

Gestión en comunicación de crisis

Herramientas para planificar y
capacidades para comunicar
desde el sector público



Gestión en comunicación de crisis

Herramientas para planificar y
capacidades para comunicar
desde el sector público

MINISTERIO DE
COMUNICACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES

Gestión en comunicación de crisis : herramientas para planificar y capacidades para comunicar desde el sector público / Ayelen Sidun ... [et al.]. - 1a ed. - La Plata : Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2023.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-21200-5-4

1. Comunicación Pública. I. Sidun, Ayelen.
CDD 352.2

En esta publicación se transcriben las disertaciones realizadas por Mario Riorda, Daniel Rosso, Soledad López, Alejandro Cánepa, Ayelen Sidun, Jesica Rey, Matías Belloni y Leandro Mariani, en la PRIMERA JORNADA PROVINCIAL sobre GESTIÓN EN COMUNICACIÓN DE CRISIS organizada por el Ministerio de Comunicación Pública de la Provincia de Buenos Aires, el 5 de octubre de 2022 en la ciudad de La Plata.

Producción: Dirección de Gestión en Comunicación de Crisis.

Diseño: Dirección de Imagen y Diseño.

Corrección editorial: Unidad Bicentenario.

Usted puede copiar, distribuir, transmitir y mezclar este libro, o partes de él, citando la fuente.

AUTORIDADES

AXEL KICILLOF

Gobernador de la provincia de Buenos Aires

VERÓNICA MAGARIO

Vicegobernadora de la provincia de Buenos Aires

JESICA REY

Ministra de Comunicación Pública

LAURA CULOT

Jefa de Gabinete del Ministerio de Comunicación Pública

JUAN MANUEL IGLESIAS

Subsecretario de Planificación de Comunicación Gubernamental

MATÍAS BELLONI

Director Provincial de Comunicación Estratégica

LEANDRO MARIANI

Director de Gestión en Comunicación de Crisis

LA COMUNICACIÓN COMO POLÍTICA PÚBLICA



Cuando el gobernador Axel Kicillof tomó la decisión política de crear el Ministerio de Comunicación Pública, y al mismo tiempo me otorgó la enorme responsabilidad de conducirlo, iniciamos el camino para cambiar la perspectiva histórica vinculada a la forma de comunicar desde el gobierno —cuyo eje central siempre fue la difusión de las actividades de gestión— y comenzamos a planificar políticas públicas para fortalecer el rol de la comunicación como un derecho de los y las bonaerenses.

En ese contexto, nuestras prioridades siempre estuvieron enfocadas en trabajar y debatir a la comunicación como una herramienta de transformación y articuladora de la vida social, y no como una arista más del marketing.

Allí, en ese recorrido, uno de los principales desafíos es generar herramientas y canales alternativos que permitan a la comunicación pública evolucionar a la par de los avances tecnológicos para que el pueblo de la provincia de Buenos Aires pueda mejorar su acceso a la información. Y no solo a lo que nosotros queremos comunicar sino, fundamentalmente, a lo que el pueblo necesita.

Cuando pusimos en marcha nuestro plan de gestión también teníamos en claro que, en una Provincia tan grande, diversa y heterogénea, debíamos abordar específicamente la temática de la Comunicación de Crisis ¿Por qué? Porque frente a esas situaciones excepcionales de alto impacto es central poder comunicar a la gente de la mejor manera posible. Allí, fundamentalmente en crisis derivadas de la gestión del riesgo de desastres, la comunicación y el acceso a información precisa y confiable se presenta como un derecho de la comunidad.

Por eso, decidimos crear la primera Dirección de Gestión en Comunicación de Crisis, un área específica dentro de la estructura del Ministerio de Comunicación Pública que nos permite atender esos hechos poco comunes, que rompen con la rutina, y que nos generan un gran impacto en la gestión. Es decir, no existía dentro de la administración provincial un área que abordara la Comunicación de Crisis, y en ese rumbo avanzamos. En principio, institucionalizamos la tarea con



la creación de la dirección y luego, en articulación con los distintos ministerios provinciales, comenzamos a planificar la gestión de crisis.

Nuestro propósito es construir en conjunto, democratizar el conocimiento adquirido, contar nuestras experiencias para contribuir a que los 135 municipios puedan acceder a herramientas para profesionalizar sus prácticas comunicacionales; en este caso, ante situaciones de crisis que muchas veces nos sorprenden y nos encuentran en posiciones no tan cómodas para comunicar.

Con esa convicción, la de fortalecer los espacios de encuentro e intercambio de saberes, impulsamos varias actividades de formación y capacitación porque estamos convencidos que desde allí es donde mejor vamos a construir una comunicación pública en general y una comunicación de crisis en particular.

Esta publicación es parte de ese recorrido y representa un aporte sustancial sobre la temática, en tanto contiene aportes de especialistas en comunicación política, docentes universitarios y funcionarios con experiencia en el campo de la comunicación pública, cuyos enfoques se complementan en torno a una especificidad que requiere ser comprendida y atendida desde los gobiernos.

Jesica Rey

Ministra de Comunicación Pública

ÍNDICE

ACERCA DE LOS EXPOSITORES Y LAS EXPOSITORAS [LEER](#)

APERTURA | “La gestión en comunicación de crisis como necesidad gubernamental”

Jesica Rey, ministra de Comunicación Pública [LEER](#)

CONFERENCIA | “Capacidades para comunicar las crisis”

Mario Riorda, politólogo y especialista en comunicación de crisis [LEER](#)

CONFERENCIA | “El rol de los medios de información en contextos de crisis”

Daniel Rosso, sociólogo, docente y periodista [LEER](#)

PANEL DE UNIVERSIDADES | “El rol de las universidades en la formación especializada” [LEER](#)

- **Matías Belloni** | Moderador
Director Provincial de Comunicación Estratégica
- **Soledad López** | Expositora
Directora de la Licenciatura en Comunicación Social (UNQ)
- **Alejandro Cánepa** | Expositor
Vicedecano-coordinador de la Licenciatura en Comunicación Social (UNM)
- **Ayelen Sidun** | Expositora
Decana de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP)

CONFERENCIA | “Herramientas para planificar la comunicación de crisis”

Leandro Mariani, director de Gestión en Comunicación de Crisis [LEER](#)

ACERCA DE LOS EXPOSITORES Y LAS EXPOSITORAS



MARIO RIORDA

Politólogo y activista de la comunicación política, especializado en gestión de crisis. Es director de la Maestría en Comunicación Política de la Universidad Austral y presidente de la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales (ALICE). Además, es profesor de posgrado en distintas universidades de América Latina, España y Estados Unidos. Fue decano en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Católica de Córdoba. Es autor y coautor de numerosos libros. Sus últimas publicaciones son *La Política del Riesgo. Construcción Social, Liderazgo y Comunicación* (2022), *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis* (2020), *Comunicación Gubernamental más 360 que nunca* (2020).

