

## **Estrategias de comunicación institucional en tiempos de covid-19: lecciones aprendidas en la pandemia**

### **Institutional communication strategies in times of covid-19: lessons learned in the pandemic**

### **Estratégias de comunicação institucional em tempos de covid-19: lições aprendidas na pandemia**

**Oscar Molina<sup>1</sup>**

[o.molina@outlook.com](mailto:o.molina@outlook.com)

**Jorge Márquez<sup>2</sup>**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

[jorge.marquez@uleam.edu.ec](mailto:jorge.marquez@uleam.edu.ec)

**Boris Benalcázar<sup>3</sup>**

[benalcazarramosboris@gmail.com](mailto:benalcazarramosboris@gmail.com)

*Fecha de recepción: 10 de noviembre de 2023*

*Fecha de aceptación: 30 de noviembre de 2023*

*Fecha de publicación: 20 de diciembre de 2023*

---

<sup>1</sup> Licenciado en Ciencias de la Comunicación (Ecuador). Magíster en Investigación en Ciencias de la Comunicación (México). Investigador sin filiación institucional. Sus líneas de investigación se centran en la Comunicación Política, Comunicación Institucional, Medios Digitales, Cultura Digital y Estudios Sociales. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2137-0911>

<sup>2</sup> Licenciado en Ciencias de la Comunicación (Ecuador). Magíster en Periodismo (Ecuador). Docente Titular de la Carrera de Comunicación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Sus líneas de investigación se centran en la Responsabilidad Social, Comunicación Política y Comunicación Empresarial. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5675-5232>

<sup>3</sup> Licenciado en Ciencias de Comunicación por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. ORCID <https://orcid.org/0009-0001-4509-6128>

## Resumen

Este estudio analiza la comunicación institucional durante la pandemia de COVID-19 y las estrategias que utilizaron diferentes gobiernos, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación para educar, generar confianza y enfrentar los retos comunicativos en una situación de crisis. Además, se examinan las lecciones aprendidas a lo largo de la pandemia y su impacto en la percepción pública y la difusión efectiva de información relevante. La metodología empleada en este artículo consistió en realizar una búsqueda sistemática y exhaustiva de fuentes académicas, casos prácticos y documentos oficiales sobre el tema en diversas bases de datos, repositorios digitales y notas de prensa. Para llevar a cabo la revisión de literatura se implementaron estrategias de búsqueda específicas en cada base de datos y se aplicaron filtros para limitar los resultados a estudios relevantes, utilizando palabras clave relacionadas con el tema de investigación y criterios de inclusión precisos seleccionando recursos publicados en los últimos cinco años y en los idiomas español e inglés. Los principales hallazgos revelaron que la efectividad en la comunicación de los Gobiernos y los medios de comunicación durante la crisis de COVID-19 se fundamentó en la transparencia, la participación ciudadana, la empatía, la colaboración con expertos y la adaptabilidad. Estos factores fueron fundamentales para generar confianza, credibilidad y apoyo hacia las instituciones. En última instancia, esta investigación proporciona una perspectiva integral sobre las estrategias de comunicación institucional empleadas durante la emergencia sanitaria causada por la crisis del coronavirus, resaltando la importancia crítica de la comunicación efectiva en la gestión de crisis.

**Palabras clave:** Comunicación institucional; Gestión; Estrategia; COVID-19.

## Abstract

This study analyzes institutional communication during the COVID-19 pandemic, focusing on the strategies employed by various governments and media outlets to educate, build trust, and address communication challenges in a crisis situation. Additionally, the research examines the lessons learned throughout the pandemic and their impact on public perception and the effective dissemination of relevant information. The methodology utilized in this article involved a systematic and comprehensive search for academic sources, practical cases, and official documents related to the topic across diverse databases, digital repositories, and press releases. Specific search strategies and filters were implemented in each database to narrow down the results to relevant studies, using keywords related to the research theme and precise inclusion criteria, selecting resources published in the last five years in both Spanish and English languages. The main findings revealed that the effectiveness of communication by governments and media during the COVID-19 crisis was grounded in transparency, citizen engagement, empathy, collaboration with experts, and adaptability. These factors were crucial in building trust, credibility, and support for institutions. Ultimately, this research provides a comprehensive perspective on institutional communication strategies employed during the health emergency caused by the coronavirus crisis, underscoring the critical importance of effective communication in crisis management.

**Keywords:** Institutional communication; Management; Strategy; COVID-19.

## Resumo

Este estudo analisa a comunicação institucional durante a pandemia de COVID-19 e as estratégias utilizadas por diferentes governos e meios de comunicação para educar, gerar confiança e enfrentar os desafios comunicativos em uma situação de crise. Além disso, são examinadas as lições aprendidas ao longo da pandemia e seu impacto na percepção pública e na disseminação eficaz de informações relevantes. A metodologia empregada neste artigo consistiu em realizar uma busca sistemática e abrangente de fontes acadêmicas, estudos de caso e documentos oficiais sobre o tema em diversas bases de dados, repositórios digitais e comunicados à imprensa. Para conduzir a revisão da literatura, foram implementadas estratégias de busca específicas em cada base de dados, aplicando filtros para limitar os resultados a estudos relevantes, utilizando palavras-chave relacionadas ao tema de pesquisa e critérios de inclusão precisos, selecionando recursos publicados nos últimos cinco anos e nos idiomas espanhol e inglês. Os principais achados revelaram que a eficácia na comunicação dos governos e dos meios de comunicação durante a crise da COVID-19 se baseou na transparência, participação cidadã, empatia, colaboração com especialistas e adaptabilidade. Esses fatores foram fundamentais para gerar confiança, credibilidade e apoio às instituições. Em última instância, esta pesquisa oferece uma perspectiva abrangente sobre as estratégias de comunicação institucional empregadas durante a emergência sanitária causada pela crise do coronavírus, destacando a importância crítica da comunicação eficaz na gestão de crises.

**Palavras-chave:** Comunicação institucional; Gestão; Estratégia; COVID-19.

## Introducción

La pandemia de COVID-19 ha planteado desafíos inéditos para la comunicación institucional, obligándola a adaptarse a un entorno caracterizado por la incertidumbre, la desinformación y un cambio constante. Autores como Castillo et al. (2020) resaltan la importancia de atender las necesidades informativas, comprender las conversaciones en la esfera social y segmentar los diversos públicos para satisfacer sus requerimientos de información en este periodo de crisis sanitaria.

