

## Comunicación de crisis: Claves para superar con éxito los primeros cien días de gobierno

*Crisis Communication: Keys to Successfully Overcome 100 First Days of Government*

Recepción: 27/06/2022, revisión: 22/08/2022, aceptación: 14/09/2022, publicación: 01/2023

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/uru>

 Rodrigo Jordán  
Universidad de Navarra, Navarra, España  
[rjordan58@gmail.com](mailto:rjordan58@gmail.com)

<https://doi.org/10.32719/26312514.2023.7.8>

### Resumen

Luego de un período de *pax* gubernamental al inicio de una administración, los Gobiernos enfrentan continuamente crisis comunicacionales y de gobernanza que desestabilizan la imagen lograda en la campaña, con lo cual el reto siguiente es construir una imagen de gobierno. Pasados esos cien primeros días, las administraciones deben tener en cuenta que la opinión pública se desplazó a los espacios digitales, en donde se discute y se delibera sobre lo público. Entonces, los equipos comunicacionales deben estar preparados para embestidas digitales y crisis diarias. Aquí, un pequeño manual de cómo enfrentar estas situaciones y de cómo preparar a los equipos comunicacionales para decidir qué batallas son las importantes.

### Abstract

*After a period of governmental pax, at the beginning of an administration, governments continually face communication and governance crises, which destabilize the image achieved in the campaign, with which the next challenge is to build an image of government. After those hundred days of government, administrations must take into account that public opinion has moved to digital spaces, where public matters are discussed and deliberated. So, communication teams must be prepared for digital onslaughts and daily crises. Here is a small manual on how to deal with these situations and how to prepare communication teams to decide which battles are important.*

### Palabras clave · Keywords

Crisis de gobierno, comunicación digital, crisis reputación, opinión pública  
*Government crisis, digital communication, reputation crisis, public opinion*

## Introducción

Aunque parezca inverosímil, esperanza, expectativas y anhelos de cambio son las emociones dominantes en una sociedad cuando un nuevo presidente de la república llega al poder. La mayoría de sectores sociales, como si se tratara de un “armisticio” parcial, dejan por un momento las grandes controversias públicas y se dedican a observar, impacientes y con poca crítica, las primeras acciones del flamante mandatario. Es como entrar en un tiempo de relativa calma, en que la opinión pública del país vive un período inusual de tranquilidad, que obviamente es impredecible y temporal; sin cheques en blanco.

Las convenciones sociales predicán que los primeros cien días de gobierno son clave en la percepción de lo que será el resto del mandato. Sin embargo, con el dominio de la tecnología en la comunicación humana, poco a poco, estos conceptos van desapareciendo.

Y es así como en las etapas de transición democrática, entre el fin de una administración gubernamental y el inicio de otra, cada hora que pasa agota esa relativa calma y aumenta, segundo a segundo, las posibilidades de conflicto y, por tanto, de crisis comunicacional o de percepción.

No obstante, quienes trabajamos en la solución de casos de comunicación del conflicto sabemos que —en la práctica— los Gobiernos nacionales, regionales o locales viven en permanente crisis. Esta situación se debe, principalmente, a un factor esencial: la hipercomunicación, que ha creado nuevas formas de opinión pública y reacción ciudadana.

— 129 —

## La nueva esfera de opinión pública

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) multiplicó la influencia y capacidad de reacción social de la vieja opinión pública, alimentada, principalmente, por las conversaciones locales de las personas y la información que brindaban los medios analógicos (prensa, revistas, radio y televisión).

Ahora todo es diferente, y no hay mucha conciencia del voraz poder de la nueva opinión pública digital, que ha hecho de la sociedad un escenario cada vez más horizontal. En él —increíblemente— una sola persona, con sus cuentas de redes sociales, puede tener más audiencia que las cadenas informativas tradicionales de alcance global.

El consumo de mensajes dejó de ser cronológico, lineal y geográfico, y pasó a ser bajo demanda e internacional. Es decir, cuando el usuario desee leerlo, escucharlo o verlo en el largo plazo, podrá hacerlo. Estas modalidades de contenidos, nacidas con internet, ya no pierden su efecto a las pocas horas de ser emitidas, sino que ahora vivirán casi eternamente en una nube omnipresente de datos que rodea todo el planeta.

