cabo solo en casos particulares como, por ejemplo, a pasantes y a aquellos que efectuaban trámites puntuales que requerían una respuesta (pedido de excepción a cursados, pedidos de equivalencias o reválidas, entre otros).

Con los alumnos de posgrado, según el entrevistado 2, la comunicación sucedía principalmente por medio de esta vía, que se complementaba con llamados telefónicos y la atención presencial, para responder consultas y todas las demandas asociadas a las carreras de este nivel. Además, en un rol netamente emisor, desde el DCA se informaba sobre la oferta de cursos de posgrado semestral y luego, el detalle de cada curso ofrecido, con los formularios para la inscripción, el programa del seminario, el detalle del pago y cualquier otra información relevante. También se enviaban correos electrónicos con invitaciones a defensas de tesis, conferencias, seminarios de investigación y charlas de interés.

En lo referido a las redes sociales institucionales, como se muestra en el cuadro 1, el DCA contaba con perfiles activos en Instagram, Facebook, Twitter y YouTube.

Perfiles	YouTube	Twitter	Facebook	Instagram
Denominación	Dto. Ciencias de la Administración UNS	@DCA_UNS	<a href="#">@DCA.UNS</a>	<a href="#">@DCA.UNS</a>
Creación	2017	02/2017	02/2013	03/2019
Suscriptores/seguidores <sup>1</sup>	126	155	3257	2594

Cuadro 1. Perfiles del DCA en redes sociales. Fuente: Elaboración propia.

En los perfiles del DCA de todas las redes sociales indicadas en el cuadro precedente, desde 2019 se visualiza una homogeneidad en las publicaciones porque las mismas se elaboran considerando los lineamientos de estilo y las categorizaciones que también se utilizan en la página web, como se mencionó anteriormente.

<sup>1</sup> La cantidad de suscriptores y seguidores ha sido relevada el 22/07/2022.

Del relevamiento de las publicaciones en estas redes, surge que YouTube prácticamente no tenía uso; habían sido subidos solo dos videos institucionales para promocionar las actividades de la comisión "Egreso solidario".

En cuanto a Twitter, se habían publicado 156 *tweets* para dar a conocer el DCA, su cotidianeidad y eventos académicos varios.

Si bien el perfil de Facebook se crea en 2013, comienza a tener publicaciones frecuentes a partir de 2017. Se llega a totalizar 291 publicaciones al 20 de marzo de 2020, compartiendo distintas actividades académicas para alumnos de grado, posgrado y público general.

Por último, el perfil de Instagram que, como se indica en el cuadro 1, fue el último en crearse, se usaba para compartir el mismo contenido que en Facebook, alcanzando una cantidad de 141 publicaciones en el *feed* hasta la puesta en vigencia de la medida de aislamiento social preventivo y obligatorio.

#### Comunicación institucional durante la virtualidad

A partir de la pandemia, toda la información iba cambiando de una forma vertiginosa y cada comunicación se respaldaba en las resoluciones que tomaban las autoridades de la UNS y del DCA (entrevistado 1 y 2).

En el DCA se conformaron equipos especiales de trabajo ante el nuevo escenario que comenzaba a delinearse. Puntualmente, y de acuerdo con lo solicitado por la Secretaría General Académica de la UNS, se creó un Comité de Asistencia a los docentes para el desarrollo de materiales y el uso de herramientas que permitiera el dictado de espacios curriculares bajo modalidad virtual. Además, se designó a una persona del equipo de gestión para coordinar las comunicaciones institucionales con los distintos públicos de la comunidad universitaria: docentes, alumnos de grado, alumnos de posgrado, alumnos de extensión y público en general (entrevistado 2).

En lo referente a los medios que se utilizaban previo a la pandemia y considerando el aislamiento social preventivo y obligatorio, el entrevistado 1 indica que dejó de utilizarse la cartelera y se intensificó la comunicación digital.