El respaldo a esta perspectiva proviene incluso del director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), quien afirma que la eficacia en la comunicación de información precisa directamente a las personas que la requieren podría influir en el curso del brote de coronavirus (El País, 2020). En este contexto, la comunicación se torna aún más crucial para las organizaciones, tanto públicas como privadas, debido a la presencia de la COVID-19 y la infodemia que la acompaña (Allahverdipour, 2020), llevando a estas instituciones a fortalecer sus estrategias y enfoques comunicacionales (Esparcia et al., 2020) ante un escenario sin precedentes.

Carrasco y Palomino (2021) subrayan que las iniciativas estratégicas de comunicación generadas durante la pandemia se centraron en la evidencia científica, respaldadas por datos verificados y fuentes confiables. Estos elementos se fortalecieron con el uso integral de big data, inteligencia artificial y repositorios de datos abiertos, empleados conjuntamente con otras fuentes de información para el análisis y modelado en tiempo real como parte de la gestión estratégica de la comunicación durante la infodemia por COVID-19 (Espinoza et al., 2022; Tangcharoensathien et al., 2020).

Esta investigación examina detalladamente las estrategias de comunicación implementadas por las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y medios de comunicación durante la pandemia, destacando la importancia de enfoques respaldados por evidencia científica, la segmentación de audiencias y la personalización de mensajes. Además, explora los desafíos y lecciones aprendidas en la comunicación institucional, subrayando la importancia de la adaptabilidad, la empatía y la participación ciudadana en la construcción de respuestas efectivas y la generación de confianza en tiempos de crisis.

## Marco referencial

La respuesta comunicacional de gobiernos, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación durante la pandemia ha necesitado implementar estrategias innovadoras y efectivas para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ha presentado este escenario único. Entre estas estrategias, se destacan la adopción de enfoques respaldados por evidencia científica, la segmentación de audiencias y la personalización de mensajes, demostrando su utilidad para comunicar información relevante sobre la COVID-19 de manera creíble, pertinente y atractiva.

La evidencia científica ha conferido credibilidad y ha guiado el contenido de los mensajes. La segmentación de audiencias y la personalización de la comunicación han permitido llegar de manera efectiva a diferentes grupos poblacionales, considerando sus necesidades e intereses específicos. Un enfoque destacado es la conveniencia de personalizar los mensajes, ajustando el tono, estilo y contenido de la comunicación institucional al perfil y preferencias de cada receptor. Esto implica el uso de un lenguaje claro, sencillo y comprensible, así como la incorporación de recursos visuales, emocionales o humorísticos para captar la atención e interés del público (Pellegrini, 2021).

La estrategia global de comunicación de riesgos y participación de la comunidad para la COVID-19 de la OMS insta a las instituciones a emplear una variedad de enfoques, desde medios tradicionales hasta plataformas digitales, para comunicar riesgos y medidas preventivas de manera efectiva (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Un aspecto crucial en la comunicación de los riesgos asociados con la COVID-19 ha sido la claridad y consistencia en los mensajes. Las instituciones han buscado transmitir información precisa y comprensible, evitando terminología técnica y utilizando un lenguaje claro y accesible para el público en general (Campos, 2022). Se ha subrayado la importancia de la consistencia en los mensajes para evitar la confusión y mantener la confianza pública (Crespo & Garrido, 2020).

Sin embargo, se han enfrentado desafíos significativos, como la desinformación que se propaga rápidamente a través de redes sociales y otros medios digitales. Por este fenómeno, las instituciones han tenido que abordar activamente la desinformación y proporcionar información verificada y basada en evidencia científica para contrarrestarla (Fontana, 2021).

Otro desafío ha sido la resistencia a las medidas preventivas, donde algunas personas pueden mostrar escepticismo o negarse a seguir las recomendaciones de las instituciones. En este sentido, las instituciones han abordado esta resistencia y generado confianza en las medidas preventivas a través de una comunicación efectiva y empática con la participación ciudadana. Aunque las respuestas generales durante la pandemia han

sido globales, se han observado diferencias entre países y regiones en la implementación de medidas (Aleman, 2023).

Además, la pandemia de COVID-19 ha resaltado la importancia de un liderazgo sólido y efectivo en la gestión de la comunicación institucional. Durante esta crisis, los líderes institucionales han desempeñado un papel clave en la toma de decisiones, la gestión de la incertidumbre y la inspiración de confianza en la comunidad (Enríquez & Sáenz, 2021). La naturaleza de esta pandemia ha requerido respuestas rápidas y flexibles por parte de las instituciones (Organización Mundial de la Salud, 2020).

La forma en que los líderes se comunican con el público ha influido directamente en la percepción pública de la gravedad de la situación, la confianza en las medidas tomadas y la adhesión a las directrices. En este sentido, la credibilidad ha sido un factor crucial en las estrategias de comunicación institucional durante la pandemia (Crespo y Garrido, 2020; Quintero y Richter, 2020).

Los expertos en salud, como epidemiólogos, médicos y científicos, han sido voceros fundamentales para transmitir información basada en evidencia científica y orientar las estrategias de respuesta (Organización Mundial de la Salud, 2020). La forma en que los expertos se comunican y explican conceptos complejos de manera comprensible y responden a las preguntas y preocupaciones del público ha influido en la aceptación y el cumplimiento de las medidas de salud pública (Maldonado et al., 2022).

Sobre este contexto, los líderes políticos, especialistas en sanidad, otros voceros como funcionarios de salud pública y representantes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales han desempeñado un papel relevante en la comunicación institucional. Su capacidad para comunicar de manera efectiva las medidas de prevención, transmitir mensajes clave y proporcionar información actualizada ha sido esencial para informar a la población y generar confianza en la respuesta institucional.

A esto se añade que las habilidades de comunicación de estos actores también fueron determinantes en la percepción pública y la respuesta a la crisis. La capacidad de transmitir mensajes claros, coherentes y comprensibles ha sido crucial para asegurar que la información llegue a los ciudadanos de manera efectiva. La empatía y la sensibilidad al abordar las preocupaciones y el impacto emocional de la pandemia también han sido importantes para generar confianza y mantener la cooperación de la población.

