

Comunicación de crisis en tiempos de COVID-19

Caso de estudio universidad ecuatoriana

Crisis Communication in Times of COVID-19

Ecuadorian university case study

Vanessa Karina Duque Rengel

Departamento de Ciencias de la Comunicación
Universidad Técnica Particular de Loja
Loja, Ecuador
vkduque@utpl.edu.ec

Karina Paola Valarezo González

Departamento de Ciencias de la Comunicación
Universidad Técnica Particular de Loja
Loja, Ecuador
kpvalarezo@utpl.edu.ec

Resumen — Este estudio exploratorio nace con el fin de identificar las potencialidades y efectividad de los medios sociales en la gestión de crisis en la universidad ecuatoriana. Para ello, se desarrolla una metodología de enfoque cuali-cuantitativo, que toma como caso de estudio a la Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL. El trabajo de campo se divide en tres etapas: en la primera, se desarrolla cuatro entrevistas a profundidad a directivos de la Institución, para conocer la visión institucional sobre la gestión de crisis de las IES; en la segunda, mediante la observación directa y el análisis documental, se determina el planteamiento estratégico de la comunicación digital; y, en la tercera, se realiza un análisis de cuatro variables (presencia, actividad, participación y engagement) de las redes sociales institucionales, Facebook e Instagram, a fin de determinar la estrategia y gestión de la comunicación digital en el primer año (2020) de la COVID-19 en el país. Los resultados permiten identificar, en primera instancia, la mirada de los directivos sobre la gestión y comunicación de crisis; se continúa con la visibilización de la dinámica de comunicación digital de crisis, y finalmente, se evidencia las potencialidades que ofrece la comunicación digital en la gestión de crisis con los públicos universitarios, específicamente los estudiantes y prospectos (*millennials* y *centennials*) durante el período de investigación.

Palabras Clave – Comunicación de crisis; COVID-19; Ecuador; Universidad; medios sociales.

Abstract — This exploratory study was born in order to identify the potential and effectiveness of social media in crisis management in the Ecuadorian university. To do this, a qualitative-quantitative approach methodology is developed, which takes as a case study the Private Technical University of Loja, UTPL. The fieldwork is divided into three stages: in the first, four in-depth interviews are carried out with directors of the Institution, to know the institutional vision on crisis management of the HEIs; in the second, through direct observation and documentary analysis, the strategic approach to digital communication is determined; and, in the third, an analysis of four variables (presence, activity, participation and engagement) of the institutional social networks, Facebook and Instagram, is carried out, in order to determine the strategy and management of digital communication in the first year (2020) of COVID-19 in the country. The results allow identifying, in the first instance, the view of managers on crisis management and communication. Subsequently, the dynamics of digital communication of crisis is

made visible, and finally, the potentialities offered by digital communication in crisis management with university audiences, specifically students and prospects (*millennials* and *centennials*) during the research period, become apparent.

Keywords - Crisis communication; COVID-19; Ecuador; University; social media.

I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la gestión de la comunicación empresarial, una de las principales funciones que se le ha asignado al máximo representante de la comunicación en las organizaciones (DirCom) y, por tanto, al departamento que este dirige, es “asegurar los activos de la compañía con prevención y gestión de crisis” [1]. Esta función, en el contexto actual cobra mayor importancia, de cara a la realidad a la que se enfrentan las empresas, por la pandemia COVID-19, que ha impactado en su economía y ha puesto en duda su sostenibilidad en el tiempo. “La gestión proactiva de riesgo es esencial para prevenir los elementos objetivos que provocan las crisis (hechos) y establecer los procedimientos para reaccionar con rapidez para solucionarlos” [2]. Cuando las organizaciones no están preparadas para hacer frente a estas situaciones complejas y marcadas por la incertidumbre, la gestión de la comunicación será reactiva, carecerá de un planteamiento estratégico, y probablemente, desembocará en una afectación significativa de la imagen y la reputación institucional. Además, en el entorno actual, en el cual la comunicación digital se ha constituido en una herramienta clave para llegar a los públicos, especialmente a los nativos digitales, conocer las bondades y ventajas que los medios sociales ofrecen para enfrentar la crisis, puede hacer la diferencia en la toma de decisiones estratégicas, responsables, segmentadas y empáticas ante la demanda que conlleva la situación de riesgo/crisis.