En cuanto a la página web del DCA, comenzó a utilizarse para informar sobre los cambios que se fueron instrumentando en la vida académica como, por ejemplo, la prórroga en el inicio de las clases, las modificaciones en la forma de tomar los exámenes finales, la suspensión del control de correlativas y del cumplimiento de distintos requisitos obligatorios establecidos en los planes de estudio (entrevistado 2).

Respecto al uso de correos electrónicos, el entrevistado 1 cuenta que se aumentó exponencialmente la utilización de este medio, reemplazando la atención presencial y telefónica, para responder, además de las consultas habituales, todas las inquietudes referidas

a los cambios que se comenzaron a instrumentar a partir de la emergencia sanitaria. Como consecuencia, para dar respuesta a la creciente demanda de atención se creó una casilla especial para alumnos y docentes, que se mantiene en la actualidad.

En la Secretaría de Posgrado y Relaciones Internacionales, adicionalmente se implementó una ventanilla de atención virtual mediante la plataforma Zoom para responder consultas de manera sincrónica optimizando el uso del tiempo al lograr una comunicación eficiente y directa entre la institución y los alumnos actuales y potenciales (entrevistado 2).

En cuanto a las redes sociales del DCA durante la virtualidad, se detecta que YouTube cobró una gran relevancia al utilizarse para dar cumplimientos y soporte en los eventos académicos como, por ejemplo, actos de defensa de tesis de posgrado, instructivos para alumnos de grado sobre inscripción a cursadas, mesas de exámenes, cómo acceder a información de interés, uso de plataforma virtual y material audiovisual para la muestra de carreras. Se destaca que los videos relacionados a los actos de defensa son los que alcanzan mayores visualizaciones.

De acuerdo con lo relevado, el circuito de emisión de una comunicación institucional comenzaba con la elaboración del mensaje por parte de una fuente (autoridades, docentes, secretarios, personal administrativo) y esto se enviaba a la persona responsable de unificar el estilo y el tono de la difusión. A partir de allí empezaba el circuito de publicación, en los distintos medios (entrevistado 2).

Analizando las publicaciones durante el periodo de virtualidad, se observan 189 *tweets*, 340 posteos en perfil de Facebook y 315 en *feed* de Instagram (de las cuales 189 fueron en el periodo marzo 2020-marzo 2021). Como se destaca, el mensaje era el mismo, republicado en las distintas redes, es decir, que no se generaba un contenido particular para cada una, sino que se apuntaba a tener presencia en todos los perfiles para alcanzar la mayor cantidad de visualizaciones y destinatarios.

#### Comunicación institucional a partir del retorno a la presencialidad

Desde marzo de 2022 con el retorno a la presencialidad, se detecta que en la página web se publica información referida a concursos docentes (llamados, cronogramas, temas sorteados y orden de exposición), oferta de prácticas profesionales supervisadas (PPS) y pasantías educativas, búsquedas laborales, actividades de extensión y de posgrado y cuestiones de actualidad que se consideren relevantes.

A partir del aumento exponencial del uso del correo electrónico originado en la pandemia, como se comentó en el subapartado anterior, y por observar los beneficios que trae esta atención digital, el DCA decide adoptar esta vía de comunicación de manera permanente. Es decir, la casilla especial creada durante la pandemia se mantiene en la actualidad, para la

realización de trámites y comunicación con docentes y comisiones departamentales (entrevistado 1).

Respecto al análisis de las redes sociales del DCA, en la actualidad Twitter no tiene utilización ya que, al haber constatado la nula interacción de la comunidad universitaria del DCA por esta vía, dejó de utilizarse a partir de diciembre de 2021 (entrevistado 2).

En relación con el canal de YouTube, si bien el soporte audiovisual no era necesario y las primeras defensas de tesis luego del retorno se efectuaron de manera presencial, como se hacía tradicionalmente, se detectó que la comunidad académica valoraba el acceso a estos actos de manera remota y en vivo. Por este motivo, la gestión decidió instaurar la hibridez en las defensas de tesis, de manera que no solo los jurados externos puedan conectarse por Zoom, sino que la comunidad pueda ver e interactuar con el departamento a través de YouTube y en tiempo real o bien, puedan presentarse físicamente en el DCA (entrevistado 2).