DANIEL ROSSO

Sociólogo, docente y periodista. Fue secretario de Comunicación de la Ciudad de Buenos Aires (2003-2006); subsecretario de Medios y Contenidos de Difusión (2008-2009) y jefe de Gabinete de la Secretaría de Comunicación Pública de la Nación Argentina (2009-2015). Además, se desempeñó como gerente periodístico de Radio Nacional y como jefe del Área de Investigaciones y Desarrollo de la Agencia Télam. Desde 2019 es director de Planificación de Comunicación de la Cámara de Diputados de la Nación. Ha escrito numerosos artículos sobre comunicación y política, y es autor del libro *Máquinas de captura. Los medios concentrados en tiempos del kirchnerismo* (2013).



JESICA REY

Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Nacional de La Plata. Se desempeña como ministra de Comunicación Pública de la Provincia de Buenos Aires. Trabajó como asesora en comunicación de Axel Kicillof en la Cámara de Diputados de la Nación (2016-2019). Además, fue vocera del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación (2012-2015), trabajó en el Ministerio de Defensa (2011) y en la Casa de la Provincia de Santa Cruz (2005-2011).

AYELEN SIDUN

Doctora en Comunicación Social y magíster en Ciencias Sociales por la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata. Es decana de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Tiene una amplia trayectoria en gestión universitaria y es docente e investigadora especializada en comunicación, medios y culturas juveniles. Participa activamente como consultora en varias publicaciones académicas y es autora de numerosas publicaciones vinculadas a la comunicación social.

SOLEDAD LÓPEZ

Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Nacional de Quilmes y magíster en Sociología de la Cultura (IDAES/UNSAM). Es directora de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Quilmes y ejerce la docencia en esa misma casa de altos estudios y en la Universidad Nacional Arturo Jauretche. En ambos espacios académicos, dicta materias relacionadas con las prácticas culturales, la comunicación y las juventudes.



ALEJANDRO CÁNEPA

Licenciado en Ciencias de la Comunicación y magíster en Periodismo, en ambos casos por la Universidad de Buenos Aires. Es Vicedecano-coordinador de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Moreno. Además, trabaja como periodista profesional desde 1997. Es autor del libro *Fuera de juego. Crónicas sociales en la frontera del rugby* (2015).

MATÍAS BELLONI

Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Nacional de La Plata. Se desempeña como Director Provincial de Comunicación Estratégica en el Ministerio de Comunicación Pública de la Provincia de Buenos Aires. Además, es docente universitario y fue director de la Diplomatura Internacional de Comunicación Política en la Universidad San Pablo de Tucumán. Ha dirigido y armado equipos de comunicación, y formado parte de equipos de campañas electorales a nivel nacional, provincial y municipal.

LEANDRO MARIANI

Licenciado en Comunicación Social, egresado de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social por la Universidad Nacional de La Plata. Es director de Gestión en Comunicación de Crisis del Ministerio de Comunicación Pública de la Provincia de Buenos Aires. Desde 2002 se desempeña en áreas de prensa y comunicación institucional, donde integró equipos de trabajo y ocupó cargos jerárquicos en distintos organismos públicos provinciales y municipales.

Apertura de la Primera Jornada Provincial



LA GESTIÓN EN COMUNICACIÓN DE CRISIS COMO NECESIDAD GUBERNAMENTAL



JESICA REY

Ver la Apertura



Es un placer estar en el Centro Provincial de las Artes por eso voy a comenzar por agradecer a Ernesto Bauer y a todo el equipo de nuestro queridísimo Teatro Argentino por recibirnos. Nos encanta poder volver a usar esta sala y que vuelva a tener vida, así que muchas gracias por este espacio.

En segundo lugar, quiero agradecer muy especialmente al equipo de la Dirección de Gestión en Comunicación de Crisis que tuvo esta idea y me planteó el objetivo de encontrarnos para hablar de esta temática tan interesante. Tanto a Leandro Mariani, a Matías Belloni,

como a Juan Manuel Iglesias, muchas gracias por la idea y por haber trabajado para llevarlo a cabo.

Cuando repasaba por dónde empezar, me acordaba de cómo fue que me surgió la "angustia" de tener que pensar cómo se trabaja en una crisis. Estábamos haciendo una capacitación de posgrado y nos encontramos con Daniel Rosso, a quien van a escuchar en un rato, y nos contó su experiencia de lo que fue comunicar cuando ocurrió la tragedia de Cromañón. Ese día fue un antes y un después: de pronto me imaginé teniendo que conducir una situación similar y sentí la necesidad de empezar a buscar herramientas y de formar equipos que trabajaran con este tipo de situaciones.

Luego de ganar las elecciones en 2019, el gobernador Axel Kicillof me encomienda la enorme tarea de conducir la comunicación del Gobierno de la Provincia y, además, decide poner en valor la comunicación y darle por primera vez el rango de Ministerio. Con total sinceridad les cuento: mi obsesión siempre, como platense, fueron las inundaciones. Los que somos de La Plata aún tenemos en carne viva el recuerdo de la gran inundación de 2013, y ya entonces esa era mi obsesión: cómo hacer para comunicar en semejante tragedia.

Teníamos en claro que debíamos crear una Dirección de Comunicación de Crisis; tenía que ser un área valorizada y no un elemento más; tenía que tener su lugar y un equipo que trabajara permanentemente porque cuando ocurren esas situaciones no hay tiempo de designar personas. Obviamente, en una tragedia todo el mundo está a disposición, pero tiene que haber alguien que sepa conducir, que tenga claro cuáles son los pasos a seguir, que tenga clara la identidad de cómo se lleva adelante ese proceso.