Para nuestra felicidad o para nuestro pesar, la conectividad mundial ahora también es sinónimo de conflictividad ciudadana latente, o quizá perpetua. En ese contexto, no podemos dejar de reconocer que la opinión pública digital es tan dinámica, poderosa y

voraz, que poco a poco está absorbiendo a la vieja opinión pública analógica y en pocas décadas es claro que terminará por engullirla.

Esto se comprueba cuando —atónitos— vemos cómo la vieja prensa, la radio y la televisión rinden sus agendas noticiosas a la fuerza de lo que traen cada día las redes sociales e internet. Así, por ejemplo, un canal de televisión tradicional no duda en abrir su noticiero con un titular que nació y fue tendencia en Twitter.

Y, claro, el poder de la nueva opinión pública se fortaleció con la pandemia del COVID-19, que casi terminó de matar a los diarios y revistas del mundo y ahora va de prisa por la radio y la televisión convencional —sin importar si estos, antes, ya estaban digitalizados—. La sociedad de la información, por tanto, se volvió invencible.

El acceso a la “información” (mayormente electrónica) se ha transformado en el más celosamente custodiado de los derechos humanos y en la actualidad, el incremento del nivel de vida de la población, en general, es medido, entre otros factores, por el número de hogares equipados con (invadidos por) aparatos de televisión. Y la información nos informa más que nada acerca de la fluidez del mundo en el que viven sus destinatarios y la virtud de ser flexibles de quienes lo habitan. Las “noticias”, esa parte de la información electrónica que más corre el riesgo de ser tomada por verdadera representación del “mundo exterior” y que más pretensiones tiene de ocupar el rol de “espejo de la realidad”. (Bauman 2002, 165)

— 130 — Es impresionante lo que ocurre, pero esto no es todo. A este escenario de transformación radical e hipercomunicación se suman las noticias falsas o *fake news*, que aumentan exponencialmente el riesgo de crisis a todo nivel, más aún en los gobiernos democráticos.

Las *fake news* se han convertido en la mayor pandemia del planeta: casi a diario, obligan a las administraciones públicas a desmentir miles de emisiones de información falsa, no solo de las redes sociales, sino también de los mismos medios tradicionales.

Este fenómeno es tan grave que, según un reciente estudio, la mayoría de los latinoamericanos no sabe reconocer entre una noticia falsa y una verdadera:

[L]a realidad es que casi el 70 % de los latinoamericanos no sabe detectar o no está seguro de reconocer en internet una noticia falsa de una verdadera.

En un trabajo logrado por parte de Kaspersky y CORPA, dentro de la campaña Iceberg Digital, se detalla que, en la región, quienes menos logran identificar una *fake news* son los peruanos, con 79 %, seguidos por colombianos (73 %) y chilenos (70 %). Detrás se encuentran los argentinos y mexicanos, con 66 %, y finalmente brasileños, con 62 % (Hernández 2020, párrs. 1-2).

El flujo incontrolable de noticias falsas se hizo más fuerte con la pandemia del coronavirus, lo que contribuyó al pánico global y a la confusión de miles de millones de personas hiperconectadas.

[H]asta el 25 % del contenido relacionado a la pandemia del coronavirus puede contener información errónea y dos de cada diez publicaciones tendrían información no verificada.

Este es un fenómeno que se propaga a un ritmo alarmante y que constituye un peligro para la seguridad pública. (Kouzy, Abi Jaoude y Kraitem, en Villacís 2020, párr. 11)

Como primera gran conclusión, podemos decir que, hoy, casi todos estamos a un clic de una crisis. Y este concepto incluye a personas, parejas, familias, empresas, instituciones, ONG y, claro, Gobiernos nacionales, regionales y locales. Y los ejemplos sobran: una palabra que denota exclusión social en el tuit de una autoridad de gobierno, una foto reservada filtrada en un chat de periodistas, el viaje internacional de un ministro en un tiempo “inadecuado”, un baile controversial en TikTok de un presidente de la república, una derrota deportiva, una confusión en un evento público y hasta un objeto polémico en la casa de un vicepresidente en una exposición por Zoom. Todo, todo, puede ser el inicio de una crisis de gobierno o ciudadana con consecuencias inimaginables.