Es importante reconocer que la participación ciudadana en la comunicación institucional contribuye a fortalecer la legitimidad y la confianza en las decisiones y acciones tomadas por las instituciones. Al abrir espacios de participación, las instituciones permiten que la ciudadanía exprese sus preocupaciones, ideas y preguntas, lo que contribuye a una comunicación más inclusiva y transparente.

Una forma de fomentar la participación ciudadana es a través de canales de retroalimentación, como encuestas, consultas públicas o plataformas de participación en línea. Estos mecanismos permiten a las personas expresar sus opiniones, proporcionar comentarios y plantear preguntas. Para García et al. (2021), al facilitar la retroalimentación de la ciudadanía, las instituciones pueden obtener una comprensión más completa de las necesidades y preocupaciones de la población, lo que a su vez les permite adaptar y mejorar su comunicación

La comunicación efectiva durante la pandemia no solo ha sido un medio informativo, sino un elemento vital en la gestión de la crisis, afectando directamente la percepción pública, la adhesión a medidas preventivas y la confianza en las instituciones.

## Método

La metodología empleada en el artículo consistió en realizar una búsqueda sistemática y exhaustiva de fuentes académicas en diversas bases de datos y repositorios digitales, así como en informes de organizaciones estatales, ONG y medios de comunicación. Se establecieron criterios de inclusión precisos, seleccionando recursos publicados en los últimos cinco años y en los idiomas español, inglés y portugués.

Para llevar a cabo la búsqueda, se utilizaron palabras clave relacionadas con el tema de investigación en los tres idiomas mencionados. Se implementaron estrategias de búsqueda específicas en cada base de datos y se aplicaron filtros para limitar los resultados a estudios relevantes.

Se realizó una revisión independiente de los estudios incluidos para reducir el sesgo de selección y el riesgo de errores en la extracción de datos. Además, se evaluaron cuidadosamente las fuentes seleccionadas para asegurar su calidad y relevancia, examinando los resúmenes completos y la reputación de las revistas y editoriales donde se publicaron los artículos. Se priorizaron aquellos recursos que presentaban una metodología sólida, evidencia respaldada por datos científicos y una contribución significativa al tema de investigación.

Se leyeron minuciosamente las fuentes seleccionadas y se realizaron anotaciones destacando los puntos clave, los hallazgos relevantes y las conclusiones significativas de cada estudio revisado. Se buscó comprender a fondo los argumentos presentados, las perspectivas abordadas y las tendencias emergentes en la literatura existente.

Las obras académicas revisadas se organizaron temáticamente de acuerdo con los aspectos relevantes de la comunicación institucional durante la pandemia de COVID-19. Se identificaron subtemas y se agruparon las fuentes según su contenido y enfoque. Esta organización temática proporcionó una estructura clara para el análisis y la síntesis de la literatura revisada.

## Hallazgos

Algunos ejemplos de instituciones que adoptaron el enfoque de generar mensajes con precisión narrativa, credibilidad, confianza y transparencia, así como a prevenir la propagación de rumores, mitos y falsedades que podrían generar confusión y desconfianza en la población fueron la Organización Mundial de la Salud, que creó una plataforma digital para divulgar información científica sobre la COVID-19, y el Ministerio de Sanidad de España, que elaboró informes técnicos y guías basadas en la evidencia para orientar las medidas sanitarias, como se puede observar más adelante en las figuras 1 y 2.

**Figura 1.** Portal de la OMS sobre información científica y recomendaciones del COVID-19



*Nota.* En esta plataforma se recopila y difunde información científica sobre el COVID-19. Tomado de Brote de enfermedad por coronavirus por Organización Mundial de la Salud, 2019, <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>

En este sentido, la OMS desempeñó un papel crucial al proporcionar orientación, información científica actualizada y coordinar la respuesta global al virus, difundiendo investigación, pautas y recursos de expertos de todo el mundo sobre la COVID-19, a través su plataforma web.

Por otro lado, el Ministerio de Sanidad de España fue la entidad responsable de elaborar informes técnicos y guías basadas en la evidencia científica para orientar las medidas sanitarias y tomar decisiones informadas sobre la prevención, diagnóstico y tratamiento del coronavirus.

**Figura 2.** Web del Ministerio de Sanidad de España sobre la información actualizada de la COVID-19.



*Nota.* En este sitio web se encuentra información actualizada sobre la situación epidemiológica en España, medidas sanitarias, recomendaciones, informes técnicos y guías basadas en la evidencia científica. Tomado de Enfermedad por nuevo coronavirus, COVID-19 por Ministerio de Sanidad de España, 2019, <https://www.sanidad.gob.es/areas/alertasEmergenciasSanitarias/alertasActuales/nCov/home.htm>

Además de estas herramientas de divulgación científica, es importante resaltar la relevancia de cómo instituciones llegaron a segmentar las audiencias, es decir, a identificar los diferentes grupos sociales a los que se dirige los relatos y sus características, necesidades e intereses. Esto permitió adaptar los mensajes a las particularidades de cada grupo, teniendo en cuenta factores como el nivel educativo, el idioma, la cultura, la edad o el género. De esta manera, se logró una mayor eficacia y pertinencia de la comunicación, así como una mayor inclusión y participación de los diversos sectores de la sociedad.

Algunos ejemplos de instituciones que han aplicado esta estrategia son el Gobierno de Canadá, que ha desarrollado campañas específicas para comunidades indígenas, jóvenes o personas mayores, o el Gobierno de Chile, que ha utilizado medios locales y regionales para llegar a zonas rurales y remotas.

La respuesta de Canadá a la crisis incluyó nuevos recursos comunicacionales que fueron muy bien recibidos para ayudar a abordar las necesidades específicas de los pueblos indígenas, que disminuyó la preocupación por lo que podría suceder si la enfermedad se propagaba en sus comunidades (Bellegarde, 2020). El gobierno creó materiales estratégicos de comunicación culturalmente relevantes y adaptados a los idiomas indígenas para asegurarse de que la información sobre la COVID-19 llegue a las comunidades indígenas de manera efectiva (Public Health Agency of Canada, 2021).

El apoyo proporcionado a las comunidades nativas canadienses en la prevención, supervisión y respuesta ante la COVID-19 se logró a través de la implementación de estrategias de comunicación con información imprimible y videos culturalmente adaptados para los pueblos indígenas del país, disponibles en varios idiomas nativos.