Finalmente, el día que estaba en mi primera reunión de transición con quien ocupaba mi cargo en la gestión anterior, ocurrió el vuelco de un micro en la Autovía 2 en el que viajaban niños que se estaban yendo de viaje de estudios, y había fallecidos. Yo fui a esa reunión y ahí vi lo que era conducir esa situación de crisis. Definitivamente, así nació esta área que hoy tiene un desarrollo de casi tres años, que ha ido creciendo y mejorando. Tiene tres puntos clave como ejes de la gestión: una comunicación clara, concisa y cercana; tres puntos que a lo largo de este tiempo hemos establecido como condición *sine qua non*.

Cuando pensamos en esta jornada lo hicimos buscando fortalecer el camino que iniciamos: seguir encontrando distintas herramientas



para formarnos en Comunicación de Crisis, con el claro objetivo de estar lo suficientemente preparados cuando nos toque gestionarlas porque somos nosotros los que tenemos que llevar calma a la población.

Por todas esas razones, estoy convencida de que tenemos que seguir formándonos en materia de Comunicación de Crisis. Les agradezco que se hayan sumado a este congreso. Y seguiremos haciendo mucho más porque esto recién empieza.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)





CAPACIDADES PARA COMUNICAR LAS CRISIS



MARIO RIORDA

Ver la conferencia



La última vez que estuve aquí, en el Teatro Argentino, fue con una postura totalmente escéptica hablando de los fenómenos electorales y cerrando un evento. En esta oportunidad, sucede exactamente lo contrario: abro un evento y tengo que hablar de Comunicación de Crisis. Y no es que me ponga contento hablar de crisis, de hecho es uno de los temas que probablemente no tenga *glamour* en el ámbito académico. Pero sí me pone contento esta iniciativa. Felicito a Jesica Rey y al equipo, particularmente a Matías Belloni y a Leandro Mariani. Estoy muy satisfecho de compartir este evento con grandes colegas —como Daniel Rosso y cada una de las personas que nos acompañan— porque es necesario pensar la gubernamentalidad, la comunicación política en la faz gubernamental, y mucho más en contextos críticos.

Y, además, me pone contento porque las circunstancias hacen que Jesica Rey sea la Ministra, y no tan solo para la cuestión de género, que en sí mismo también es un hecho absolutamente valioso. Que exista un Ministerio de Comunicación Pública habla del empoderamiento, de la jerarquización, del involucramiento de la comunicación



en la toma de decisiones, algo que hace mucho tiempo no solamente no se veía sino que, particularmente, la comunicación era —o sigue siendo en muchos aspectos— subestimada, relegada en una función totalmente instrumental y secundaria. Así que son elementos no para festejar, pero sí, desde todo punto de vista, para seguir abonándolos.

“Que exista un Ministerio de Comunicación Pública habla del empoderamiento, de la jerarquización, del involucramiento de la comunicación en la toma de decisiones”.

Henry Beyle, alias Stendhal, dijo sobre la batalla de Waterloo: “Desde el mediodía hasta las tres vimos todo aquello que se puede ver de una batalla; es decir, nada”. Esta frase me encanta porque es la que sostiene cuánto vemos, cuánto conocemos, cuánta distancia podemos tomar una vez que estamos adentro de una crisis. Gran parte de la literatura sobre Comunicación de Crisis, particularmente del mundo político, no está explicada desde la comunicación ni desde la ciencia política. ¿Saben desde dónde? Desde la psicología. ¿Y saben por qué? Por el estrés que padecen las personas. Gran parte de los yerros políticos en términos de Comunicación de Crisis nos explican la capacidad de tomar distancia subjetivamente del fenómeno. Hay una expresión técnica muy linda que es la *subjetivación de las crisis*. Es pensar “me pasa esto porque me pasa a mí” o “me lo hacen a mí”, y es siempre tomar la crisis en primera persona. Por eso, lo que voy a contar tiene que ver con habilidades personales, pero también con capacidades institucionales.

Cuando le consulté a Leandro Mariani si debía preparar una clase corta o una conferencia larga, me respondió “lo que vos quieras”. Entonces, decidí que será un híbrido: ni una cosa ni la otra. Pero particularmente motivado por tres de los últimos escritos que tienen que ver con crisis, con la comunicación de gobierno y con el riesgo, que son elementos totalmente distintos pero que están absolutamente imbricados. Y cuando digo *imbricados* digo *superpuestos* y *totalmente relacionados*. Entonces, aquí vienen una serie de cuestiones que me parecen centrales, que son tres deformaciones básicas —que explican miradas ciertamente *naif*, livianas y superficiales, además de equívocas— que existen sobre el fenómeno de la Comunicación de Crisis.



La primera deformación es la frase típica “el mejor modo de comunicar una crisis es evitarla”. Pregúntele a un gobernante si eso es tan sencillo. Y hay una explicación de esto que es muy concreta para la comunicación gubernamental: la comunicación privada acota los rangos de riesgo. Si yo soy una empresa, reduzco el rango de riesgo. Pero ¿cuál es el rango de riesgo de un gobierno? 360 grados. Entonces, la verdad, es que es un absurdo de gran escala; es un absurdo que cotiza; es un absurdo que generalmente se traslada con cierta irresponsabilidad desde alguna literatura muy liviana, muy falta de teoría y de peso, más bien de corte casuístico del mundo privado.

La segunda es que “en toda crisis siempre hay una oportunidad”; el famoso criterio oriental de la gestión de crisis. La verdad es que si hay una frase con la cual debo distanciarme es con esta porque la crisis es daño, es un sufrimiento, es un proceso anómico, es incertidumbre; la crisis implica gente sufriendo. Y, además, para quienes estudiamos a la Comunicación de Crisis del mundo político, son muchísimos más los y las afectados políticamente como destinatarios o como gestores o gestoras de la crisis, que aquellos casos —casi siempre con niveles o ribetes de espectacularidad— que se evidencian como casos positivos. Siempre aconsejo que traten de ser muy buenos y de evitar las crisis para ver qué tan buenos son, si es que



existiese una oportunidad. Esta lectura de la comunicación de crisis desoye, deja de lado el dolor, el daño que produce una gestión de crisis desde todos los aspectos que uno pueda imaginar.