Al igual que la mayoría de países del mundo, Ecuador, no estaba preparado para la pandemia COVID-19, que intensificó la realidad compleja de un país con notables problemas económicos, sociales y políticos. Desde el inicio de esta emergencia sanitaria, ya se predecía las circunstancias que tendría que sortear el mercado ecuatoriano. Así en 2020 el estudio “Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador” señalaba que: “las organizaciones

públicas y privadas y los consumidores de productos, servicios y actividades serán las más afectadas por el problema de salud pública ocasionado por el virus SARS-Cov-2 o Covid-19, reflejándose en la reducción de ventas y cambios en el consumo; lo que plantea grandes desafíos a los gobiernos y sectores productivos” [3]. El sector educativo, fue uno de los más afectados, ya que la situación lo forzó a dar un giro total a su dinámica de trabajo. “Este abrupto cambio que ha tenido la educación, por la emergencia sanitaria COVID-19, deja a la vista la gran brecha significativa de desigualdad social, y conlleva a enfrentar varios desafíos a los actores educativos” [4]. Frente a este escenario, nace la presente investigación que tiene como objetivo general: Analizar las potencialidades de los medios sociales en tiempos de crisis por la COVID-19 en las Instituciones de Educación Superior en Ecuador, tomando como caso de estudio a la UTPL; y se propone tres objetivos específicos: 1) Conocer la visión de alta dirección de las IES, sobre la gestión de comunicación de crisis en la universidad ecuatoriana; 2) Determinar cuál es el planteamiento estratégico de la comunicación digital en tiempos de crisis en la Institución, objeto de estudio; y 3) Identificar la gestión de crisis y efectividad de las redes sociales Facebook e Instagram en el primer año (2020) de la COVID-19 en el país.

II. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

A. Gestión de la comunicación de crisis

La gestión de la comunicación de crisis se constituye en un elemento determinante y diferenciador para las organizaciones, ya que “tiene como objetivo – principal - facilitar el diseño de estrategias preventivas y protocolos de comunicación que permitan controlar los efectos de la crisis en la opinión pública y, en consecuencia, minimizar los daños inevitables” [5]. En situaciones de crisis las buenas prácticas de comunicación deben ponerse en evidencia frente a los *stakeholders*, así lo corroboran los estudios desarrollados sobre el tema, “la relación que la organización posee con sus públicos de interés debe estar basada en un diálogo abierto, honesto y fluido, siempre en ambas direcciones” [6]. La atribución de responsabilidad y la empatía son variables que influyen en los resultados de la gestión de la crisis; “la empatía debe tenerse en cuenta al examinar y explicar el impacto de las crisis y la comunicación de crisis” [7]. Por otra parte, para la gestión de la crisis, se debe tener presente las tres etapas de desarrollo de la misma; tal como se muestra en la tabla 1 [8].

TABLE I. ETAPAS DE LA CRISIS EMPRESARIAL

Etapas de la crisis		
<i>Pre-crisis</i>	<i>Crisis</i>	<i>Post-crisis</i>
La crisis empieza a dar señales de vida y se empieza ya a prever y detectar la existencia de un posible problema futuro.	Salida a la luz pública de la crisis a través de los medios de comunicación.	El conflicto, la organización ha superado el punto álgido de la crisis y se enfrenta ahora a una etapa de recuperación.

Fuente: (González-Herrero, 1998)

Otro elemento decisivo en la crisis tiene que ver con su origen, que puede ser: objetivo: acontecimientos externos; o, subjetivo: provocado por personas vinculadas directa o indirectamente con la organización [9]. Así también, se deberá

definir su naturaleza e impacto en la confianza de los públicos hacia la organización y, por consiguiente, su apreciación y referencia pública, tomando en cuenta que “en prácticamente todos los casos, la crisis desafía seriamente la reputación de una organización” [10], esto acrecentado por la acelerada evolución tecnológica que caracteriza a la sociedad de la información y el conocimiento, y que incide directamente en la comunicación de las audiencias digitales, puesto que, “los grupos de interés o de presión tienen una rapidez cada vez mayor para comunicar (...)” [11]. Los canales digitales, especialmente la gestión de redes sociales, puede constituirse en un instrumento clave de la crisis, que, dependiendo de la efectividad de la estrategia y acciones desplegadas, puede jugar a favor o en contra de la empresa. En este escenario, un sistema de comunicación eficaz en gestión de crisis en redes sociales se articula con: la escucha social permanente; un protocolo de actuación; y, una estrategia de comunicación basada en la transparencia, coherencia y responsabilidad [6]. En este punto, el papel de los gestores de la comunicación es determinante, como ideadores de una estrategia digital que apalanque la estrategia de comunicación integral que se haya planteado, teniendo muy presente que las “ventajas de ser proactivo y honesto en tiempos de crisis pueden ser mucho mayor que los riesgos potenciales” [12].