**Figura 3.** Repositorio digital de recursos comunicacionales para los pueblos indígenas de Canadá

The screenshot shows the Government of Canada website interface. At the top, there is a search bar and a language selector for 'Français'. Below the header, a breadcrumb trail reads: Canada.ca > Indigenous Services Canada > Indigenous health > Coronavirus (COVID-19) and Indigenous communities. The main heading is 'Awareness resources and videos', followed by a sub-heading: 'Awareness resources created by Indigenous organizations, Indigenous Services Canada and other government departments.' On the left, under 'On this page', there is a list of links: 'About the resources', 'Resources', 'Indigenous language resources', and 'Additional resources'. On the right, under 'Sections', there is a vertical list of links: 'Coronavirus (COVID-19) and Indigenous communities', 'Confirmed cases of COVID-19', 'Protect your health and your community', and 'COVID-19 vaccines'.

*Nota.* En este repositorio web se encuentran los recursos de concientización, contenidos comunicacionales y campañas implementadas durante la pandemia creados por organizaciones indígenas, Servicios Indígenas de Canadá y otros departamentos gubernamentales. Tomado de Coronavirus (COVID-19) and Indigenous communities, por Gobierno de Canadá, 2020, <https://www.sac-isc.gc.ca/eng/1603132339009/1603132369373>

En el marco de la presente administración y en consideración a la segmentación de públicos, se implementaron estrategias de comunicación focalizadas en el grupo demográfico juvenil. Estas estrategias se valieron de canales y plataformas ampliamente populares entre la juventud, como las redes sociales. Con tal propósito, se desarrolló la iniciativa denominada COVID-19: Social media and promotional resources for Health Canada and Public Health Agency of Canada. A través de dicho programa, se confeccionaron mensajes y hashtags clave, imágenes, fichas técnicas y videos, con el fin de difundir información pertinente acerca de la COVID-19, las medidas individuales de salud pública, los procedimientos de pruebas, así como los programas de vacunación tanto para adultos como para niños (Public Health Agency of Canada, 2020).

Las estrategias de comunicación se llevaron a cabo mediante la implementación de actividades específicas, las cuales se describen en la siguiente figura:

**Figura 4.** Tabla de actividades que realizó el gobierno de Canadá para llegar a los ciudadanos jóvenes con mensajes sobre el COVID-19

Actividad	Descripción
<b>Campañas en redes sociales</b>	Se crearon campañas en plataformas de redes sociales populares entre los jóvenes, como Instagram, TikTok y Snapchat, para difundir información sobre la COVID-19. Estas campañas utilizaron contenido creativo, mensajes claros y lenguaje accesible para abordar temas como la importancia del distanciamiento físico, el uso de mascarillas y la promoción de medidas de higiene.
<b>Participación de influencers y celebridades</b>	Se colaboró con <i>influencers</i> y celebridades populares entre los jóvenes para transmitir mensajes importantes sobre la prevención y la salud durante la pandemia. Estos influenciadores utilizaron sus plataformas y seguidores para compartir información confiable, consejos prácticos y animar a los jóvenes a seguir las pautas de seguridad.
<b>Recursos en línea adaptados</b>	Se desarrollaron recursos en línea adaptados para los jóvenes, como sitios web interactivos, juegos educativos y aplicaciones móviles, que proporcionaron información sobre la COVID-19 de manera atractiva y fácil de entender. Estos recursos también abordaron temas relacionados con la salud mental y el bienestar de los jóvenes durante la pandemia.
<b>Colaboración con instituciones educativas</b>	Se establecieron colaboraciones con instituciones educativas, como colegios y universidades, para difundir información sobre COVID-19 a través de sus canales de comunicación internos. Esto incluyó la distribución de materiales impresos, correos electrónicos informativos y charlas virtuales para estudiantes.

*Nota.* También estas actividades se enfocaron en brindar información y recursos específicos para las personas mayores. Tomado de COVID-19: Social media and promotional resources for Health Canada and Public Health Agency of Canada, por Gobierno de Canadá, 2020. <https://www.canada.ca/en/public-health/services/diseases/2019-novel-coronavirus-infection/digital-resources.html>

Asimismo, el Gobierno de Chile, con el propósito de alcanzar a las zonas rurales y remotas, diseñó estrategias comunicacionales específicas para esta audiencia. Estas acciones comprendieron el empleo de medios locales y regionales con el fin de asegurar la llegada de información y medidas de prevención a todas las comunidades, incluso a aquellas ubicadas en áreas geográficamente más distantes del país. Entre las estrategias implementadas se destacan las siguientes:

**Figura 5.** Acciones comunicacionales para llegar con el mensaje a las zonas rurales de Chile



*Nota.* Estas estrategias forman parte de un plan general que incluyó diversas iniciativas en diferentes áreas, como la salud, la educación y la mitigación de los efectos socioeconómicos de la pandemia. Tomado de Libro COVID-19 en Chile: pandemia 2020 – 2022, por Ministerio de Salud de Chile, 2020, [https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2022/03/2022.03.03 LIBRO-COVID-19-EN-CHILE-1-1.pdf](https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2022/03/2022.03.03_LIBRO-COVID-19-EN-CHILE-1-1.pdf)

Tal y como se ha mencionado, el gobierno de Chile diseñó un plan integral para hacer frente a la pandemia de COVID-19, el cual incluyó estrategias de comunicación dirigidas a zonas rurales y remotas. Estas actividades comunicacionales fueron implementadas como parte de un enfoque más amplio para asegurar que todas las comunidades del país tuvieran acceso a información relevante y medidas de prevención. De esta manera, se buscó garantizar la difusión efectiva de las pautas de salud y medidas preventivas, asegurando que ningún rincón del país quedara desinformado (Ministerio de Salud del Gobierno de Chile, 2020).

En esta investigación, se ha destacado otro enfoque esencial: la personalización de los mensajes, que implica adaptar el tono, estilo y contenido de la comunicación institucional a las características y preferencias individuales de cada receptor. Este enfoque busca establecer una conexión más fuerte y empatía con los destinatarios, al mismo tiempo que se esfuerza por aumentar la persuasión y motivación para que adopten las conductas recomendadas.