Este estado de la sociedad es magistralmente descrito por José Carlos Losada (2018, 25) en su libro *Comunicación de crisis en un mundo conectado*:

Existe cierta inclinación humana por las crisis, cierta atracción. Las crisis rellenan los informativos, inundan las redes sociales y completan nuestras conversaciones.

Convivimos con las crisis humanitarias, las sanitarias y las económicas. Las crisis se han convertido en nuestro modo natural de convivir, de expresarnos y de retroalimentarnos. Es un lugar común en el que hemos decidido sentirnos cómodos.

La democratización de la tecnología no ha cambiado esta tendencia humana. Simplemente, le ha dado una perspectiva globalizada. De repente, cualquier persona en cualquier momento puede ser protagonista, partícipe o testigo de situaciones que podríamos calificar como críticas y puede, a su vez, trasladarlas a cualquier lugar del mundo de forma instantánea.

Todo parece un vertiginoso sueño en el que la opinión pública digital —con espeluznante velocidad— emite, clasifica y agrupa miles o millones de criterios personales, positivos o negativos sobre un hecho específico, que —expresados en diversos canales— generan tanta presión social que pueden acabar transformando realidades abruptamente. No sin antes pasar por etapas de conflicto y caos.

Entonces, sin temor a equivocarnos, tenemos que decir que, como nunca antes, es hora de que las marcas personales o instituciones tomen muy en serio el fortalecimiento de sus habilidades para manejar casos de emergencia o conflicto. Esto, debido al crecimiento exponencial de las probabilidades de vivir, de manera permanente, episodios de crisis.

El presente artículo, por tanto, ofrecerá una guía rápida de cómo —a través de la planificación y ejecución de esquemas de configuración institucional muy prácticos— maximizar las posibilidades de superar momentos de crisis comunicacionales gubernamentales, en tiempos de transición política.

## Vivimos en “tiempos peligrosos”

La pandemia del COVID-19 aceleró el uso de redes sociales. Según el estudio “Digital 2021”, elaborado por We Are Social en colaboración con Hootsuite, por primera vez llegaron al 53,6 % de la población mundial, es decir, a 4200 millones de personas. Este porcentaje representa un crecimiento interanual del 13,2 % (Galeano 2022).

Según el estudio, las redes sociales dominantes son Facebook (con 2740 millones de usuarios), YouTube (2291 millones) y WhatsApp (2000 millones). Twitter se ubica en el puesto 16 (con 353 millones de usuarios) de 17 plataformas estudiadas.

Estas cifras muestran que las sociedades ven en las redes sociales poderosas herramientas para informarse y expresarse de millones de formas. A través de ellas dan a conocer lo que piensan de la realidad; crean causas sociales o se suman a ellas; visibilizan su creatividad y talentos; promueven lo que creen o combaten lo que piensan que no es correcto. “El poder de la comunicación se está centrando cada vez más en manos de la gente y no únicamente en los medios disponibles o en un mensaje dado; es decir, probablemente deberíamos sostener que ‘el pueblo es el mensaje’” (Cardoso 2014, 19).

Y todas estas expresiones humanas sobre plataformas tecnológicas conectan a las personas e instituciones, las unen, y ese apoyo o desacuerdo sobre un tema específico crea las llamadas “tendencias de opinión pública”, poderosas armas de presión social sobre los tomadores de decisión locales, regionales, nacionales e internacionales.

Podemos decir, por tanto, que la historia nos va demostrando que las redes sociales son ya una poderosa herramienta de movilización y cambio.

La difusión de las tecnologías de la información y la comunicación, junto con la difusión de internet, nos ha dado las bases materiales para la aparición de la sociedad en red, pero más allá de la percepción del papel de la red en los diversos estratos de nuestra vida social y de las instituciones, sigue planteándose una pregunta que hay que responder: ¿ha cambiado la difusión de las redes sociales la forma de pensar y actuar en la sociedad en red?

Y, en relación con la movilización social, ¿aportan los medios sociales alguna novedad? Una respuesta provisional, sobre la base de nuestro análisis empírico y construcción del conocimiento, diría que sí: la apropiación social de los medios de comunicación social está modificando nuestras sociedades en red y lo propio cabe decir de la movilización social. (122)

A este fenómeno se suman las relaciones que existe entre opinión pública y política y entre opinión pública y democracia —y hasta, se podría decir, con la gobernanza—. Estas dos relaciones se han estudiado mucho y hoy sabemos que la opinión pública es un fenómeno omnipresente en toda sociedad, incluso en países no democráticos.