B. Comunicación de crisis en Instituciones de Educación Superior

La gestión de la comunicación corporativa en las Instituciones de Educación Superior – IES – en Ecuador, aún no es valorada acorde al gran aporte que esta ofrece para lograr cumplir con los objetivos institucionales, sin embargo, se observa avances significativos. La investigación “Cualidades y desafíos de la comunicación en las universidades de Ecuador” publicada en 2019, destaca que “en la mayoría – de IES – existen departamentos de comunicación conformados por profesionales afines al área, la mayoría de responsables reportan a la persona con más poder de decisión en las instituciones y participan en la planificación estratégica organizacional” [13]. A pesar de dicho avance, los retos, que día a día plantean las tecnologías de comunicación e información, requieren de un esfuerzo mayor para efectivizar la comunicación con los públicos nativos digitales (*millennials* y *centennials*). En el estudio desarrollado por Altamirano y Tuñez en el año 2012, se concluye que, las universidades de Ecuador “no mantienen una comunicación 2.0 con sus alumnos, ha implementado algunas estrategias independientes, pero no se distingue una política institucional en la comunicación digital”; no obstante, se reconoce también que la web 2.0 ha aportado importantes cambios en la gestión de la comunicación, misma que mejora los procesos de interacción con los públicos de interés [14]. Empero, otra investigación publicada en el año 2018, muestra una mejora en el uso y optimización de la gestión de redes sociales en las universidades del país, enfatizando que, en los últimos años, se ha evidenciado que “existe un mayor interés de las universidades privadas en gestionar sus medios sociales como herramienta de comunicación digital estratégica en contraposición con las universidades públicas” [15]. En el contexto de la comunicación corporativa en las IES, la gestión de crisis, es parte importante del accionar de los departamentos de comunicación, que aún no visibilizan claramente su proceso

de planificación y acción para hacer frente a situaciones de riesgo. De manera general, en Ecuador, gran parte de las organizaciones públicas y privadas no cuentan con una cultura de prevención de crisis, evidenciando un accionar reactivo a acontecimientos de conflicto [16]. En el caso específico de las universidades de Ecuador, antes de la COVID-19, no se estaba “usando estratégicamente sus medios sociales de acuerdo a las preferencias de consumo de *millennials*, derivando una falta de congruencia en la aplicación de acciones comunicacionales que permita un fluido constante entre las partes” [15].

C. La COVID-19 y la gestión de crisis en las IES

A finales de 2019, se conoció en Wuhan-China, el primer brote de la enfermedad COVID-19 ocasionada por el síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2 (SARS-CoV-2). Este virus se propagó rápidamente en el mundo. En febrero de 2020, se registró el primer caso de la enfermedad en Sudamérica, situado en Brasil [17]; y, en el mismo mes se dio a conocer el primer caso de contagio en Ecuador [18]. A partir de ello, en Ecuador, se observaría una curva de crecimiento acelerada de contagios, convirtiéndose en uno de los países gravemente afectados y con una limitada capacidad hospitalaria para hacer frente a la enfermedad, que lastimosamente se evidenció en “los informes de cadáveres abandonados en las calles” [17]. En el ámbito económico y social el impacto de la COVID-19 se manifestó en una “severa crisis financiera, incertidumbre en cuanto a la solución de ésta; agudización de las diferencias sociales y acciones políticas de conflicto, a lo cual se une un creciente sentimiento de inseguridad y vulnerabilidad, sobre todo en los grupos de menores ingresos” [19]. Esta situación llevó al Estado a tomar fuertes decisiones políticas, como la declaratoria de estado de excepción, el toque de queda, las restricciones de circulación y reuniones masivas, la implementación del teletrabajo en empresas públicas y privadas, y la nueva modalidad de educación online, que en marzo de 2021 cumplió un año de su puesta en marcha. “Todo ello elevó exponencialmente las tensiones que desde antes sufría la población y produjo un escenario en el que con mayor fuerza que nunca destaca la necesidad de implementar una gestión de riesgo con enfoque sistémico y permanente” [19]. En el caso de las IES, la dinámica de trabajo con los estudiantes migró al escenario digital, lo que produjo grandes desafíos para los actores de la educación. Uno de los mayores retos a los que se enfrentó la universidad ecuatoriana, fue asegurar una educación de calidad en la nueva normalidad, tomando en cuenta las diferentes limitaciones socioeconómicas y tecnológicas de los principales protagonistas del proceso de enseñanza- aprendizaje: profesor y alumno, que estaban acostumbrados a la educación en modalidad presencial, y cuya adaptación a la virtualidad, en la mayoría de los casos, les resultó difícil. “La negación, la frustración y el miedo al fracaso son los primeros síntomas ante este dilema” [20]. Es en este contexto, la gestión de la comunicación de crisis cumple un papel trascendental, pues, frente a una realidad nunca antes imaginada, se demandó agilidad, efectividad y eficiencia en los mensajes dirigidos, principalmente a los estudiantes y potenciales estudiantes, priorizando los canales digitales, que se convertirían en el principal nexo de comunicación entre la institución y sus públicos. Ello, significó para las IES, repensar su proceso de comunicación digital e implementar estrategias de gestión de

