

## Comunicar para fortalecer la Universidad en pandemia

Pablo Romano<sup>1</sup>

### Contribución en la Sección Panorama Social

**Resumen:** La pandemia por Covid-19 y el aislamiento social, preventivo y obligatorio, dispuesto a raíz de ella, ocasionó un escenario sin precedentes. En ese contexto de confinamiento, las comunicaciones a través de los medios sociales adoptaron un rol central aún mayor al que tenían, sobre todo en instituciones que requerían sostener el vínculo con sus *stakeholders*. El caso de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora no fue la excepción, y por eso debió apelar a distintas estrategias comunicacionales para sostener lazos identitarios y de pertenencia con su comunidad en tiempos de incertidumbre como los vividos en el país durante 2020.

#### 1. Introducción

El Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) decretado por el Gobierno Nacional en marzo de 2020, en el marco de la pandemia por Covid-19, produjo profundos cambios en distintos aspectos de nuestras vidas. Uno de los ámbitos más afectados fue el educativo que en la gran mayoría de los casos debió darle continuidad a su actividad y sostener el vínculo con sus comunidades de manera virtual.

Ese panorama se repitió en universidades a pocos días del inicio del ciclo lectivo de ese año y generó una gran incertidumbre en sus actores sociales. Este escenario planteó enormes desafíos en estas instituciones de educación superior en cuanto al sostenimiento de los lazos de pertenencia y los procesos de construcción de identidad. En ese marco, la comunicación institucional a través de medios digitales cobró relevancia debido a que, en medio del confinamiento domiciliario, se constituyó como uno de los pocos canales para resguardar o fortalecer el vínculo con sus comunidades.

El caso de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora no fue la excepción y por eso adquiere relevancia su estudio con el objetivo de describir e identificar las estrategias de comunicación institucional desarrolladas por esa casa de estudios en el contexto antes señalado, sobre todo en el primer cuatrimestre del ciclo lectivo 2020 cuando estas entidades

---

<sup>1</sup> Lic. en Periodismo (UNLZ). Especialista en comunicación para instituciones. Coordinador de Medios, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ), Argentina. Correo electrónico: [ppablroromano@gmail.com](mailto:ppablroromano@gmail.com)

debieron dar sus primeros pasos en el marco de un escenario sin antecedentes como el que se originó a partir de la propagación del virus de Covid-19. Y en este sentido sus perfiles en redes sociales, como Instagram, Facebook y Twitter, es decir aquellas en las cuales registra la mayor cantidad de usuarios, seguidores e interacciones de los miembros de su comunidad universitaria, se convierten en una unidad de análisis no solo posible sino adecuada para los fines propuestos.

## 2. Algunos antecedentes relacionados

De acuerdo al relevamiento realizado sobre trabajos dedicados a comunicación institucional en las organizaciones y en el caso puntual de las universidades, el análisis de las estrategias de conformación de procesos identitarios y lazos de pertenencia queda un tanto relegado frente a otros enfoques. Sin embargo, en algunos aspectos, como se observará a continuación pueden encontrarse puntos de contacto con la presente propuesta.

En uno de esos casos, Tíscar (2009) indaga sobre cómo las prácticas propias de la cultura digital se relacionan con la crisis de identidad de la Universidad y con sus posibilidades de reafirmación como institución de producción y divulgación del conocimiento en el siglo XXI. La investigadora plantea que:

la Universidad tendrá que hacerse una serie de preguntas para redefinirse en la construcción de su identidad digital: cuál es mi papel en la sociedad, cómo puedo competir en una economía del conocimiento, qué valor específico ofrezco a la sociedad en la que me inscribo y, finalmente, cómo me enmarco y relaciono dentro de las prácticas de la cultura digital. (p. 2)

De acuerdo al planteo de la autora, estos interrogantes deben ser resueltos en el marco de tres elementos constitutivos de la cultura digital como: la participación, la remediación y el bricolaje, donde debería encontrar los caminos para reafirmarse como institución de producción y divulgación del conocimiento en el siglo XXI.

La propuesta tiene aspectos coincidentes con el presente trabajo, ya que recorre algunas características de la conformación de los procesos identitarios, como es el caso de la construcción de límites entre un “nosotros” y los “otros” a través de rasgos culturales, pero restringe el enfoque a las posibilidades de reafirmación como institución de producción y divulgación del conocimiento. Nuestra mirada respecto de la cuestión tiene dimensiones de análisis más amplias, vinculadas a lo social y al territorio.

En tanto, Pujol-Cols et al. (2017) examinan la cultura, la identidad y la imagen organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Entre sus fundamentos, este estudio de caso considera a los tres ejes como parte de

un mismo sistema de construcción de significado que define a la organización. En cuanto a los procesos de construcción de identidad organizacional, los autores sostienen que se trata de un fenómeno dinámico y mutable que se encuentra sujeto a revisiones.