Y la tercera me parece realmente espectacular —porque es algo muy típico que recurrentemente se genera— es la idea de “si estoy en crisis, a mí no me conmueve; si estoy en crisis, yo lo que demuestro es que soy inmovible ¡qué fortaleza la mía!”. Incluso lo suelo denominar *el montaje estético* en el padecimiento de las crisis. Porque estéticamente fuerza una imagen que no se condice con mi situación de crisis.

Una crisis es pérdida de poder, por lo tanto esto es una gran mentira. Y la frase “gestionar una crisis es demostrar que importa la rutina” es la contracara de este formato muy común y característico. Y siempre se reproduce esta técnica de la idea de la fortaleza, de la no conmoción, de normalidad forzada. Eso es un error. ¿Qué dice en realidad la frase “debo demostrar que me importa la rutina”? Dice exactamente lo contrario. Dice que si hay un hecho anómalo, disruptivo, que rompe con la rutina, lo que debo hacer es exactamente todo aquello que no pensaba que iba a hacer para que, como hecho excepcional, recuperar la rutina. Es decir, lejos de mostrar una normalidad, lejos de forzar la normalidad que se ha perdido, es hacerse cargo, es abrir un paréntesis, ni siquiera un paréntesis, un corchete en negrita muy grande que paraliza la rutina. Por eso es que separo la comunicación gubernamental, que está definida como rutina, de la Comunicación de Crisis, que está definida como esa excepcionalidad dentro del corchete, que requiere ser clausurada, gestionada, que requiere ser cerrada. Por lo tanto, esta frase es un *sinsentido* y, técnicamente, lo que suele producir es un alargamiento, una profundización de las crisis.

“Uno de los errores más potentes, quizás el primero, en términos de potencia o de consecuencias, de impacto de la gestión de crisis, es la negación”.

Si tuviera que buscar una categoría académica para explicar lo que significa la idea de forzar una rutina cuando la tengo, es muy sencillo: es negar las crisis. Uno de los errores más potentes, quizás el primero,



en términos de potencia o de consecuencias, de impacto de la gestión de crisis, es la negación. ¿Qué produce la negación de las crisis? Una profundización de las crisis, un alargamiento; la posibilidad de que una crisis se transforme en una crisis de sombra larga, esas que quedan ahí de modo constante, que se mantienen por inercia y no terminan de salir nunca. Entonces, es muy importante pelearnos contra estas deformaciones o con esos mitos facilistas o livianos que existen respecto de la Comunicación de Crisis.

CONFLICTO Y CRISIS

Existe la creencia de que el conflicto es una instancia hacia la crisis, por lo tanto es un nivel de gradación inferior y corresponde a una situación crítica. Grueso error. El conflicto puede tener doble característica: ser una situación no querida o controversial, o ser una situación deliberadamente decidida como controversial. Por lo tanto, sea una u otra, me daña y puede estigmatizarme, pero no me mata. Y lo digo irónicamente ¿En qué sentido? En que si no me daña, no me mata, no es tan grave. Ya voy a explicar cómo poder diferenciar esos niveles de gravedad que forman parte de la rutina de la comunicación gubernamental, no de la excepcionalidad de las crisis.

Entonces, el conflicto no es crisis. Si hoy nosotros tuviéramos esta clase que Leandro Mariani me autorizó, el conflicto no formaría parte de nuestro temario. ¿Por qué? Porque forma parte de otro capítulo que es la comunicación gubernamental. Cuando es un conflicto impuesto por un error o por una circunstancia, debo gestionarlo, pero no produce un daño enorme. Incluso muchísimos gobiernos se legitiman a través del conflicto como fuente diferenciadora de la otredad de la cual me distingo. Hay conflictividades que, literalmente, no solo duran mucho, sino que duran siempre. La tensión de muchos gobiernos con sus opuestos elegidos casi siempre ideológicamente o por criterio de oportunidad, son dimensiones conflictivas que no solamente no dañan sino que, de alguna manera, intentan ser un conflicto controlado. Hay una acción deliberada, relativamente controlada, de que el conflicto no desborde. ¿Pudiera un conflicto transformarse en crisis? Sí, pero no hay obligación, no es causa y consecuencia, no es gradación, pueden ser entidades separadas y de hecho, mayormente, son entidades separadas.

Aquí hay una cuestión importante tomada de un amigo, Luciano Elizalde, con quien hemos escrito acerca de muchas de estas cuestiones.



En las crisis empiezan a aparecer los niveles de urgencia y es importante que tomen nota, no de esto en general, sino de las características que permitan discernir cuándo hay crisis y cuándo hay conflicto. Porque si me equivoco y creo que un conflicto es una crisis, ingreso en una crisis cuando no lo estoy. O al revés, si estoy en una crisis y creo que estoy en conflicto, potencio, profundizo o agrando la percepción de la crisis.

“Si me equivoco y creo que un conflicto es una crisis, ingreso en una crisis cuando no lo estoy. O al revés, si estoy en una crisis y creo que estoy en conflicto, potencio, profundizo o agrando la percepción de la crisis”.

Esto me sirvió muchísimo, por ejemplo, para diferenciar con profundidad lo que fue la crisis de la 125, que algunos lo llamaron conflicto de la 125. Y fíjense que utilizo la expresión *crisis de la 125*. ¿Por qué? Porque el gobierno que gestionaba buena cantidad de conflictos creyó que era un conflicto más, cuando en realidad era una crisis. Entonces, el modo de gestionar una crisis con categoría de conflicto lo que hace es darle mucho más drama, profundización o alargamiento, y no propender a su clausura. ¿Qué necesita la crisis? Ser clausurada. Hay dos objetivos: aportar certidumbre (porque la crisis es incertidumbre) y clausurar la crisis.

¿El conflicto necesita portar certidumbre? No. ¿El conflicto necesita ser terminado? No. Es muy importante discernir las características. Una crisis implica urgencias serias de la legalidad, estigmatización fuerte y pérdida acelerada de reputación, y ahí sí, claramente, eso empieza a ser una crisis. E implica, básicamente, arruinar el presupuesto, entrar en situaciones excepcionales desde el punto de vista de la gestión económica. Pero si vamos a una crisis grave, que es la que me interesa, básicamente implica el fin de algo ¿De qué? De mi cargo. Y esto empieza a dar pistas, es la sensación de pérdida del poder, es la sensación de situación del fin del mundo, y es sumamente importante comprender esto porque, entonces, no cualquier cosa es crisis.