crisis. En este sentido, el estudio “Reflexiones en torno a la gestión de la comunicación de riesgos a propósito de la COVID-19” publicado en 2020, señala cuatro factores a tener presente en la gestión de la comunicación de riesgo: “la concepción de la gestión de riesgos desde sus diferentes componentes y una mirada social; la gestión de comunicación como elemento estratégico clave para el manejo de riesgos y prevención de crisis; la construcción de capacidades institucionales, la gestión prospectiva de los riesgos, la resiliencia y sostenibilidad; así como una base jurídica como instrumento referencial de lo organizacional” [19].

III. METODOLOGÍA

La presente es una investigación empírica, que se caracteriza por utilizar casos reales de la sociedad para introducir o confirmar teorías científicas, siendo de carácter exploratorio, pues proporciona información de un reducido grupo de personas, situaciones u organizaciones con el objetivo de obtener un conjunto de proposiciones contrastables [21]. Se utiliza una metodología de enfoque cuali-cuantitativo, que plantea como objetivo general analizar las potencialidades de los medios sociales en tiempos de crisis por la COVID-19 en las IES de Ecuador, para ello toma como caso de estudio, la Universidad Técnica Particular de Loja. El desarrollo del estudio se produjo en tres etapas:

A. Etapa 1. Visión Institucional

En este primer momento se establece la mirada institucional sobre la gestión de comunicación de crisis, para ello se desarrolla entrevistas a profundidad semiestructuradas a cuatro directivos de la Universidad estudiada.

B. Etapa 2. Planteamiento estratégico

Con el fin de conocer cuál es el planteamiento estratégico de la comunicación y la dinámica de comunicación digital, en situaciones de crisis, de la Institución de Educación Superior, objeto de estudio, se realizó observación directa y análisis documental.

C. Etapa 3. Gestión de la comunicación digital

En última etapa se efectúa un análisis de desempeño de los medios sociales Facebook e Instagram, durante el primer año de la COVID-19 en Ecuador (año 2020), se utiliza *Fanpage Karma*, herramienta en línea para análisis y monitoreo de redes sociales, que se constituye en un recurso digital que se usa, en este estudio, para evaluar las variables de presencia, actividad, participación y *engagement* de las redes sociales institucionales de la muestra a investigar:

TABLE II. VARIABLES DE ANÁLISIS FACEBOOK E INSTAGRAM

Indicadores claves de desempeño	Variables de análisis			
	Presencia	Actividad	Participación	Engagement
	Número de seguidores	Número de publicaciones	Interacciones Compromiso	Compromiso

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación arrojan una mirada general de la gestión de la comunicación de crisis en las universidades de Ecuador.

A. Visión institucional de la gestión de crisis

El desarrollo de la entrevista a profundidad, presenta la mirada de la gestión de crisis, de cuatro directivos de la Institución, objeto de estudio, vinculados a las áreas de: Educación a distancia (E1); Planificación estratégica (E2); Operaciones; y, Comunicación (4). En la tabla 3, se muestra una síntesis de dichas entrevistas.