Si bien la mirada acerca de la conformación de la identidad es compartida en términos de considerarla un fenómeno dialógico, en permanente estado de configuración y negociación, no sucede lo mismo con los objetivos. La investigación recuperada pretende realizar un diagnóstico a partir de la percepción sobre la cultura, la identidad y la imagen organizacional de la unidad académica marplatense, y no un análisis sobre las estrategias de comunicación que se llevan a cabo para construir procesos identitarios y lazos de pertenencia, como en el nuestro.

Por su parte, Marckrey et al. (2016) analizan el papel de la comunicación institucional y abordan los desafíos y oportunidades para las organizaciones a partir de tres premisas teóricas complementarias: la producción de sentido, como estrategia de reducción de la complejidad; la gestión de contenidos, como insumo clave para la producción de sentido, y las narrativas que propendan a la integración de contenidos.

En este aspecto encontramos un punto de contacto en cuanto a la ponderación de las estrategias construcción de significado en los procesos identitarios, pero el artículo no profundiza respecto de cuáles o cómo son las mismas ni tampoco sobre las representaciones que producen en los *stakeholders* de la organización.

Por otro lado, el análisis de la gestión de la comunicación institucional en universidades públicas tiene antecedentes como la tesis doctoral de Tauber (2008). En ella, el autor analiza “el rol de la comunicación institucional en la planificación y gestión de las instituciones universitarias públicas de la Argentina, identificando sus alcances, estrategias, estructura y dispositivos fundamentales” (pp. 9-10).

Este estudio pone el acento en la comunicación institucional como un factor clave en la gestión de las universidades, pero no se ocupa de las dimensiones identitarias.

En otro trabajo, Urbina (2013), confecciona un plan operativo de comunicación en Internet que integra acciones en redes sociales, puntualmente Facebook y Twitter; en envíos de emails promocionales; en el sitio web institucional y las páginas de cada carrera de la universidad, entre otras. Allí, el autor se propone relevar instrumentos que contribuyan a desarrollar un modelo para gestionar correctamente las acciones de la institución en esos medios digitales. Con relación a este estudio compartimos el interés sobre las acciones en las redes sociales, aunque el relevamiento sobre las publicaciones en esos entornos virtuales no tenga los mismos propósitos.

En otro orden, vale la pena consignar trabajos sobre calidad de vida e integración de los estudiantes de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora realizados por la Dra. Graciela Tonon. En ellos se consigna que en el siglo XXI:

el rol de la universidad se ha ido transformando, dejando de ser una instancia de producción y reproducción de conocimiento científico para convertirse en un espacio de contención afectiva y social, generando en los sujetos que forman parte de ella un sentido de pertenencia y contribuyendo a la formación de su identidad. (Tonon, 2005, pp. 89-90).

Dichas investigaciones abordan dimensiones de nuestro estudio, pero su foco está puesto en los estudiantes y los docentes de la casa de estudios, quienes constituyen su unidad de análisis, y no, como en nuestro caso, en las estrategias de comunicación institucional desarrolladas para construir comunidad y fortalecer los lazos de pertenencia.

En definitiva, en los antecedentes señalados hallamos algunos aspectos que pueden contribuir parcialmente a la realización de nuestra propuesta, pese a que nuestro enfoque ubica a esta producción en un terreno no explorado hasta el momento.

### **3. Potenciar rasgos identitarios y sentido de pertenencia**

La indagación sobre la estrategia de comunicación desarrollada por la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ) en sus perfiles de Instagram, Twitter y Facebook durante el primer cuatrimestre del ciclo lectivo del año 2020, el primero que tuvo que transitar en el marco del ASPO dispuesto por el Gobierno Nacional a raíz de la pandemia por Covid-19, requiere de un marco conceptual que parta de considerar a los procesos identitarios como una construcción que es resultado de la interacción de distintos actores sociales, individuales y colectivos. Cada uno de ellos adopta determinadas características distintivas que, en términos de Giménez (2010), marcan fronteras “entre un ‘nosotros’ y los ‘otros’ (...) a través de una constelación de rasgos culturales distintivos” (p.1).

En el mismo texto, el autor define a la identidad como “la cultura interiorizada por los sujetos, considerada bajo el ángulo de su función diferenciadora y contrastiva en relación con otros sujetos” (p.5), y añade que sin ese concepto “no se podría explicar la menor interacción social, porque todo proceso de interacción implica, entre otras cosas, que los interlocutores implicados se reconozcan recíprocamente mediante la puesta en relieve de alguna dimensión pertinente de su identidad” (p.6).

Por otro lado, las identidades colectivas se construyen por analogía con las individuales. Según Melucci (2002), éstas implican definiciones cognitivas vinculadas a los objetivos, los recursos y el campo de acción, e incorporan rituales, prácticas y dimensiones culturales. Según el autor, esto propicia un cierto grado de involucramiento emocional, es

decir un sentido de pertenencia. Esta dimensión es muy importante porque permite “a los individuos sentirse parte de una común unidad” (pp. 70-71). En ese sentido, podemos definir al sentido de pertenencia como un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado.