Hay un libro espectacular de Alastair Campbell, un consultor estrella de Tony Blair, en el que explica que cuando le preguntaban decía “yo manejo cuatro crisis por día”; hasta que terminó su cargo, se puso a ver y dijo “wow, me equivoqué, creí que había manejado 600 crisis cuando



en realidad solamente tuve cuatro crisis". Y esto cambia la perspectiva. De hecho, hay gobiernos que no tienen ninguna crisis, hay algunos que tienen una tan potente, tan falta de experiencia, que se vuelve devastadora. Incluso la analogía con la psicología individual es sumamente interesante ¿Cuántas crisis vive una persona? Hay personas que literalmente no viven crisis nunca en su vida ¿Qué es una crisis? La muerte de un ser querido en un orden inverso al que alguna vez imaginaba; un hijo, mi esposo, mi esposa, una pérdida violenta de mi trabajo, una quiebra, un accidente no pensado, un divorcio violento, pero no cualquier cosa es crisis. Situaciones conflictivas hay a cada rato, una discusión, una atención, un malestar, un cambio laboral también puede ser. Pero no cualquier cosa es crisis, lo mismo le pasa a un gobierno.

“Una crisis implica urgencias serias de la legalidad, estigmatización fuerte y pérdida acelerada de reputación”.

La dimensión casuística como nivel de aprendizaje que tienen incluso las grandes personas políticas es muy poca, está demostrado en la empiria política, sobre todo académica. Aún para grandes liderazgos, realmente es muy poca. Por eso, es importante gestar habilidades personales que suplanten y compensen esto, y además capacidades institucionales para acompañar al liderazgo, que tiene una característica: quedan solos en situaciones de crisis. Hay una tesis muy importante de un grupo de autores nórdicos a la que llaman "El altar de los líderes". ¿Qué es el altar de los líderes? Cuando un líder termina tomando decisiones a través de tres modos: uno, cuando su entorno no quiere ser cómplice, entonces casi siempre lo deja solo no siendo parte de la de la complicidad. Dos, por la irascibilidad de los liderazgos y eso significa que se vuelven intratables en situaciones de estrés, desde todo punto de vista. Y tres, por la atribución cuasi mítica que se produce hacia los liderazgos.

Ya que usé el ejemplo de la 125, en algún momento un ministro nacional dijo en una entrevista "el Flaco —por Néstor Kirchner— siempre tiene un as en la manga". No tenía ningún as en la manga, pero había una atribución cuasi mítica de que el liderazgo ve cosas que el común de los mortales no vemos. Y la verdad es que no existe, independientemente de la experiencia y de la capacidad o, muchas veces, de la osadía.



Crisis

versus

conflicto, controversias,
situaciones
problemáticas



CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS

La idea de *crisis* implica anormalidad y tres elementos. Uno, acciones que deben ser previstas. ¿Siempre se puede? No, lo decía hace un rato y ya vamos a ver alguna interacción con la comunicación de riesgo. Implica, básicamente, respuestas o mitigación. La crisis requiere respuesta, y ese corchete excepcional de gestión implica respuesta, por lo tanto los gobiernos no pueden hacerse los sordos, los ciegos, los normales en términos de esa normalidad no afectada. Una de las definiciones que a mí particularmente me encanta es “una crisis es una pérdida relativa de poder”. Eso significa que cuando se entra en crisis el poder ya ha perdido de antemano; algo has perdido, como mínimo la capacidad de estar plenamente informado por la crisis, porque la crisis es incertidumbre.

“Cuando se entra en crisis el poder ya ha perdido de antemano; algo has perdido, como mínimo la capacidad de estar plenamente informado por la crisis”.

Siempre me llamó la atención que en situaciones de crisis extrema hay una subcategoría que se denomina *crisis de confrontación*, que fue la que pasó en el octubre chileno, también en Ecuador, Bolivia y, en menor medida, en Colombia. Había una característica: cada vez que los liderazgos desplomaban su reputación pública y perdían poder, había manifestaciones en conferencia de prensa donde se sentaba el liderazgo de turno, sea hombre o mujer, con todo el poder militar y de seguridad atrás. Había casi siempre cinco o seis personas que representaban la Policía, el Ejército, la Marina, la Fuerza Área, la Gendarmería, fuerzas especiales. ¿Qué significaba? Una demostración impostada, exagerada, no real, de un poder que se había perdido. Entonces, cuidado con esas afirmaciones que en parte desconocen la anormalidad.

Y hay un elemento, con el cual voy a cerrar, que son algunos elementos de pensamiento en la actuación cotidiana de cómo las crisis hoy se vuelven totalmente impactadas en la ecología mediática digital, en donde todo lo que uno ve en términos de Comunicación de Crisis va quedando muy viejo y hay una casuística realmente espectacular para aprender cómo lo digital impacta.



Aquí viene algo sumamente importante que es discernir cuándo hay crisis, y entonces aparece la primera dimensión que es la amenaza. ¿Cuándo hay crisis? Cuando tambalea el sistema de valores que los sostiene. Es perder todo. No es que se mueve el piso, desaparece el piso; la sensación de pérdida total es crisis desde todo punto de vista, no es una conflictividad. La sensación de pérdida total es el primer valor, incluso subjetivo, de la aparición de una crisis.

La segunda dimensión es la incertidumbre. ¿Qué significa? Que aún el máximo poder, vamos a imaginar, la cabeza de un ejecutivo, no tiene toda la información. Es normal —y lo charlaba con Daniel Rosso, después daré unos ejemplos y es un lujo que incluso pueda contradecir esto que digo— que cuando uno se para frente a un medio de comunicación, o frente a la ciudadanía, lo hace sin conocer lo que ha pasado. Eso es una crisis, se para en plena situación de incertidumbre, no conoce cantidad de afectados, la magnitud, el fin o el origen. Falta información desde todo punto de vista.

“¿Cuándo hay crisis? Cuando tambalea el sistema de valores que los sostiene. Es perder todo”.