TABLE III. ENTREVISTAS DIRECTIVOS UTPL

Variables	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Definición de crisis	Situaciones o circunstancias que quizá exceden o irrumpen el normal desenvolvimiento de aquello que realiza una institución	Considera dos aspectos: una crisis con relación a la imagen, vinculada a cómo los stakeholders nos perciben; y en un segundo nivel, una crisis a partir de indicadores de gestión.	Eventos no previstos o adversos que impide el desarrollo normal de la institución o que impide o afecta su razón de ser.	Se generan cuando no se han tomado las precauciones debidas en ciertas circunstancias o específicamente en los impactos o las acciones que una organización tiene en su día a día.
Medidas preventivas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pilotajes de las herramientas que se desea implementar en el proceso de enseñanza - aprendizaje. - Comprobar que los proveedores cumplan los requerimientos. - Mejorar los tiempos de cumplimiento de la planificación académica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de indicadores. - Gestión y seguimiento de datos, es decir, mirar cómo se comportan estos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de mitigación, que defina acciones que permitan que el riesgo se minimice o que se evite. - Plan de contingencia, que sea la alternativa de acción que tendríamos cuando el riesgo ya se ha cristalizado, es decir, se ha hecho realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear escenarios de posibles crisis, -no alejados de la realidad-, y que se desprenden de la razón misma de su razón de ser. - Plan de comunicación preventiva y/o crisis que incluya un protocolo claro de actuación en las diferentes etapas, y la definición de un comité de crisis que tenga respaldo institucional para tomar decisiones.
Protocolo de crisis	Identificar primero dónde está el problema y qué posibles soluciones podemos adoptar para mitigar el impacto que pueda tener en los estudiantes y luego ver los procesos de solución de la forma más inmediata y que garantice que eso va a funcionar.	Realizar comunicados oficiales a los stakeholders sobre potenciales temas de crisis. Poner énfasis en comunicados preventivos a la crisis. Tener presente que la crisis es también una falta de anticipación institucional	En el ámbito de tecnología, la puesta en producción tiene un protocolo previo de revisión, de pruebas de control de calidad, detectando los posibles riesgos. La metodología de procesos está incluyendo ya la identificación de riesgos.	A pesar de que no contamos con un manual que determine específicamente un comité de crisis que esté listo para ejecutar acciones, tomar decisiones y ejecutarlas, se ha tenido una cercanía muy estrecha con las autoridades de la Universidad referente a los procesos a seguir.
Acciones que debe evitarse en una situación de crisis.	No ser ajenos a la crisis o justificarnos. Se debe detectar a tiempo las cosas, pero una vez que se ha detectado resaltaría el compromiso del equipo para poner solución inmediata y no echar la culpa a un tercero.	No debemos presentar comunicación sin validación de las autoridades. No debemos hacer comunicación aislada.	Lo peor que se puede hacer en estas circunstancias es no comunicar, porque al ser un soporte a toda operación la Universidad, cualquier situación que no tenga una comunicación clara puede generar caos.	Tratar de mentir o de ocultar una situación. Lo más importante cuando se ha desembocado una crisis es dar la cara, por un lado, y luego aceptar y llegar a un diálogo con las personas para poder llegar a acuerdos.

La visión de los directivos de la UTPL, es clara referente a la definición de la crisis, entendiéndola como un hecho o acontecimiento que irrumpe el desarrollo normal de las IES y que puede afectar significativamente la imagen y reputación corporativa. Entre las principales medidas de prevención, por área de especialización de los entrevistados, se sugiere el monitoreo constante de indicadores de gestión y la implementación de planes de mitigación y contingencia. En cuanto a las acciones protocolarias para hacer frente a situación de crisis, se establece como punto de partida la identificación de la situación, a través de un análisis profundo por parte de comité de crisis, que permita determinar las mejores acciones de respuesta, que ha de ser divulgadas a través de comunicados oficiales a través de los canales institucionales. Adicionalmente se detalla que, a pesar de no contar con un manual de comunicación de crisis institucionalizado, sí cuentan con un proceso base que es de conocimiento de la alta dirección. Referente a las situaciones que deben evitarse, se enfatiza principalmente aquellas que intenten evadir las crisis y no asumir la responsabilidad de misma, así como, la emisión de comunicados que no hayan sido previamente autorizados por los miembros del comité de crisis.

B. Planificación estratégica de la comunicación digital de crisis

La UTPL a partir de marzo de 2020 con el fin de dar respuesta a la situación acontecida por la COVID-19, desarrolla un planteamiento estratégico basado en dos grandes artistas: la comunicación interna y externa. Como se indicó anteriormente, las crisis presentan tres etapas desarrollo. En el caso de la crisis por la COVID-19, que para la UTPL se constituye en una crisis exógena, es decir, provocada por factores externos a la Institución. Se ha desarrollado hasta el momento dos, de las tres etapas:

Pre-crisis: la UTPL tiene pre definidos los lineamientos generales para hacer frente a una crisis, y con el objeto de una detección temprana ha desarrollado en primera instancia una evaluación de la efectividad de sus canales de comunicación interna y externa, y un monitoreo constante de los mismos, a fin de detectar posibles situaciones que puedan desembocar en crisis. Sin embargo, la pandemia de la COVID-19 fue sin duda una situación inesperada no solo para la universidad ecuatoriana, sino para todo el país, lo que implicó una etapa de pre-crisis muy corta y demandante, en la que se indagó ágilmente sobre el contexto nacional, internacional e institucional.