En cuanto a Facebook e Instagram se visualiza que la mayoría de las publicaciones están sincronizadas, es decir que en ambas redes son las mismas. Sin embargo, el público de Instagram es ampliamente mayor por lo que se genera una superior cantidad de interacciones en esta última red social, como se aprecia en la figura 2, que mide la cantidad de visualizaciones según la fecha.

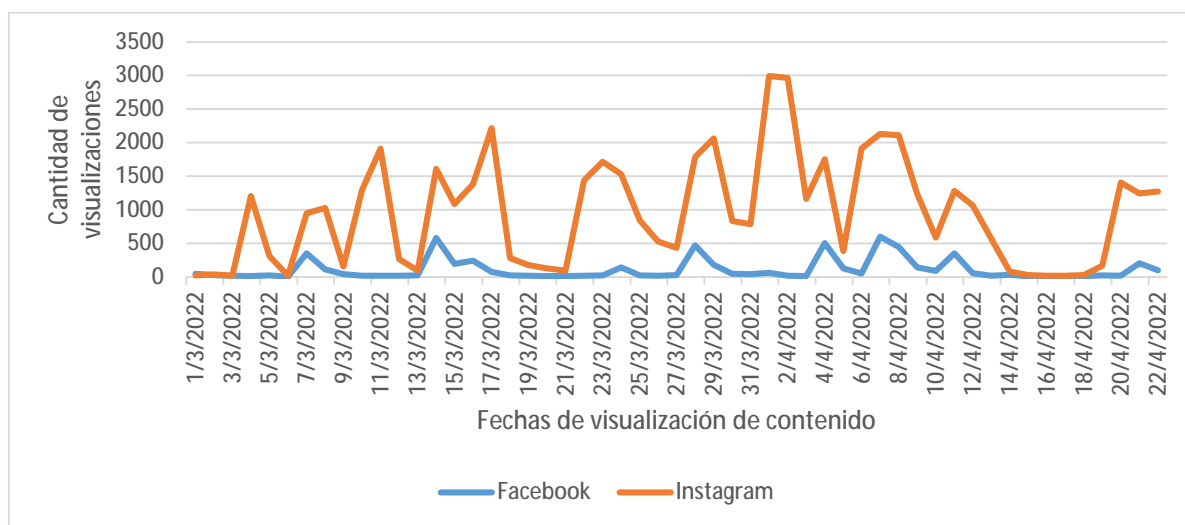


Figura 2. Alcance comparativo entre Facebook e Instagram. Fuente: Elaboración propia en base a datos generados por Meta Business Suites.

En la figura 2 se observa que la cantidad de personas que vieron contenido de los perfiles del DCA desde el retorno a la presencialidad (marzo 2022), incluyendo publicaciones e historias, es ampliamente superior en Instagram respecto a Facebook. Al mismo tiempo, se detecta que las menores interacciones se generan durante los fines de semana (como por ejemplo del 19 al 20 de marzo) y feriados (como sucedió durante Semana Santa entre el 14 al 18 de abril).

Además, estas redes tienen la particularidad de permitir la creación de historias, que son contenidos que están disponibles para su visualización durante 24 horas. Estas publicaciones temporales brindan la posibilidad de interactuar con el público, pudiendo realizar encuestas, votaciones, o simplemente ofrecer información que pueda ser de interés y que el destinatario pueda reaccionar a la misma. De acuerdo con los entrevistados, estos son los recursos preferidos por los usuarios para interactuar con la institución, por generar un espacio de encuentro que sustituye el contacto cara a cara.