A mí me fascinan dos tipos de crisis. Las crisis de confrontación porque el poder es amenazado, en general, por la sociedad confrontadora, por un poder que viene casi siempre desde la calle. Pero hay otra categoría de crisis que me encanta —sobre todo por mi vínculo con la política— que son los escándalos. Allí, no es que uno no sepa nada, no sabe absolutamente nada. Y siempre hay falta de verdad. Imagínense un jefe de gabinete que se sienta con los ministros y les dice: "Miren, aquí no van a robar y si alguien robó me lo va a decir ahora", "aquí no va a haber ningún tipo de conducta sexual por fuera de la fidelidad matrimonial y si alguien lo tiene me lo va a avisar". Eso es imposible porque está relacionado con otro nivel, el de la intimidad personal. Por lo tanto, esa incertidumbre en situaciones de esa naturaleza —los escándalos por caso— se exagera, se hace grande, se hace de todo punto de vista incontrolable, y además la urgencia.

Hay una cosa muy interesante que no en todas las crisis se percibe, pero sí en las económicas, que es la idea de las crisis crónicas y agudas. La crisis crónica es la que se va gestando como una especie de



bola de nieve que va creciendo, incluso hay veces sin preocuparnos por los tiempos en que se gesta. ¿Qué es la crisis aguda? La sensación de urgencia máxima representada desde una frase: "Hay que actuar ya y ahora". No tengo tiempo, no hay más nada que pueda hacer que no sea actuar. Entonces, fíjense que es interesante sentir una amenaza de pérdida de estabilidad de mi cargo, de mi poder, de mi reputación, no tener información para tomar decisiones; y, por si fuera poco, tener que hacerlo todo ayer. Estamos jodidos. Por eso digo, no es buena noticia estudiar crisis, uno se termina amargando, pero de verdad hay que empezar a tomar distancia de esto para construir capacidades institucionales.

Aquí empiezan a haber ciertas pistas importantes que se podrían considerar. En primer lugar, la rentabilidad. Es la respuesta para mitigar la crisis muy por debajo del presupuesto; es decir, no alcanza, rompe con la normalidad presupuestaria desde todo punto de vista. En segundo lugar, se pone en duda la continuidad. La crisis rompe trayectorias; ahí el criterio máximo de lo que significa una crisis. Te saca el mundo, se acaba todo. Entonces, me parece sumamente importante esta idea de la continuidad. La reputación se desploma. Cuando digo se desploma en situación de crisis, se desploma en serio. ¿A qué llamamos desplome? A esto que es muy casuístico, un liderazgo que puede perder 20 puntos en una semana —hablando de la 125—, o 40



puntos en dos meses; es una locura desde todo punto de vista. Piñeira, que perforó la barrera de los 10 puntos; Lenin Moreno en Ecuador, que perforó la barrera de 10 puntos; Alves en Bolivia, que perforó la barrera de los 10 puntos. Hoy, Lasso, en Ecuador, perforó la barrera de 10 puntos. Estos son los desplomes críticos a los que aludo.

Y en tercer lugar, obviamente, la responsabilidad. Casi siempre hay un efecto jurídico derivado, casi siempre las crisis políticas derivan en procesos densos, complejos, totalmente sinuosos del mundo jurídico. La crisis tiene una naturaleza en la política casi siempre bastante común. Uno, toda gestión de crisis es en sí misma un proceso de gestión de la comunicación de crisis. Es decir, toda crisis es una crisis comunicacional. Pero en la política de gestión, toda crisis casi siempre repercute judicialmente, y con niveles de gravedad en el impacto judicial, de hecho es la característica que lo define en crisis.

“Toda crisis es una crisis comunicacional. Pero en la política de gestión, toda crisis casi siempre repercute judicialmente”.

Fíjense que empiezan a aparecer elementos para discernir cuándo hay conflicto y cuándo hay crisis. Es decir, hay nociones objetivables que nos permiten acercarnos y tomar decisiones. Por lo tanto, esto parece obvio, pero de tan obvio es por lejos lo más desconocido. Aquí tienen, a mi entender, la definición más categórica que pudiéramos tener respecto de qué es una crisis: incertidumbre. Entonces ¿cuál es la función central de la crisis? Aportar certidumbre. Y también, nuevamente, parece infantil, coloquial, pero es muy profundo lo que significa la trayectoria de certidumbre ¿Por qué? Porque no se logra.

LAS CRISIS Y SU DOBLE CIERRE: POLÍTICO Y OPERATIVO

Voy a adelantarme a algo. La función central de la crisis es aportar certidumbre y el objetivo final es clausurar la crisis. Ahora, ninguna crisis acaba si no se responden dos aspectos, uno tan importante como el otro: el aspecto operativo y el aspecto político. El aspecto operativo, es el concepto de mitigación, restauración, ayuda, sostenimiento y respuesta operativa, en general, al sufrimiento, al padecimiento. Hasta ahí estaríamos bastante de acuerdo en que es necesario hacerlo



siempre. Pero, también, las crisis necesitan ser cerradas y clausuradas políticamente. ¿Qué significa la clausura política de una crisis? Que quede resuelta la atribución de justicia, la responsabilidad de la crisis. Y aquí viene un gran problema, por favor no caigan en este problema: los gobiernos —que debieran casi siempre focalizarse sobre la clausura material que se refiere al sostenimiento de quien padece— se posan sobre lo primero que debiera ser lo último: sobre la atribución de justicia.

El primer acto de Aníbal Ibarra luego de la tragedia de Cromañón fue afirmar que “la culpa fue de los bomberos”. ¿Qué significa? Que en el marco de muertes, de desconocimiento, el primer criterio de atribución de responsabilidad fue usado, básicamente, posándose o sacándose la atribución de responsabilidad temprana. Luego, hubo un montón de vueltas sobre eso y se mejoró muchísimo. Pero es importante saber que los gobernantes tienen dos características muy comunes o típicas respecto a las crisis: negarla y posarse muy tempranamente —minimizando el daño y la respuesta hacia el daño— sobre su responsabilidad política y, eventualmente, jurídica. Entonces, no niego que sea importante, pero no necesariamente es lo urgente. Si hay gente que sufre, si hay padecimiento, si hay necesidad de respuestas, a muy pocos les interesa si el responsable soy yo. Y si interesase eso, es después de lo urgente.

“Dotar de certidumbre como función central y de clausurar las crisis en su doble aspecto —operativo y político— resume las características que debe tener la comunicación de crisis”.