Crisis: Se desarrolló un mapeo de *stakeholders*, para establecer la estrategia de comunicación dirigida a los públicos internos y externos. La comunicación interna, se gestionó bajo el paraguas de la campaña nacional en el Ecuador “Quédate en casa” con el slogan “#Yo Me Cuido, en familia nos cuidamos”; y, para la comunicación externa, dirigida a los estudiantes, con el slogan “#Yo aprendo en casa”. La comunicación interna se valió de los canales digitales, especialmente del correo electrónico, a través del cual se dio a conocer las principales decisiones instituciones e iniciativas de prevención y resiliencia frente a la pandemia, así como un acompañamiento permanente.

La gestión de la comunicación externa, centró su accionar en la comunicación digital, trabajando en dos aspectos. El primero, dar respuesta a las inquietudes, que surgieron en entorno a la

COVID-19 en los estudiantes y potenciales estudiantes, a través de comunicados oficiales que fueron difundidos por los medios sociales de la entidad; los principales temas consultados fueron: matrículas, modalidad de estudios y canales de comunicación para la gestión administrativa y académica; se evidenció una mayor interacción con los públicos en las redes sociales Facebook y Twitter. No obstante, Instagram generó una mínima interacción de los comunicados oficiales publicados en la sección “historias”. El segundo, se enfocó en la transferencia de conocimiento y generación de valor; se desarrolló alrededor de ochenta *webinars* dedicados a la prevención y resiliencia frente a la pandemia, que se abarcaron desde todas las áreas, especialmente en las de salud, psicología y educación. Los canales de transmisión de los eventos fueron las redes sociales, especialmente Facebook. Adicionalmente se creó el comité temporal de articulación institucional de la emergencia sanitaria por la COVID-19, cuyo objetivo fue: “identificar oportunidades de colaboración institucional y alineamiento estratégico de las actividades de prevención de la propagación y contagio de la enfermedad”. Dicho equipo ha liderado el accionar estratégico frente a la emergencia sanitaria y han estado acompañados de acciones de comunicación, así se observa la creación de una pág. Web (<https://covid19.utpl.edu.ec/>) sobre el COVID-19 que da cuenta de todas las iniciativas responsables y empáticas frente a la pandemia, consta de seis secciones: educación, investigación, emprendimiento, sociedad, reconocimiento y soy más UTPL. Uno de los hitos que se evidencia de la gestión de comunicación de la crisis de la Universidad, es el impacto generado en medios de comunicación tradicionales y digitales de marzo a diciembre de 2020, que suman más de trescientas publicaciones.

Post-crisis: a pesar de que la pandemia de la COVID-19 cumplió en febrero de 2021 un año, desde la detección del primer caso de contagio, aún no se puede hablar de post-crisis, pues actualmente se mantienen las medidas institucionales (teletrabajo, educación a virtual, entre otras.) para mitigar el impacto de la enfermedad en la comunidad universitaria y en la sociedad en general.

C. Gestión de la comunicación digital en la COVID-19

TABLE IV. ESTADÍSTICAS DE INSTAGRAM

Indicadores	Presencia	Actividad	Participación	Engagement
Claves de desempeño	Número de seguidores	Número de publicaciones	Interacciones	Engagement
MARZO	36.891	20	3.699	10.02%
ABRIL	37.775	11	2.133	5.64%
MAYO	38.444	6	1.676	4.35%
JUNIO	39.373	5	4.301	10.92%
JULIO	40.046	8	2.305	5.75%
AGOSTO	40.711	4	4.199	10.31%
SEPTIEMBRE	41.360	4	1.954	4.72%
OCTUBRE	41.839	3	1.533	3.66%
NOVIEMBRE	42.230	3	3.087	7.30%
DICIEMBRE	42.782	11	6.381	14.91%

Con el fin de identificar la efectividad de las redes sociales en la comunicación de crisis se realiza un análisis de la gestión de las redes sociales Facebook e Instagram de la Universidad,

objeto de estudio, en el primer año de la pandemia COVID-19 en el país (marzo a diciembre de 2020). El criterio de selección de los medios sociales se basa en el nivel de aceptación que estos tiene en el Ecuador entre los *Millennials* y *Centennials* [22]. Los indicadores evaluados fueron: presencia, actividad, participación y engagement. En la tabla IV y V se muestran, los resultados de la evaluación de dichas variables por mes, observándose que:

- Existe notable crecimiento de la **presencia** de la UTPL en las dos redes sociales, destacando exponencialmente Facebook.
- En Instagram los meses de mayor **actividad** son marzo y diciembre, fechas que coinciden con el inicio de la pandemia, convocatoria e inicio de clases. En Facebook, los meses que resaltan, coinciden también con el inicio y finalización del ciclo académico y matrículas.
- En Instagram y Facebook los meses de mayor **interacción**, al igual que en el apartado anterior, coinciden con el inicio y finalización del ciclo académico, y fechas de matrículas. En Instagram, los meses de diciembre y junio; en Facebook, julio y agosto fueron los que generaron mayor **engagement**, es decir, muestran un mayor nivel de compromiso de los usuarios con la marca. Sin embargo, el **engagement** en Instagram no mantiene una tendencia y varía constantemente.