Un ejemplo destacado es el caso de las instituciones gubernamentales de Nueva Zelanda, que han implementado esta técnica de manera efectiva. Utilizando personajes animados y mensajes de carácter divertido, estas instituciones informaron de manera innovadora sobre las medidas de prevención durante la pandemia de COVID-19.

En un contexto similar, la policía neozelandesa también optó por estrategias creativas, utilizando videos caseros de ficción, humor y empatía para sensibilizar a la población sobre las medidas implementadas en respuesta a la crisis sanitaria (El Periódico, 2020). Paralelamente, el gobierno enviaba mensajes de texto de emergencia a los ciudadanos, incluyendo extractos como "Este es un mensaje para toda Nueva Zelanda. El país depende de ti" o "Donde te quedes esta noche es donde debes quedarte a partir de ahora" (Matthews, 2020).

**Figura 6.** Captura de video sobre prevención del COVID del Gobierno de Nueva Zelanda



*Nota.* Captura de video donde la policía neozelandés utiliza el sentido del humor para crear conciencia entre la población sobre las medidas implementadas para combatir la propagación de COVID-19. Tomado de La policía de Nueva Zelanda recurre al humor para concienciar sobre el coronavirus, por EFE, 2019, <https://www.elperiodico.com/es/videos/sociedad/policia-nueva-zelanda-recurre-humor/4802393.shtml>

Conjuntamente, en el tejido estratégico de comunicación de las instituciones durante la pandemia, el enfoque hacia la participación ciudadana emergió como un componente esencial. Este enfoque no solo aseguró que la audiencia recibiera información confiable, sino que también abrió las puertas a un diálogo bidireccional, donde los ciudadanos pudieron contribuir con sus preguntas, comentarios y experiencias.

Un ejemplo destacado de esta sinergia entre participación ciudadana y comunicación efectiva es el *Programa El Método Lab* de RTVE en España. Este programa no solo se destaca por su dedicación a la divulgación científica que luchó contra la desinformación en la comunicación digital durante la emergencia pandémica (RTVE, 2020), sino también por su habilidad para integrar la retroalimentación ciudadana en su núcleo durante la emergencia pandémica.

**Figura 7.** Captura de pantalla del programa El Método por la plataforma RTVE Play



*Nota.* Se produjeron 15 programas en señal abierta y plataformas digitales. Tomado de *El Método*, por RTVE.es, 2020. <https://www.rtve.es/play/videos/el-metodo/>

En la investigación *La lucha contra la desinformación en la comunicación digital durante la pandemia de COVID-19: estudio de caso de El Método del Lab RTVE* de Luis Alcázar se encuentran manifestaciones importantes sobre este ámbito de estudio, entre ellos se refiere lo siguiente:

Las redes sociales desempeñaron un papel significativo en el proyecto. Y no solo se utilizaron para la comunicación y promoción habituales del programa, sino que también se convirtieron en un espacio de participación ciudadana. Se realizó una escucha activa de las redes sociales, donde se recopilaban opiniones y cuestionamientos sobre los programas, y se utilizaban como base para potenciar los contenidos.

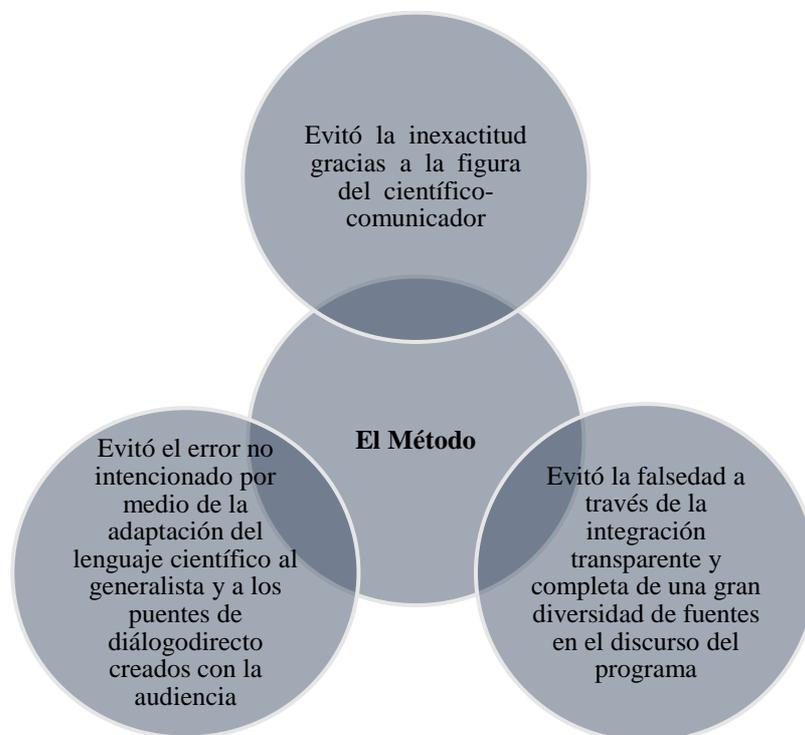
Especialmente en los directos de Instagram, se buscó resolver dudas y discutir fuentes, lo que evidenciaba la intención del proyecto de establecer puentes con la ciudadanía y promover la transparencia. Durante la dinámica del programa, se citaban las fuentes de las teorías y conceptos presentados, fomentando así la rigurosidad y la discusión fundamentada.

Además, los directos de Instagram brindaban la oportunidad de resolver dudas pendientes del episodio anterior y anunciar el próximo episodio, lo que permitía la participación activa de todos los usuarios. Se fomentaba la interacción con los espectadores, quienes tenían la posibilidad de hacer preguntas y contribuir al desarrollo del programa.

Para el debate de *El Método* en directo se incentivó de nuevo la participación, influyendo en el contenido que se iba a generar. Se creó el hashtag #ElMétodoInterrogantes, con el cual el público podía lanzar preguntas y proponer temas de debate para los científicos convocados al programa: la gente nos podía mandar sus preguntas, su duda, lo que le inquietaba sobre el coronavirus y nos lo podían enviar mediante un hashtag (Alcázar, 2020, p.96).

Este programa logró hitos importantes mediante su estrategia narrativa y su estilo, estableciendo un sistema de diálogo con la audiencia y de participación ciudadana. Los principales logros que se obtuvieron fueron los que se muestran la siguiente figura.