Ese creciente poder de la opinión pública ha ido de la mano del desarrollo de las TIC, y ahora es un intangible que permea todos los ámbitos de la creación humana, incluso la política y la gobernanza. Hoy se la entiende como “las interacciones y acuerdos entre gobernantes y gobernados, para generar oportunidades y solucionar los problemas de los

ciudadanos, y construir las instituciones y normas necesarias para generar esos cambios” (Chirif 2021, párr. 1).

Entonces, sin hacer profundas reflexiones, es evidente que la nueva opinión pública —encabezada por la comunicación digital en redes sociales— da a los ciudadanos muchísima más capacidad de movilización social y, por tanto, de crítica, protesta y transformación social. Y este hecho, para cualquier ciudadano medianamente entendido en temas de política y comunicación política, debe llevarlo a una profunda reflexión sobre el nuevo poder que tienen los seres humanos de formar redes de influencia.

Sin duda, vivimos en “tiempos peligrosos”, dada la potencia desbordante que hoy tienen las personas para reaccionar ante lo que ocurre a su alrededor.

## Una conclusión irreverente

Si no tomamos acciones urgentes, las redes sociales pueden convertirse en uno de los factores esenciales de la gobernanza. Y ello es lo más peligroso que nos puede ocurrir como sociedad. Las llamadas “tendencias de redes sociales”, aunque no nos demos cuenta, lentamente se convierten en disparadores inmediatos de toma de decisiones al más alto nivel público local, regional y nacional.

Increíblemente, cada día más Gobiernos se están acostumbrando a responder a las crisis digitales con medidas de política pública apresuradas, inconsultas y hasta extremas, luego de lo cual viene el arrepentimiento y, claro, más caos. Ejemplos sobran.

¿Podrá ser realidad que, poco a poco, las tendencias informativas en redes sociales se conviertan en los principales criterios que regulen las relaciones entre Gobierno y gobernados? ¿Se imaginan que un grupo de *trolls* antiguos de Twitter, que ya parecen cuentas orgánicas, decida socavar la estabilidad de un presidente de la república, tumbar una ley, destituir a un ministro o echar abajo una licitación beneficiosa para un país? Planifican una campaña viral para lograr sus objetivos llenos de intereses, haciéndose pasar por la opinión de una sociedad. Y lo logran. Qué peligro, ¿verdad?

Existen innumerables “casos de éxito” en que la viralidad en redes sociales ha generado crisis, política pública o decisiones judiciales improvisadas, gracias a campañas digitales nacidas de grupos no ciudadanos que toman el nombre de la ciudadanía para ejercer presión.

Y, claro, tanto grupos de la sociedad civil como gobernados sienten ya que las autoridades nacionales, regionales y locales y los operadores de justicia tienen la obligación de responder a tendencias de Twitter, por ejemplo, con decisiones de política pública o acciones judiciales inmediatas.

Es justamente por esto que una gran parte de los asesores de comunicación hoy incluyen como servicio normal las campañas de contraste, que buscan hacer creer a los Gobiernos y a las sociedades que sus intereses son la voluntad popular. Sin ir más lejos,

ese tipo de tácticas ya son naturales en los procesos electorales y llevan vigentes más de una década, especialmente en Twitter, plataforma donde se cree que están los tomadores de decisión y radica la opinión de un pueblo.

## Las crisis comunicacionales en 2021

Más que el *concepto* de “crisis comunicacional”, en esta ocasión resulta más valioso describir cómo nacen, se desarrollan, se comportan, llegan a su punto máximo y se gestionan, pasando también —claro está— por cómo prevenirlas. Dada nuestra experiencia en el diagnóstico y manejo de este tipo de conflictos, casi doscientos casos, podemos decir que, en 2020 y 2021, han tenido las siguientes características:

1. Nueve de cada diez se pudieron prevenir. Esto quiere decir que, con la aplicación de estudios de predictibilidad de crisis, no habrían generado tantos impactos negativos en la sociedad.