En adición a lo anterior, Instagram cuenta con recursos novedosos que el público consume de manera más frecuente dadas sus características y que incluso Instagram posiciona de mejor manera, brindando mayor impacto, como son los *reels*, videos en directo o videos con animaciones. Consecuencia de esto, el público en Instagram crece a mayor tasa que el público de Facebook como puede observarse en la figura 3 que registra por día la cantidad de nuevos suscriptores, es decir, la cantidad de personas que clickean “me gusta” en los perfiles. Cabe resaltar que la comunidad del DCA en estas redes tiene entre 25 y 34 años con un porcentaje de audiencia femenino que ronda el 70% en ambas.

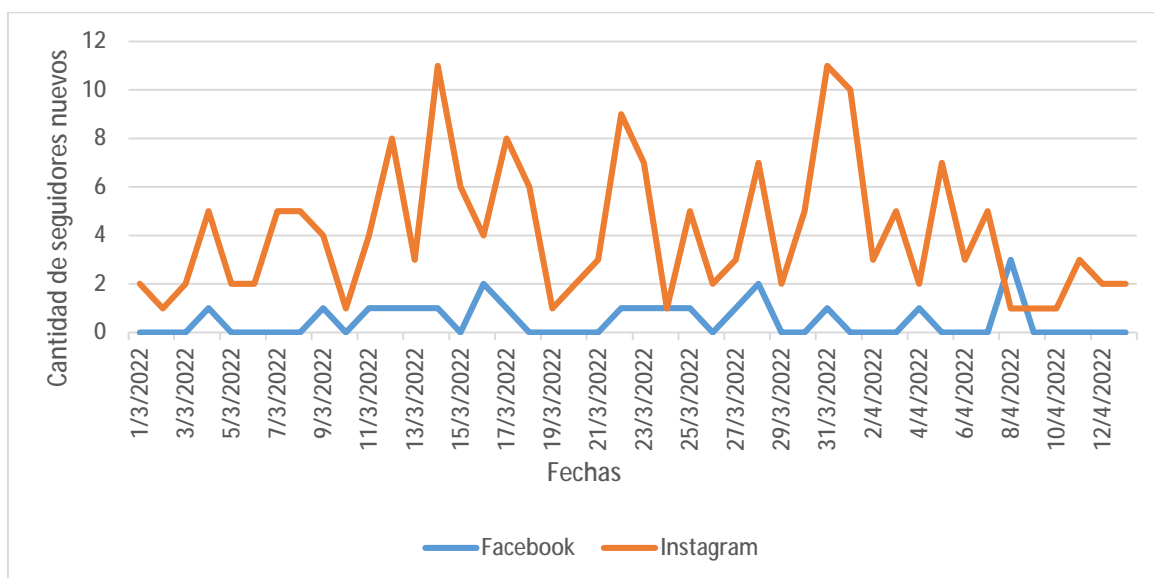


Figura 3. Cantidad de “me gusta” nuevos comparativo de las redes. Fuente: Elaboración propia en base a datos generados por Meta Business Suites.

Según lo indicado por el entrevistado 2, desde el retorno a la presencialidad, la comunicación en redes del DCA se enfoca en transmitir las novedades académicas, de forma alineada a la cultura organizacional, con la intención de alcanzar a la comunidad universitaria a través de una mayor interacción. Se pretende que la comunicación digital actúe como un complemento de los medios tradicionales.

## 5. Conclusiones

El objetivo del presente estudio ha sido describir los cambios en la comunicación institucional realizada por el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur a partir de la pandemia por COVID-19.

Entre los principales resultados se observa que, previo a la pandemia, las comunicaciones institucionales del DCA se realizaban principalmente por medio del contacto presencial y telefónico, aunque también se recurría a la publicación de avisos en una cartelera ubicada en el edificio del DCA. El correo electrónico se usaba, en su mayoría, para la comunicación interna con los docentes y si bien el DCA tenía perfiles activos en redes sociales, se utilizaban en pocas oportunidades y sin una calendarización.

Durante la virtualidad adoptada a partir por COVID-19, se dejó de usar la cartelera y como no se podía realizar la atención presencial y telefónica, se intensificó en gran escala el uso del correo electrónico y la difusión de las noticias a través de las redes sociales.