Esta idea de dotar de certidumbre como función central y de clausurar las crisis en su doble aspecto —operativo y político— resume, de una manera absolutamente atroz en la simplicidad, las características que debe tener la comunicación de crisis. Pero acá viene algo que es muy discutible y, en general, quienes trabajamos en crisis políticas amamos esta frase: “el intento de las crisis es salir, clausurarla, solo si se puede bien”. Y esto es muy polémico porque implica reconocer que sería conveniente salir con daño antes que salir muertos si la crisis se prolonga. Lo que está diciendo esa frase es: no puedo ser el campeón

del mundo, no soy Superman ni Supergirl, para gestionar una crisis y salir bien. Es azaroso salir bien, desde todo punto de vista. ¿Puede darse? Sí, pero es azaroso. Lo que dice esto es que, aún con una pérdida relativa de daño, es mejor cortar con la crisis, incluso cediendo, que mantener una crisis prolongada.

“Aún con una pérdida relativa de daño,
es mejor cortar con la crisis, incluso cediendo,
que mantener una crisis prolongada”.

La tesis madre del mundo privado, que se denomina *tesis de restauración del daño* —que se refiere a restaurar el daño y la reputación que en mí causó ese daño—, está pensada desde las empresas y no tienen la urgencia de lo público, no son votadas, no son judicializadas en términos del juicio ciudadano en general. Y, entonces, uno puede desde las empresas pelearse contra esa tesis, pero es bastante distinto imaginarla en el efecto político. Es muy interesante porque hubo mucha literatura en la que se sostuvo que la crisis de la 125 alimentó, sedimentó, le puso un punto de inicio formal a la idea del campo nacional y popular. Es sumamente discutible, pero es interesante. Esas tesis existen, están escritas, y por autoras y autores muy serios. Hasta aquí ninguna objeción. Ahora, yo les pregunto si la decisión que desempató Julio Cobos, que se hizo a los meses, se hubiera hecho la primera semana ¿qué hubiese significado? Salir temprano, pago el costo, pero no me como la crisis. ¿Entienden la diferencia entre pensar de un modo y pensar del otro? No estoy diciendo que compartan conmigo, para nada, ustedes me dirán: "hay batallas que hay que darlas". Okey, está bien. Lo que también quiero decirles es que las van a dar en situaciones de debilidad, donde pueden perder todo, no solamente ustedes como jerarquía política sino la ciudadanía. Además, las crisis traen padecimiento, tienen consecuencias desde todo punto de vista, impactando, por ejemplo, en la calidad de vida de la población.

CRISIS: PRIMERAS DECISIONES

Quisiera darles un consejo concreto que tiene que ver con el reconocimiento de la crisis. Si me dan el hándicap de decir que es válida la idea del corchete como excepción de inicio de la gestión de crisis, entonces este punto es central: pensar el momento cero de la crisis. ¿Qué es el momento cero? Es el reconocimiento del hecho anómalo,





el elemento que da vida al hecho disruptivo, en tanto y en cuánto es necesario de mi respuesta, de mi gestión. El momento cero de una crisis es cuando un gobierno, un gobernante o una gobernante dice: "sí, acá ha pasado algo". ¿Qué cosas no requiere el momento cero? Decir cosas que no sé. ¿Qué cosas no requiere el momento cero? Pensar en el cierre político, porque tampoco lo sé.

“Las crisis traen padecimiento, tienen consecuencias desde todo punto de vista, impactando, por ejemplo, en la calidad de vida de la población”.

¿Qué requiere el momento cero? El reconocimiento de la anomalía. ¿Qué otra cosa muy importante requiere operativamente? Pensar que en ese acto —que supone que a más alta la crisis, más alta es la jerarquía política que debe responder— una jerarquía política no siempre va a estar presente todo el día, entonces en ese momento cero puedo decir: uno, reconozco el hecho anómalo. Dos, transfiero la responsabilidad del habla a fulana o a fulano, lo que se llama *transferencia de la responsabilidad*; es decir, la legitimidad de que esa vocería me va a reemplazar a mí como máxima autoridad. Y tres, es muy importante establecer lo que se denomina el *contrato de reciprocidad*.

¿Qué es el contrato reciprocidad? Es la reciprocidad de la información de cómo y cuándo me voy a relacionar con la ciudadanía mediada por la prensa. Es decir, básicamente, lo que establece es la certidumbre de que la prensa va a recibir información equidistante, para todos por igual, sin exclusivas, en un momento dado. El contrato reciprocidad es ordenador de la relación con los medios pero también de las expectativas con la ciudadanía. Aún en situaciones de crisis —porque era más riesgo que crisis, pero luego voy a hacer la diferencia— me enojaba mucho cuando el gobierno nacional en ocasión de la pandemia convocaba una conferencia a las siete de la tarde y hablaba a las nueve y media de la noche. Dos horas y media —esto es muy típico de las crisis— llenándose con rumores. De hecho, a veces eran tan potentes los rumores que se daban por hecho y cuando no los anunciaba el presidente, la gente decía: “pero no anunció tal cosa”. Ese proceso es una violación del contrato reciprocidad. Por eso, este elemento es muy importante como criterio operativo y ordenador.



El momento cero es lo urgente. Yo no tengo necesidad de decir cosas en ese momento. ¿Por qué? Porque no lo sé, pero sí tengo necesidad de decir que a una determinada hora voy a tener más información. Luego sigue el corto plazo, que son las medidas de impacto. El corto plazo está supeditado a cortes, a interrupciones institucionales, a respuestas de emergencia que tengan que ver con lo más potente en términos de mitigar el daño. El mediano plazo tiene que ver con ordenamientos, con nuevas disposiciones, con recalibrar situaciones, con normativas, con exigencias y con revisar técnicamente. También puede seguir a mediano plazo la idea paliativa mitigadora, que depende del impacto del daño. Y a largo plazo hay un montón de cosas: duos, respuestas emotivas, respuestas materiales y reformas políticas.

Aclaro algo muy importante: voy a hacer *spoiler* de mi libro porque, de verdad, hace falta entender esto. Hay un problema en la política y en la sociedad —la literatura en esto es muy elocuente— en reconocer algo así como una especie de frase latiguillo: "de las crisis no se aprende o se aprende casi nada". Es grave esto que digo. Fíjense que incluso los gobiernos cuando hay crisis lo que tratan de hacer es negarlas. Si la crisis fue negro, trato de ser blanco; si la crisis fue blanco, trato de ser negro; cambio personas y no cambio procesos; restauro nuevas políticas, o políticas anteriores, y las hago nuevas. Espero que una nueva crisis tape la vieja. Pero el proceso de análisis crítico de lo que pasó socialmente o en términos institucionales es muy pobre, muy discreto.