2. Más del 80 % no nació de difusiones informativas realizadas por medios de comunicación tradicionales o de eventos accidentales personales o en las instituciones, sino de hechos difundidos por cuentas de redes sociales de alta credibilidad y alcance y hasta por tendencias virales impulsadas por cuentas *troll*.

3. En la opinión pública digital, Twitter es la red social con mayor capacidad de generación de crisis comunicacionales graves, debido —especialmente— a que es consumida por autoridades públicas, directivos privados, líderes de opinión y tomadores de decisión de los operadores de justicia y de entidades de regulación estatal.

Todos ellos tienen que aprender cada día, empíricamente, a discernir entre hechos verdaderos, interesados, falsos y semiverdaderos. Y luego de ese ejercicio, deben actuar sin mayores dilaciones, bajo el riesgo de equivocarse por la premura.

Por su baja penetración social y la alta presencia de *trolls*, nuestra consultora ya recomienda directamente a cierto tipo de autoridades públicas, jueces y fiscales abandonar esta red social.

4. La segunda red social con mayor potencial de generar crisis graves —increíblemente— hoy es TikTok, sobre todo por las actuaciones histriónicas de altos líderes políticos, sociales o de la empresa privada.

5. Instagram, LinkedIn y Facebook son las plataformas con menor potencial de generación de crisis comunicacionales graves. Es increíble constatar cómo, por ejemplo, un personaje público puede estar bajo ataque viral en Twitter y, al mismo tiempo, que en Facebook no existan percepciones negativas sobre él y hasta dominen las frases de cariño y admiración.

6. La difusión masiva de noticias falsas o *fake news* genera más crisis comunicacionales en la opinión pública digital, pero su ciclo de impacto es más corto. Es decir, tiene menos raíces profundas en la opinión pública.

7. Casi es normal que las personas o instituciones busquen ayuda para manejar sus emergencias informativas cuando estas se encuentran en un estado avanzado de desarrollo, no al inicio.

8. Las crisis comunicacionales más complejas de gestionar son aquellas cuya causa es más evidente o tangible.

9. Casi cualquier hecho, privado o público, puede generar un conflicto informativo a gran escala.

10. Dado el estado de hipercomunicación en que vivimos, las emergencias de opinión pública tienden a tener menos vida en el escenario público porque otra, al poco tiempo, se llevará la atención de las audiencias generales o especializadas. Y así en un ciclo eterno.

## Cuatro principios esenciales para el manejo de conflictos informativos en 2021

Las crisis comunicacionales que nacen y se desarrollan en la pospandemia tienen nuevas dinámicas, lo que implica actualizar, otra vez, las competencias para gestionar estos fenómenos en una opinión pública en permanente transformación radical. En este contexto mencionaremos lo que —a partir de nuestra experiencia— son los principios más relevantes para gestionar emergencias informativas de marca personal o institucionales-corporativas.

— 135 —

1. Desde el dominio de las TIC, materializadas en el consumo de redes sociales, la clasificación de las crisis comunicacionales se simplifica en dos grandes categorías: a) las generadas por accidentes humanos, ambientales, emergencias de salud o desastres; y b) las relacionadas con el ataque a la reputación de marcas personales, instituciones o corporaciones. Esta división tiene como justificación la manera de gestionar cada una; son dos casos distintos que requieren de diferentes maneras de actuar.

2. En las crisis comunicacionales generadas por accidentes humanos o ambientales, emergencias de salud o desastres, la prioridad es informar de manera permanente y orientar a los grupos meta sobre cómo colaborar con la solución del conflicto y combatir las *fake news* relacionadas.

Como sujeto en el centro de la crisis, la organización debe estar en disposición de generar y aportar la información más completa y ajustada a la realidad de lo que está ocurriendo, convirtiéndose, de forma natural, en la mejor fuente oficial de información en tiempo real. (Losada 2018, 196)

3. En los conflictos informativos relacionados con el ataque a la reputación de marcas personales, instituciones o corporaciones, la prioridad debe ser lograr que temática del conflicto se invisibilice lo más pronto posible de la opinión pública.

Recomendar que el sujeto de crisis aumente su difusión para demostrar que tiene la razón es un error muy común de los asesores comunicacionales; únicamente hará que el conflicto crezca al aumentar la conversación sobre la crisis.