**Figura 8.** Factores que el programa El Método logró con éxito para evitar la misinformación



Nota. Este modelo de narrativa transmedia potenció el diálogo con la ciudadanía, aumentando la transparencia y credibilidad del formato, y multiplicó la cantidad de material divulgativo. Tomado de La lucha contra la desinformación en la comunicación digital durante la pandemia de COVID-19: estudio de caso de El Método del Lab RTVE, por Alcázar Luis, 2020, p.98. <http://www.revistaec.eu/index.php/raeic/article/view/267/619>

## Discusión

La revisión literaria sobre las estrategias de comunicación institucional durante la pandemia de COVID-19 ha demostrado diversos resultados clave que se esperan de estas prácticas. En primer lugar, se ha observado que el enfoque basado en evidencia científica ha permitido una comunicación más clara y precisa, lo que ha llevado a una mayor comprensión y conciencia pública sobre la COVID-19, sus medidas preventivas y los recursos disponibles. Asimismo, esta fundamentación en datos verificados ha otorgado mayor credibilidad a los mensajes emitidos por las instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONG), fortaleciendo así la confianza del público en las autoridades y en la información suministrada.

La segmentación de audiencias ha resultado ser otra estrategia efectiva en la comunicación institucional durante la pandemia. Al adaptar los mensajes a las necesidades y características específicas de cada grupo demográfico, se ha logrado una mayor conexión emocional con el público, generando una mayor persuasión y motivación para adoptar las conductas recomendadas. Esta personalización de mensajes ha

demostrado ser una poderosa herramienta para motivar cambios en el comportamiento, como el cumplimiento de las medidas de prevención, como el distanciamiento físico, el uso de mascarillas y el lavado frecuente de manos.

Además, esta estrategia ha contribuido a la reducción de la desinformación y los rumores que circulan durante una crisis. La comunicación clara y verificada ha sido crucial para contrarrestar la propagación de información errónea y mitos, lo que ha sido esencial para mantener la confianza pública y la adhesión a las medidas preventivas.

En términos de inclusión y participación, la segmentación de audiencias también ha promovido la comunicación efectiva con diversos grupos de la sociedad. Al abordar las particularidades de diferentes audiencias, las instituciones han asegurado que la información llegue a todos los ciudadanos, incluidos aquellos con barreras de acceso a la información. Esta práctica ha fomentado una mayor participación y comprensión entre la población en general.

Asimismo, el uso efectivo de canales de comunicación ha sido facilitado por el enfoque en evidencia científica y la segmentación de audiencias. La adopción de plataformas en línea, redes sociales y medios locales ha permitido alcanzar a audiencias específicas de manera más eficiente y pertinente. La comunicación institucional ha utilizado estos canales para llegar a la juventud, comunidades indígenas y zonas rurales, adaptando el contenido a sus preferencias y necesidades.

Si los líderes y voceros comunican de manera efectiva y transmiten mensajes claros y comprensibles, es probable que la población tenga una mejor comprensión de la gravedad de la situación y la importancia de seguir las medidas preventivas. En consecuencia, podría llevar a una mayor aceptación y cumplimiento de las directrices establecidas para mitigar la propagación del virus.

Conjuntamente, la credibilidad de los líderes y voceros, así como su capacidad para comunicarse de manera empática y sensible, puede generar confianza en la comunidad. Cuando la población confía en las instituciones y en la información que se les proporciona, es más probable que sigan las recomendaciones y participen activamente en las estrategias de respuesta. Otro efecto positivo sería la reducción de la propagación de desinformación. Si se aborda activamente la desinformación mediante la difusión de información verificada y basada en evidencia científica, es posible que se reduzca la propagación de noticias falsas y teorías conspirativas relacionadas con la pandemia. Esto podría ayudar a evitar la confusión y a fomentar una percepción más realista de la situación.

Sin embargo, es importante destacar que la efectividad de la comunicación institucional durante la pandemia de COVID-19 puede variar según el contexto específico de cada país y las acciones implementadas por las autoridades. La revisión literaria menciona que hubo diferencias entre países y regiones en cuanto al orden, ritmo y alcance de las medidas tomadas durante la pandemia. Esto sugiere que la efectividad de la comunicación institucional y la adhesión a las medidas podrían depender del enfoque adoptado por cada país o región.

Por último, una comunicación efectiva y oportuna de los riesgos asociados con la COVID-19 y las medidas de prevención puede tener un impacto significativo en la salud pública. Una comunicación clara y coherente puede ayudar a sensibilizar a la población

sobre la importancia de cuidarse y proteger a los demás, lo que podría contribuir a reducir la transmisión del virus y, potencialmente, a salvar vidas.

En el contexto de la comunicación institucional, se destaca la relevancia y pertinencia de la participación ciudadana y la retroalimentación como componentes esenciales para fortalecer la legitimidad y la confianza en las decisiones y acciones llevadas a cabo por las instituciones. La apertura de espacios que permitan a la ciudadanía expresar sus inquietudes, ideas y preguntas, se erige como un medio eficaz para promover una comunicación más inclusiva y transparente, enriqueciendo así la relación entre la institución y la sociedad a la que sirve.

En tal sentido, la implementación de diversos mecanismos, como encuestas, consultas públicas o plataformas de participación en línea, adquiere un papel trascendental al posibilitar la recopilación de valiosas percepciones y aportes provenientes de la ciudadanía. Estas contribuciones, una vez debidamente atendidas y consideradas por la entidad, se traducen en una comprensión más integral de las necesidades y preocupaciones de la población, posibilitando ajustes y mejoras pertinentes en la política comunicacional institucional.

La retroalimentación ciudadana, además, emerge como una fuente invaluable para la toma de decisiones informadas, donde el ejercicio de escuchar activamente los comentarios y sugerencias se erige como un rasgo distintivo de una comunicación efectiva y empática. Al demostrar una apertura genuina hacia la retroalimentación, los líderes y voceros de la institución consolidan una relación de confianza con el público, donde se reconocen las perspectivas diversas y se valora la voz ciudadana como un insumo imprescindible en la formulación de políticas y estrategias comunicacionales.