TABLE V. ESTADÍSTICAS DE FACEBOOK UTPL

Indicadores	Presencia	Actividad	Participación	Engagement
Claves de Desempeño	Número de Seguidores	Número de Publicaciones	Interacciones	Engagement
MARZO	240.104	35	413.860	172.36%
ABRIL	243.159	117	234.715	96.52%
MAYO	254.394	105	390.946	147.08%
JUNIO	248.144	121	218.631	88.10%
JULIO	250.576	122	781.236	311.77%
AGOSTO	254.084	86	633.480	249.31%
SEPTIEMBRE	257.041	115	562.616	218.88%
OCTUBRE	258.802	86	213.446	82.47%
NOVIEMBRE	260.396	99	263.448	101.17%
DICIEMBRE	261.644	78	254.119	97.12%

La figura 1 y 2 muestra el crecimiento que las dos redes sociales tuvieron durante los 10 primeros meses de pandemia. El crecimiento de estas ha sido bastante estable y se mantiene constante.

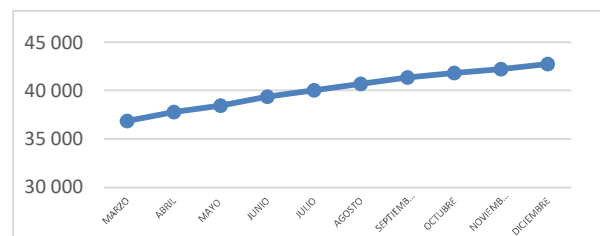


Figure 1. Crecimiento de Instagram

Se observa que existe una gran diferencia de crecimiento entre Instagram y Facebook, que probablemente obedece al número de seguidores que como punto de partida tiene cada medio (203213 seguidores de diferencia) y al número y tipo de contenidos que se publicó en el periodo de análisis.

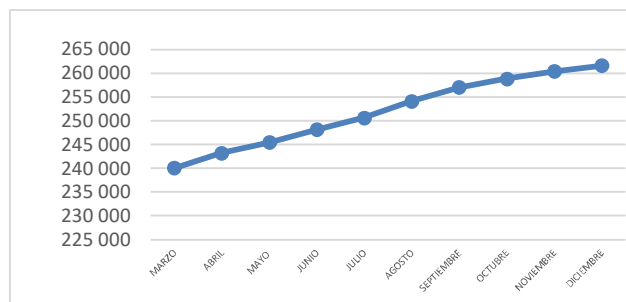


Figure 2. Crecimiento de Facebook

V. CONCLUSIONES

El estudio muestra que, si bien las IES han incorporado la gestión de comunicación como parte de sus procesos estratégicos institucionales, la gestión de crisis se ha integrado de a poco en los últimos años; y, que con la coyuntura de la COVID-19 dicho proceso se aceleró exponencialmente, demandando de las IES un gran esfuerzo para dar respuesta a las inquietudes y necesidades generadas en el contexto de la pandemia, especialmente para mantener contacto con su público interno, estudiantes y potenciales alumnos. De las tres etapas que conforman la crisis, se establece que la IES estudiada, solo ha abarcado dos: la pre-crisis y la crisis, ya que aún no se puede hablar de post-crisis; el Ecuador a la fecha, no ha logrado controlar, ni mucho menos superar los riesgos que conlleva la COVID-19. En la Universidad objeto de estudio, la gestión de la comunicación de crisis, se ha basado en dar acompañamiento proactivo a los públicos internos y externos, a través de acciones de carácter informativo, educativo y de agregación de valor en torno a entender la emergencia sanitaria y en cómo actuar frente a ella de manera responsable y resiliente. Los temas identificados como de principal interés para los alumnos actuales y potenciales se centran en conocer los canales de gestión administrativa y académica. Los principales medios de comunicación utilizados durante la pandemia son los digitales, siendo las redes sociales, el predilecto del público cliente (estudiantes actuales y potenciales). No obstante, se concluye, por el rendimiento investigado en las redes, que Facebook, tiene mayor efectividad en la gestión de crisis, especialmente en la comunicación e interacción con el público cliente. A pesar de que Instagram es la red social predilecta de los *millennials* y *centennials*, esta no se constituye en una red social viable para la gestión de crisis institucional, según el estudio. En cuanto al exponencial crecimiento, interacción y *engagement* que generó Facebook, se confirma que las redes sociales, son grandes aliadas en la gestión de crisis [11], siempre que se exista una estrategia de comunicación integral basada en la escucha social y en protocolos de gestión que evidencien responsabilidad y transparencia en el accionar institucional; y, coherencia entre el origen de la crisis, el uso de formatos y canales apropiados, las demandas de los públicos y la agregación de valor [6].