De acuerdo con Túñez (2007), durante los procesos de crisis comunicacional a corto plazo se dialoga e interactúa con públicos completamente activos y de gran implicación en el asunto o acción que se trata. Pero cuando el tiempo es mayor, cuando se dilata, es mayor la posibilidad de influir sobre la propia acción, asunto o situación; entonces, la implicación de los públicos directamente afectados es menor.

Mientras la crisis tenga mayores niveles de conversación en la opinión pública, irá activando peligrosamente —y muchas veces de manera apresurada— a los operadores de justicia, reguladores, al Gobierno o a la fuerza pública.

Y este tipo de errores se pueden ilustrar con ejemplos de la vida real. Un alto funcionario público es acusado de ejecutar acciones polémicas y su caso se vuelve visible en la opinión pública de un país. Entonces, asesorado de manera convencional, decide iniciar una agresiva agenda de entrevistas en medios de comunicación de alta relevancia para aclarar los hechos.

Esta decisión, aunque no lo sepa, lo único que hará es aumentar la crisis, ya que él mismo se encarga de alimentar la conversación negativa en torno a su marca personal. En la medida en que continúe con su agenda de medios, irá incorporando a más actores en el conflicto, sin contar la furia creciente de sus opositores naturales.

En estos casos, en general, los operadores de justicia se van poniendo nerviosos y pueden dictaminar medidas —por ejemplo, de prisión preventiva— que agravan la situación del sujeto de la crisis. Cuántas veces hemos visto cómo, en este tipo de ejemplos, entidades como las fiscalías ejecutan allanamientos y encarcelamientos inmediatos, únicamente por la presión de la opinión pública. A los pocos días estas medidas probablemente sean desactivadas, porque realmente no había evidencia para armar un caso judicial.

También debemos aprender que, en situaciones de emergencia informativa, mientras más entrevistas aclaratorias brinde el sujeto del conflicto, más opciones existen de que pierda el control —debido a la presión de los periodistas— o caiga en errores que se volverán virales. Esto, sin mencionar que los entrevistadores pueden, en esos diálogos públicos, mezclar las temáticas hasta editar maliciosamente la conversación.

El exceso de protagonismo del sujeto de la crisis en la opinión pública, durante el desarrollo del conflicto, puede resultar fatal. Y es un error común.

4. En tiempos de hipercomunicación, lo mejor es gestionar una emergencia informativa con una política férrea de control de mensajes, y responder las acusaciones de la opinión pública por escrito, ya sea a través de comunicados oficiales o mediante la emisión de respuestas a preguntas de los periodistas, sin el uso de vocerías y en cualquier momento. “La comunicación de crisis no tiene tiempos. Solo frente al inicio o reconocimiento formal (o informal) de acciones que permitan comprender objetivamente que se está en presencia de una crisis esta dará inicio” (Riorda 2011, 101).

Obviamente se hará una valoración de a quién se responde. Recordemos: un *troll* de Twitter existe en la medida que lo repliquemos.

5. Finalmente apuntaremos que el manejo de emergencias informativas durante esta pandemia ya no demanda del uso de los clásicos manuales de crisis —que aun antes del COVID-19 casi no se usaban—. Ahora lo eficiente es construir modernos manuales de procedimientos ejecutivos para la gestión de estas situaciones, enfocados en la prevención y en los estudios permanentes de predictibilidad de crisis.

## Hay que tomarse en serio la preparación para manejar crisis comunicacionales

En tiempos de hipercomunicación, todos estamos a un clic de una crisis. Y esto es tan serio que debemos tomar medidas para que una crisis informativa no acabe con nuestra marca personal o afecte la operación de una institución o empresa.

Dado que los conflictos en la opinión pública tienen el potencial de generar daños letales en personas naturales o jurídicas, creemos que llegó el momento —como nunca antes— de que todos tomemos medidas para prevenirlos y gestionarlos de manera eficiente.

La certidumbre es más que buenas o malas noticias. Esta es la máxima que debiera primar como concepción para gestionar una crisis política. La gestión de crisis y la gestión de comunicación de crisis es la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis desencadena.