El estudio de caso del programa "El Método Lab" de RTVE en España durante la emergencia pandémica de COVID-19 constituye un ejemplo paradigmático de cómo la participación ciudadana y la retroalimentación efectivamente contribuyen a combatir la desinformación y promover una comunicación más robusta y fundamentada. A través de la interacción activa con la audiencia mediante redes sociales y directos en Instagram, se logró una vinculación estrecha con la ciudadanía, fomentando la discusión de fuentes y resolviendo inquietudes, lo cual fortaleció la credibilidad y la rigurosidad en la divulgación científica.

Es preciso resaltar que el éxito de este programa se enraizó en la habilidad para aprovechar las redes sociales como espacios no solo para la promoción del contenido, sino también como canales de participación ciudadana y retroalimentación. La audiencia, mediante el uso del hashtag #ElMétodoInterrogantes, pudo plantear preguntas y proponer temas de debate, lo que nutrió de manera significativa la producción del programa, generando un círculo virtuoso de interacción e involucramiento entre la institución y la audiencia.

## Conclusiones

La transparencia ha demostrado ser fundamental en la comunicación institucional durante la pandemia. La apertura y honestidad en la divulgación de información, incluyendo los desafíos y errores, ha generado confianza en las instituciones. Es importante reconocer que las crisis pueden ser fluidas y la información puede evolucionar. Por lo tanto, comunicar de manera transparente las actualizaciones y los

cambios en las circunstancias es esencial para mantener la credibilidad y el apoyo de la comunidad.

La empatía también ha sido un aspecto crucial en la comunicación institucional durante la pandemia. Reconocer y abordar las preocupaciones y el impacto emocional de la comunidad ha ayudado a generar solidaridad y comprensión. La comunicación empática implica escuchar activamente, mostrar compasión y brindar apoyo a aquellos que están afectados. Al comunicarse con empatía, las instituciones pueden construir relaciones más sólidas y mantener la confianza de la comunidad.

Además, la colaboración con expertos ha sido esencial para proporcionar información precisa y basada en evidencia científica. Durante la pandemia, las instituciones han trabajado en estrecha colaboración con profesionales de la salud y otros expertos en la materia para garantizar que la información comunicada sea confiable y precisa. La colaboración con expertos también ha permitido una mejor comprensión de los desafíos y la toma de decisiones informada, lo cual es esencial en situaciones de crisis.

Otro factor importante es la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad en la comunicación institucional durante las crisis. La pandemia de COVID-19 ha demostrado la importancia de estar preparados para escenarios cambiantes y ser capaces de ajustar la comunicación según las nuevas circunstancias. Las instituciones deben ser capaces de comunicar de manera efectiva incluso en situaciones de incertidumbre, adaptando los mensajes y las estrategias a medida que evoluciona la situación.

En base a estas lecciones aprendidas, se pueden proponer algunas recomendaciones para mejorar la comunicación en futuras crisis. En primer lugar, es fundamental establecer planes de comunicación sólidos y actualizados que contemplen diversos escenarios y enfoques. Esto ayudará a garantizar una respuesta rápida y efectiva ante situaciones imprevistas.

Asimismo, se debe invertir en la capacitación y la preparación de los líderes y voceros para comunicar de manera efectiva durante las crisis. Esto implica brindarles las habilidades necesarias en comunicación, manejo de crisis y gestión de la incertidumbre. Además, es importante contar con mecanismos de retroalimentación y evaluación de la comunicación para identificar áreas de mejora y corregir posibles errores.

La colaboración con expertos y la búsqueda de alianzas estratégicas con organizaciones relevantes también son recomendaciones clave. Las instituciones deben establecer canales de comunicación efectivos con expertos en la materia, como profesionales de la salud, científicos y otros especialistas, para asegurarse de que la información transmitida sea precisa y confiable. Además, la colaboración con otras instituciones y agencias puede fortalecer la respuesta conjunta y brindar una comunicación más coherente y coordinada a la comunidad.

Otra recomendación importante es la utilización efectiva de las herramientas digitales y las redes sociales. Durante la pandemia, se ha demostrado que estas plataformas pueden ser poderosas para difundir información y contrarrestar la desinformación. Por lo tanto, las instituciones deben invertir en la creación y gestión de canales digitales adecuados, garantizando una presencia activa en redes sociales y medios digitales relevantes. Sin embargo, es importante utilizar estas plataformas de manera responsable, verificando la información antes de compartirla y fomentando la interacción constructiva con la comunidad.

La adaptabilidad también debe ser considerada en la comunicación durante las crisis. Las instituciones deben estar preparadas para ajustar sus estrategias y mensajes a medida que evolucionan las circunstancias y se obtiene nueva información. Esto implica la capacidad de comunicar cambios en las pautas y medidas preventivas, así como proporcionar actualizaciones oportunas y claras sobre la situación.

En síntesis, la pandemia de COVID-19 ha evidenciado la relevancia de la comunicación institucional en tiempo de crisis. Las lecciones aprendidas en transparencia, la participación ciudadana, empatía, colaboración experta y adaptabilidad, así como las recomendaciones propuestas, pueden guiar mejoras en este ámbito ante futuros desafíos.

## Referencias

- Alcázar, L. (2020). La lucha contra la desinformación en la comunicación digital durante la pandemia de COVID-19: Estudio del caso de El Método del Lab RTVE. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 7(14), Article 14. <https://doi.org/10.24137/raeic.7.14.4>
- Aleman, E. (2023). Liderazgo político en tiempos de pandemia en el Estado español y en Euskadi: (Political leadership in times of pandemic in the Spanish State and Euskadi). *Oñati Socio-Legal Series*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl/0000-0000-0000-1337>
- Allahverdipour, H. (2020). Global Challenge of Health Communication: Infodemia in the Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic. *Journal of Education and Community Health*, 7(2). <https://doi.org/10.29252/jech.7.2.65>
- Bellegarde, P. (2020, mayo 23). *La lucha de los pueblos indígenas contra la pandemia: Nisōhkamātowin Wāhiyaw Itōhtēmakān | Naciones Unidas*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/es/cr/C3%B3nica-onu/la-lucha-de-los-pueblos-ind%ADgenas-contra-la-pandemia-n%C4%ABs%C5%8Dhkam%C4%81towin-w%C4%81hiyaw-it%C5%8Dht%C4%93makān>
- Campos, L. (2022). Evaluación crítica, medicina basada en evidencias y divulgación científica durante la pandemia vinculada al COVID-19 en Brasil. *Revista de Estudios Brasileños*, 9(19), Article 19. <https://doi.org/10.14201/reb20229196975>
- Carrasco, K., & Palomino, G. (2021). Gestión de la información y comunicación en hospitales públicos: Una revisión de literatura. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(1). <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i1.78>
- Castillo, A., Moreno, Á., & Capriotti, P. (2020). Relaciones públicas y comunicación institucional ante la crisis del COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19 (enero-junio)), 1-6.
- Crespo, I., & Garrido, A. (2020). La pandemia del coronavirus: Estrategias de comunicación de crisis. *Más poder local*, 41, 12-19.