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

[1] J. Costa, El DirCom de hoy. Barcelona: Costa Punto Com, 2012

[2] F. Marín, Comunicación de crisis, Lid Editorial, 2009

[3] M. Ortega-Vivanco, "Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador", Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, vol. 10, n.20, pp. 233-247, 2020.

[4] J. Bonilla-Guachamín, "Las dos caras de la educación en el COVID-19", Ciencimérica, vol. 9, n. 2, p. 89-98, mayo 2020. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.294>.

[5] M. Tuñez, "Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis", Netbiblo, 2007.

[6] A. Enrique, "La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales" ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas, n. 24, pp.116-131, 2013. <https://bit.ly/3c5aOsU>

[7] L. Schoofs, A. Claeys, A. De Waele, & V. Cauberghe, "The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation", Public Relations Review, vol. 45, n. 5, pp. 1-9, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101851>

[8] A. González- Herrero, y S. Smith, "Crisis communications management on the Web: How Internet -based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises", Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 16, n. 3, pp. 143 - 153, 2008.

[9] J. Piñuel y M. Westphalen (1993). "La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico". Del Prado.

[10] I. Mitroff, "Crisis management and environmentalism: A natural fit", California Management Review, vol. 36, n. 2, pp. 101-113, 1994. <https://bit.ly/3gg130a>

[11] P. Saura y F. García, "La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial", Icono 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes, vol 8, n. 2, pp. 42-56, 2010. <https://bit.ly/3r8V5xp>

[12] S. Lee, "Stealing thunder as a crisis communication strategy in the digital age", Business Horizons, vol. 63, n. 6, pp. 801-810, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.006>

[13] A.Segura-Mariño, N. Ulloa-Erazo, F. Paniagua-Rojano, "Cualidades y desafíos de la comunicación en las universidades de Ecuador", Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação, n. E20, pp. 414-426, 2019. <https://bit.ly/3s8HlhY>

[14] V. Altamirano y M. Tuñez, "Comunicación Universitaria Interactiva: Análisis de las Universidades 2.0 en Ecuador", IV Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. Modelos de Comunicación en la Aldea Global, Bilbao, España, 2012, pp. 1-20. <https://bit.ly/3tFW35R>

[15] M. Abendano-Ramirez, A. Velasquez-Benavides, V. Duque-Rengel y J. Rodríguez-Castillo, "Relación entre el uso de medios sociales de las universidades del Ecuador Vs. el consumo de los millennials", 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Caceres, Spain, 2018, pp. 1-6. [10.23919/CISTI.2018.8399436](https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399436)

[16] V. Altamirano, F. Paladines y R. Puertas, "Comunicación preventiva y de crisis en las instituciones privadas del Ecuador", III Simposio Internacional sobre Gestión de la Comunicación. La innovación de la innovación: del medio al contenido predictivo, 2018, pp. 146-161. <https://bit.ly/3setUTi>

[17] Burki, T, "COVID-19 in Latin America", The Lancet Infectious Diseases, vol. 20, n. 5, pp. 547-548, 2020. <https://bit.ly/3rcvrUB>

[18] G. Inca y A. Inca, "Evaluación de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) en Ecuador", La Ciencia al Servicio de la Salud, vol. 11, n. 1, pp. 5-15, 2020. <https://bit.ly/3scNAH8>

[19] M. Menéndez, I.Trelles, A. Badia y F. Donoso, "Reflections on the management of risk communication regarding COVID-19", Alcance, vol. 9, n. 24, pp. 128-148, 2020. <https://bit.ly/3r7xf5c>

[20] K. Cáceres, "Educación virtual: creando espacios afectivos de convivencia y aprendizaje en tiempos de COVID - 19", CienciAmérica, vol. 9, n. 2, pp. 38-44, mayo 2020. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.284>

[21] V. Fernández, "Introducción a la investigación en ciencias sociales", marzo 2006. <http://hdl.handle.net/2117/501>

[22] A. Guitiérrez-Rubí, Millennials en Latinoamérica. Una perspectiva desde Ecuador. Ecuador: Fundación Telefónica, Ariel, 2016. <https://bit.ly/3ebvzP>

Copyright of CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings is the property of Conferencia Iberica de Sistemas Tecnologia de Informacao and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.