Y como la crisis es incertidumbre, la comunicación de crisis debiera ser, en esta lógica, un instrumento que permita dotar de certidumbre ante situaciones de amenaza. Certidumbre. Gestionar crisis es aportar certidumbre. Esto trae una exigencia fundamental para el sistema político y también para el sistema de medios: dar noticias cargadas de certidumbre no necesariamente es dar buenas noticias. Las respuestas debieran dar cuenta de una “normalidad” de corto plazo (la más anormal de las normalidades, seguramente), de medio plazo y de largo plazo (la más normal de las normalidades). (Riorda 2012, 39)

Por otro lado, es necesario que, de manera urgente, especialmente en las instituciones y empresas, se rompa el paradigma de que los casos de crisis comunicacional los abordan los abogados y, a veces, los comunicadores, pero siempre cuando el conflicto está en una etapa avanzada.

La mayoría de asesores de comunicación saben que la prevención y gestión de conflictos informativos no son una prioridad para las marcas personales ni para las entidades de cualquier sector de la sociedad, a pesar de su creciente recurrencia y efectos. Es decir, a pesar de la gran amenaza que hoy representan estos fenómenos informativos, casi ninguna entidad pública o privada tiene en su organigrama alguna dependencia, área o departamento que esté a cargo de prevenir o manejar estos casos. En las instituciones, empresas

u ONG más organizadas, las crisis de comunicación son abordadas, increíblemente, por los especialistas en relaciones públicas o enviadas al *community manager*. Este tipo de prácticas debe quedar en el pasado, más aún si estamos hablando de Gobiernos centrales, regionales o locales, que ponen en juego el desarrollo integral y sostenible de sociedades.

En nuestros quince años de experiencia jamás hemos visto a una institución pública de la alta jerarquía institucional que tenga un área especializada en el manejo de conflictos en la opinión pública, aun sabiendo que estos fenómenos pueden ser decisivos para mantenerse o no en el poder. Por ignorancia o por simple desconocimiento, las mismas autoridades públicas eligen poner en riesgo la estabilidad democrática o institucional, al no fortalecer sus capacidades institucionales o profesionales para prevenir y administrar emergencias informativas.

Como conclusión, podemos decir que los Gobiernos nacionales, regionales o locales ya no pueden dejar de tener un departamento, área o unidad independiente capacitada en crisis comunicacionales, que opere fuera de las tareas legales o comunicacionales del día a día.

## Modelos institucionales de prevención y manejo de crisis comunicacionales para Gobiernos

Dadas las actuales debilidades que presentan los Gobiernos en cuanto a la prevención y el manejo de emergencias en opinión pública, a continuación presentamos tres modelos que creemos fortalecerán estas capacidades.

1. **Unidad especializada centralizada.** Consiste en crear un área especializada liderada por un profesional *senior* en crisis, que cuente con un equipo de asesores, también especializados, que tengan como misión estas tareas esenciales:

- Hacer una matriz de priorización bimensual de las entidades que tendrán preferencia en la atención del equipo. Solo en casos extraordinarios de alta disponibilidad de recursos será posible tener un equipo tan robusto como para atender al máximo nivel a todas las entidades de un Gobierno.
- Elaborar en las entidades priorizadas estudios semanales de predictibilidad de crisis, a fin de tener un mapeo efectivo y actualizado de las temáticas en la opinión pública que pueden crear emergencias.
- Atender, junto a los equipos internos de cada entidad, los casos de crisis con la ventaja de la experiencia del equipo descentralizado y el conocimiento de los equipos directivos de cada institución.

Elaborar un manual de procesos es esencial para abordar conflictos en la opinión pública. Este documento debe definir la política de comunicación que se ejecutará en estos casos y determinar los procedimientos generales y específicos a ejecutar.

Las decisiones de esta área especializada serán de obligatoria ejecución, y contarán con el respaldo de la máxima autoridad del Gobierno o su delegado.

Resultará fundamental que el equipo especializado de este modelo tenga una experiencia específica de al menos cinco años, y que no se componga de comunicadores o abogados sin resultados probados en estas habilidades. Otra clave será que este equipo no sea involucrado, desde el inicio o en algún momento, en las tareas diarias de los departamentos legales o de difusión social de las entidades.

**2. Unidades descentralizadas con directrices unificadas.** Consiste en crear áreas especializadas en la prevención y el manejo de crisis comunicacionales en las entidades priorizadas. Cada unidad contará con pequeños equipos de asesores, también especializados, que tendrán estas tareas esenciales:

- Elaborar estudios semanales de predictibilidad de crisis, a fin de tener un mapeo efectivo y actualizado de las temáticas en la opinión pública que pueden crear emergencias.
- Atender los casos de crisis con la ventaja de la experiencia del equipo descentralizado y el conocimiento de los equipos directivos de cada institución.