- El País. (2020, febrero 18). Desinformación frente a medicina: Hagamos frente a la ‘infodemia’. *El País*.  
[https://elpais.com/sociedad/2020/02/18/actualidad/1582053544\\_191857.html](https://elpais.com/sociedad/2020/02/18/actualidad/1582053544_191857.html)
- El Periódico. (2020, abril 17). *La Policía de Nueva Zelanda combate con humor al covid-19*. elperiodico. <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200417/policia-nueva-zelanda-humor-covid-19-videos-coronavirus-7931214>
- Enríquez, A., & Sáenz, C. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA*. CEPAL.  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46802-primeras-lecciones-desafios-la-pandemia-covid-19-paises-sica>
- Esparcia, A., Souto, A., & Puentes, I. (2020). Comunicación política y Covid-19. Estrategias del Gobierno de España. *El Profesional De La Información*.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.19>
- Espinoza, E., Henríquez, M., & Henríquez, F. (2022). Desafíos para la gestión de la infodemia en salud en tiempos de COVID-19. *Acta Medica Peruana*, 39(2).  
<https://doi.org/10.35663/amp.2022.392.2332>
- Fontana, W. (2021). La desinformación en el actual contexto informativo. El caso de la pandemia del COVID-19. *URU. Revista De Comunicación Y Cultura*.  
<https://doi.org/10.32719/26312514.2021.4.3>
- García, M., Doménech, H., & Casero, A. (2021). La plataformización de la comunicación política institucional. El uso de WhatsApp por parte de las administraciones locales. *Revista Latina De Comunicación Social*, 79.  
<https://doi.org/10.4185/rlcs-2021-1520>
- Maldonado, J. A. M., Aguiar, J. A. L., & Canabal, A. P. (2022). Agenda mediática y divulgación científica en contextos de crisis. Tratamiento del Covid-19 en la prensa digital de Chile, Colombia y Ecuador: [Http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5509](http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5509). *Yachana Revista Científica*, 11(2), Article 2. <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/813>
- Matthews, A. (2020, junio 9). *5 cosas que Nueva Zelanda hizo para vencer al coronavirus – DW – 09/06/2020*. dw.com. <https://www.dw.com/es/5-cosas-que-nueva-zelanda-hizo-para-vencer-al-coronavirus/a-53741626>
- Ministerio de Salud del Gobierno de Chile. (2020). *Libro COVID-19 en Chile: Pandemia 2020 – 2022*. Ministerio de Salud – Gobierno de Chile.  
<https://www.minsal.cl/nuevo-coronavirus-2019-ncov/material-de-descarga/>
- O’Neill, S. (2019). Fomento de la alfabetización de datos en todos los ámbitos. *Aula Abierta*, 48(4), Article 4. <https://doi.org/10.17811/rifie.48.4.2019.419-434>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Estrategia global de comunicación de riesgos y participación de la comunidad para la COVID-19, diciembre del 2020 – mayo del 2021: Orientaciones provisionales, 23 de diciembre del 2020* (WHO/2019-nCoV/RCCE/2020.3). Organización Mundial de la Salud.  
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/341326>

- Organización Mundial de la Salud. (2020, abril 14). *Actualización de la Estrategia Frente a la COVID 19*. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/strategies-plans-and-operations>
- Pellegrini, F. (2021). *Interfaces narrativas. El pasaje de la producción transmediática al diseño de narrativas* [Tesis, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/134923>
- Public Health Agency of Canada. (2020, septiembre 23). *COVID-19: Social media and promotional resources for Health Canada and Public Health Agency of Canada* [Education and awareness]. <https://www.canada.ca/en/public-health/services/diseases/2019-novel-coronavirus-infection/digital-resources.html>
- Public Health Agency of Canada. (2021, marzo 16). *What we heard: Indigenous Peoples and COVID-19: Public Health Agency of Canada's companion report* [Education and awareness]. <https://www.canada.ca/en/public-health/corporate/publications/chief-public-health-officer-reports-state-public-health-canada/from-risk-resilience-equity-approach-covid-19/indigenous-peoples-covid-19-report.html>
- Quintero, M., & Richter, A. (2020, agosto 25). ¿Cómo influye la confianza ciudadana en el manejo de la crisis del coronavirus? *Ciudades Sostenibles*. <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/como-influye-la-confianza-ciudadana-comunidad-comportamiento-sociedad-manejo-tesis-crisis-coronavirus-covid19/>
- Rodríguez, N., & Jiménez, A. (2021). Percepción de los periodistas sobre la desinformación y las rutinas profesionales en la era digital. *Revista General de Información y Documentación*, 31(2), Article 2. <https://doi.org/10.5209/rgid.79460>
- RTVE. (2020). *El Método: Tus programas favoritos de TVE, en RTVE Play*. RTVE.es. <https://www.rtve.es/play/videos/el-metodo/>
- Salaverría, R., Buslón, N., López, F., León, B., López, I., & Erviti, M. (2020). Desinformación en tiempos de pandemia: Tipología de los bulos sobre la Covid-19. *Profesional de la información*, 29(3), Article 3. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.15>
- Tangcharoensathien, V., Calleja, N., Nguyen, T., Purnat, T. D., D'Agostino, M. A., García-Saisó, S., Landry, M., Rashidian, A., Hamilton, C., AbdAllah, A., Ghiga, I., Hill, A., Hougendobler, D., Andel, J. van, Nunn, M., Brooks, I. M., Sacco, P. L., Domenico, M. D., Mai, P., ... Briand, S. (2020). Framework for Managing the COVID-19 Infodemic: Methods and Results of an Online, Crowdsourced WHO Technical Consultation. *Journal of Medical Internet Research*, 22(6). <https://doi.org/10.2196/19659>