En resumidas cuentas, la identidad es un atributo relacional del que está dotado todo actor social y que tiene componentes socialmente compartidos, como el sentido de pertenencia a una etnia, territorio o clase social, e individuales. La interacción social es entonces un requisito indispensable en la conformación de procesos identitarios y del sentido de pertenencia, y esta se desarrolla en el espacio público, un escenario caracterizado por las tensiones y negociaciones, conflictos y consensos en el cual las organizaciones construyen y disputan sentido. En ese marco, la Universidad Nacional de Lomas de Zamora se configura como un ámbito de apropiación por parte de su comunidad, en su gran mayoría proveniente de los distritos de su zona de influencia, en el cual se desatan procesos identitarios y se construyen lazos de pertenencia.

Las organizaciones materializan su identidad a partir de discursos identificatorios a los que Schvarstein (1998) caracteriza como aquella narrativa compuesta “de una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo” (p. 337).

Tal como sucede con toda producción discursiva, el discurso identificatorio tiene como objetivo posicionar a la organización mostrarla de una forma determinada. Es decir que a través de esa construcción, la entidad buscará potenciar los aspectos que considera positivos de su identidad y ocultar aquellos que no le interesa mostrar. En ese sentido, si bien es imposible erradicar las tensiones existentes entre lo que es y lo que se dice ser, el diseño del discurso identificatorio permitirá diluir esas tensiones y ubicar a la organización en un posicionamiento estratégico respecto de su comunicación.

Desde su creación -cuando se convirtió en la primera casa de estudios superiores del Conurbano hace 50 años- hasta el presente, la UNLZ construyó un fuerte vínculo con su comunidad que va más allá de lo estrictamente académico. Además de su función prioritaria en la formación de profesionales, se apoya en valores como la inclusión y el compromiso con el territorio. Con la explosión de los medios digitales, entre fines del siglo pasado y principios del presente, la gestión estratégica de la comunicación a través de los medios digitales institucionales cobró un rol fundamental en el desarrollo de esos procesos de apropiación e identificación y esta situación se profundizó aún más, cuando durante el ASPO, estos canales de comunicación virtual se transformaron en el casi único medio para mantener el contacto y sostener o reforzar esos lazos de pertenencia que se habían construido a lo largo de cinco

décadas. En contexto de Pandemia, los altos niveles de incertidumbre entre estudiantes regulares, ingresantes 2020, docentes y comunidad en general, producto de la inédita situación que se vivía, requería de una nueva estrategia comunicacional.

En ese sentido, si bien la estrategia adquiere distintos significados de acuerdo a quién lo enuncie y el marco teórico o metodológico en el cual se lo emplee, para este abordaje tomamos el punto de vista de Bruno et al. (2017) quienes sostienen que “en cualquiera de sus acepciones, la palabra estrategia está vinculada a la acción (...), intencionalidades y pautas generales de actuación que servirán de guía o marco de referencia para nuestra acción futura” (p.177).

Así, las organizaciones privadas, públicas y de la sociedad civil desarrollan estrategias para alcanzar sus objetivos y, en términos de Jaramillo López (2004), es en ese marco que la comunicación “empieza a estar cada vez más asociada a poner en marcha procesos de concertación social para la movilización, mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos, generando síntesis que procuren avanzar hacia nuevos horizontes posibles” (p.182).

De allí se desprende el valor estratégico de la comunicación en tanto puede afectar el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución. Es en tal sentido que concluimos en señalar que la comunicación siempre es estratégica.

## Referencias

- Bruno, D., García Mora, R. y Quintana, M. (2017). ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? En D. Bruno y F. C. Demonte (Comps.), *Planificación y Comunicación: Perspectivas, abordajes y experiencias* (pp. 177-208). Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Ediciones EPC.
- Giménez, G. (2010). *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.
- Jaramillo López, J. (2004). *Modelo de comunicación pública* organizacional e informativa para entidades del Estado (MCPOI). USAID-CASALS & Associates Inc.
- Marckrey, C. y Novelli Bontempo, M. (2016). Comunicación Institucional: la gestión de contenido como estrategia para la producción de sentido en el espacio público. *Actas de Periodismo y Comunicación*, 2(1). FPyCS. Universidad Nacional de La Plata.

- Melucci, A. (2002). *Challenging codes. Collective action in the information age*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Pujol Cols, L. J., Foutel, M. y Barbisan, R. (2017). Cultura, Identidad e Imagen Organizacional. Un Estudio de Caso Realizado en una Universidad Pública Argentina. *Visión de Futuro*, 21(2), 165-188. <https://cutt.ly/YV0iaEg>
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós.
- Tauber, F. (2008). *La comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas: El caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004 – mayo 2007*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Tonon, G. (2005). Relevance of the Use of Qualitative Methods in the Study of Quality of Life. En G. Tonon (Ed.), *Qualitative Studies in Quality of Life* (pp. 3-21). Springer. Pp. 3-21. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-13779-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-13779-7_1)
- Urbina, M. (2013). *Plan operativo de comunicación en internet para la Universidad FASTA* (Tesis de Maestría). Universidad Austral, Argentina.