Estos equipos deberán trabajar junto al jerárquico superior de cada dependencia estatal. Sus decisiones serán de ejecución obligatoria, y contarán con el respaldo de la máxima autoridad del Gobierno o su delegado.

Como habíamos indicado, resultará esencial que el equipo especializado de este modelo tenga experiencia específica de al menos cinco años, y que no se componga de comunicadores o abogados sin resultados probados en estas habilidades. Otra clave será que este equipo no sea involucrado, desde el inicio o en algún momento, en las tareas diarias de los departamentos legales o de difusión social.

**3. Comités de crisis locales.** Implica establecer en las entidades gubernamentales grupos especializados, cuyo fin es prevenir conflictos en la opinión pública y manejarlos de manera colectiva. Este modelo es menos eficaz; por lo tanto, se lo debe aplicar cuando los dos anteriores, por falta de recursos, no sean viables.

Cada comité de crisis será coordinado por el director de Comunicación y estará conformado por la máxima autoridad de la entidad y los directores departamentales. Tendrá como tareas esenciales las siguientes:

- Discutir cada semana posibles temáticas de crisis comunicacionales, a fin de prevenirlas.
- Gestionar los casos de emergencia informativa de acuerdo con los recursos institucionales.

Las decisiones se tomarán por mayoría de votos (la máxima autoridad tendrá dos) y serán de obligatoria ejecución.

## Una tarea que se perfecciona día a día

El presente documento es solo una propuesta de cómo innovar en el manejo de crisis comunicacionales. Se desarrolló a mediados de 2021, cuando todo parecía indicar que la pandemia del coronavirus entraba a su etapa final.

No pretendemos hacer un análisis profundo de cómo manejar este tipo de conflictos en todas sus manifestaciones y particularidades. Lo que sí queremos es que el lector tenga nuevas perspectivas de lo que hoy representan las crisis comunicacionales en la vida de las personas, las marcas personales y las instituciones públicas o privadas. Con el desarrollo de las TIC, actualmente pueden ser una verdadera amenaza a la gobernanza y a la estabilidad democrática.

Es claro, entonces, que las sociedades deben prepararse para prevenir y manejar con efectividad este tipo de manifestaciones en la opinión pública, y que resulta prácticamente obligatorio que existan en las entidades equipos especializados que se encarguen de estas emergencias informativas. Nunca más permitamos que estos conflictos se traten con improvisación e ingenuidad. La evidencia nos rodea...

## Referencias

- Bauman, Zygmunt. 2002. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. <https://bit.ly/3TsDz63>.
- Cardoso, Gustavo. 2014. “Movilización social y medios sociales”. *Vanguardia* 50: 16-23. <https://bit.ly/3SoB4Ar>.
- Chirif, Pablo. 2021. “¿Qué es la gobernanza?”. *Territorio Indígena y Gobernanza*. <https://bit.ly/3MSfMdv>.
- Galeano, Susana. 2022. “Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo (2022)”. *Marketing 4 Ecommerce*. 28 de enero. <https://bit.ly/3VNPWv6>.
- Hernández, Mauricio. 2020. “Estos son los países de Latinoamérica donde hay más confusión por ‘fake news’”. *Forbes Colombia*. 8 de mayo. <https://bit.ly/3MRovfK>.
- Losada, José Carlos. 2018. *(No) Crisis: Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Barcelona: Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya. <https://bit.ly/3z4favq>.
- Riorda, Mario. 2011. “La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental”. *Polítai* 2 (3): 96-111. <https://bit.ly/3z3KCtW>.
- . 2012. “Quiero salir... solo y si se puede, bien”. *Más Poder Local* 10: 38-41. <https://bit.ly/3gls55E>.
- Túñez, Miguel, coord. 2007. *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña, ES: Netbiblo. <https://bit.ly/3VV1CMz>.
- Villacís, Gabriel. 2020. “Las redes sociales en tiempos de COVID-19”. *Noticias USFQ*. 5 de noviembre. <https://bit.ly/3eY05F1>.