Por último, con el retorno a la presencialidad y la readaptación de los procesos los medios de comunicación virtuales que se habían incorporado (como la casilla de correo electrónico especial y el uso de la plataforma virtual Zoom), se mantienen en la actualidad y pasaron a ser medios habituales para la realización no solo de trámites sino de las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo.

La descripción de los cambios en la comunicación institucional permite visualizar que el rediseño de los procesos se realizó para atender una situación de emergencia de manera intempestiva, por lo tanto, es posible concluir que el regreso a la actividad presencial se convierte en una oportunidad para repensar y formalizar nuevas maneras de trabajo atravesadas por una estrategia de comunicación digital.

Como implicancia práctica del presente estudio, se observa que el DCA debe destinar especial atención al diseño de un plan estratégico de comunicación institucional de largo plazo, que contenga un diagnóstico comunicacional, objetivos y públicos asociados, mensajes a transmitir, canales, cronogramas, presupuestos, e indicadores (Aljure Saab, 2015), que esté alineado con la identidad y los objetivos institucionales.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere relevar la existencia de planes estratégicos de comunicación en organizaciones públicas, puntualizar en el análisis del contenido de estos documentos dentro de las instituciones de educación superior, de modo tal que sirvan de orientación para elaborar una propuesta adaptada a las necesidades comunicativas del DCA y que pueda implementarse a partir del 2023.

## 6. Referencias

- Aljure Saab, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC.
- Bozas Gómez, V., Sánchez Leyva, J. L., Domínguez Márquez, J. G., García, Z. Q., y Ugarte, J. V. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19. *UVserva*, (12), 186–205. <https://doi.org/10.25009/uvs.vi12.2801>
- Caldevilla Domínguez, D. (2010). Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, 45-68.
- Christakis, N. A., Fowler, J. H., Diéguez, A., Vidal, L. y Schmid, E. (2010). Conectados: el sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan. Taurus.
- De Aguilera Moyano, M., Batlle, P. F. y Fernández, A. B. (2010). La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Revista ICONO 14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 90-124.
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Universidad del Norte.
- Departamento de Ciencias de la Administración (2022). <https://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/>
- Farias García, P. y Farias Batlle, P. (1994). En torno a la libertad de empresa informativa. Editorial Complutense.
- Fassio, A.; Pascual, L. y Suárez, F. (2004). Introducción a la metodología de investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional. Macchi.
- García García, M. (2018). Universidad y medios sociales. Gestión de la comunicación en la universidad española. *Revista Prisma Social*, (22), 20–36. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2535>
- García-Madurga, M. A., Grilló-Méndez, A. J., y Morte-Nadal, 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>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de La Investigación. (6ta. ed.). McGraw-Hill.
- Ibáñez San Millán, M. D. (2014). Redes sociales para PYMES: Introducción al Community Management. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España. <https://elibro.net/es/lc/unsbiblio/titulos/49378>

- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165–193.
- Reina Estévez, J., Fernández Castillo, I. y Nogueira Jiménez, Á. (2012). El uso de las Redes sociales en las Universidades andaluzas: el caso de Facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 123-144. <http://hdl.handle.net/10630/5225>
- Rissoan, R (2016). *Redes sociales: comprender y dominar estas nuevas herramientas de comunicación*. Editorial ENI.
- Sabater Quinto, F. y Monserrat Gauchi, J. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*. Editorial UOC.
- Salinas Meruane, P. (2008). Procedimientos de recolección y producción de información en la investigación social. En: P. Salinas Meruane y M. Cárdenas Castro (Eds.). *Métodos de investigación social* (p. 365–443). Quipus- CIESPAL.
- Simancas-González, E. y García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El Profesional de la Información*. 26, (4), 735-744. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6076669>
- Yin, R. K. (2015). *Estudio de Caso: Planeamiento e métodos* (5ta. ed., traductor Crithian Matheus Herrera, C. M.). Bookman.