Es muy interesante pensar que hay instituciones —la NASA por caso— que dependen del error pasado. Por tanto, cada crisis pasada alimenta el proceso de reforma posterior. Entonces, también es interesante entender que el largo plazo implica nociones de aprendizaje.

“Cada crisis pasada alimenta el proceso de reforma posterior. Entonces, también es interesante entender que el largo plazo implica nociones de aprendizaje”.

La escuchaba a Jesica Rey, por ejemplo, cuando se refería a la inundación de La Plata y la pregunta que surge es: ¿se estudia o están estudiados los procesos de respuesta críticos, de gestión de crisis, en inundaciones pasadas? ¿Hay estudios de lo que pasó? En general, la respuesta típica sería que no se han estudiado. El concepto de reaparición cíclica de las crisis es simplemente porque ese largo plazo, como estudio de lo que ha pasado, generalmente no se hace.

DESTINATARIOS EN LAS CRISIS POLÍTICAS

Algunas cuestiones importantes. Primero: ¿quiénes son los destinatarios de las crisis políticas? Esto es muy importante para diferenciarse del mundo privado, porque en el mundo privado hay una palabrita mágica que es *stakeholder*; sería el involucrado directo, aquel que está padeciendo, la víctima o el entorno íntimo de la víctima. ¿Pasa eso en la política? Por supuesto que sí. Pero, ¿saben quién es el *stakeholder* con igual validez en el aspecto público? Toda la ciudadanía. Y esto es lo que dificulta las crisis políticas respecto de las privadas, porque toda la ciudadanía tiene la misma capacidad de habla, de incidencia, que el afectado o la afectada. Entonces, es sumamente importante entender que cuando hablamos de comunicación política —sobre todo gubernamental y ni hablar de crisis dentro de gobiernos— el concepto *stakeholder* nunca es solo quien sufre, la persona en el ámbito del padecimiento, sino toda la ciudadanía que tiene capacidad de habla, me haya votado o no, me guste o no. Es un desafío gigante porque el criterio de segmentación prácticamente se reduce.

Segundo. Ecuador fue el primer país en América Latina que colapsó sanitariamente durante la pandemia del Covid. Fue espectacular como concepto de mala praxis, desde todo punto de vista; todo lo mal que

se podía hacer uno lo veía en el gobierno de Lenin Moreno. No fue el único, pero ahí estaba todo concentrado; en ese momento, Ecuador era un laboratorio de estudio de errores. Después de que encontraron en la región del Guayas, con epicentro en Guayaquil, todos los muertos en las calles, montaron un cementerio, “Campos Santos”. El *spot* parecía de

“En una crisis no se debe dar lugar a múltiples interpretaciones, por eso los mensajes tienen que estar sobrecargados de sobriedad y ser absolutamente directos”.

un cementerio privado, incluso daban ganas de morirse porque era muy lindo, y no solo en plena crisis había un formato publicitario, sino que el eslogan decía “un gobierno de todos...”. Cuando hay una crisis, hay que despojar la comunicación publicitaria y estéticamente. Allí debe estar presente el criterio de sobriedad comunicativa y de mensaje directo, que es aquel que solo puede ser entendido a través de un único significado. Eso es la contracara del mensaje polisémico, por ejemplo un eslogan, donde cada uno lo entiende como quiere de acuerdo a su criterio de significación o de resignificación. Entonces, en una crisis no se debe dar lugar a múltiples interpretaciones, por eso los mensajes tienen que estar sobrecargados de sobriedad y ser absolutamente directos.

“En situaciones de crisis se debe garantizar la equidistancia de todos los medios en el mismo momento. No hay lugar para exclusivas, no hay lugar para *off*, no hay lugar para salidas múltiples y deliberadas”.

En las crisis no se requiere publicidad porque hay incertidumbre y aumenta el consumo informativo. Entonces ¿cómo se gestionan comunicativamente las crisis? A través de la hiper personalización de los liderazgos, en conferencia de prensa o recurrentemente en medios. Yo no recomiendo lo que hizo el presidente Alberto Fernández, más allá de que había una puja entre si era más riesgo o crisis, que era salir en todos los medios y dar versiones distintas. Eso, que puede ser





discutible, generalmente no se hace. En situaciones de crisis se debe garantizar la equidistancia de todos los medios en el mismo momento. No hay lugar para exclusivas, no hay lugar para *off*, no hay lugar para salidas múltiples y deliberadas. Por lo general, en una crisis los equipos se concentran, se cierran, se jerarquizan. Comunican más que menos. Generalmente, se piensa que la política suele ser temerosa y comunica menos que más; no, es exactamente al revés. Me tocó la oportunidad de dirigir uno de los estudios más grandes del mundo, el estudio *Gobernauta*, que se realizó en los 61 distritos de más de un millón de habitantes en América Latina. Es muy interesante: en situaciones de crisis, los gobiernos tienen que pujar por el significado que han perdido, entonces no es que deben achicarse sino que deben expandirse en la cantidad comunicativa.

DIFERENCIACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIÓN DE RIESGO

Quisiera discernir un poco esta interacción. La comunicación de riesgo, primera novedad, es un subcapítulo de la comunicación de gobierno. El riesgo no es crisis, ni la crisis es riesgo. ¿Pueden estar juntos? En algunas circunstancias sí. Pero la gestión del riesgo tiene tal nivel de especificidad que, aun siendo un subcapítulo de la comunicación de gobierno, se lo estudia por separado. Aun siendo, insisto, una instancia de la comunicación gubernamental. Les decía que en las crisis la función era aportar certidumbre y el objetivo era el proceso de doble clausura. Para diferenciarla de la crisis y que quede clarísimo: ¿cuál es la función central del riesgo? Es construir socialmente un acuerdo, pelearnos contra la cultura dominante para que nuestra percepción respecto del trípode amenazas, peligros y vulnerabilidades sea mucho menor. Entonces, hay una construcción social que nos llevaría necesariamente a pujar contra la creencia —alguna creencia X— para que esas amenazas, peligros y vulnerabilidades no nos dañen.

El riesgo aquí empieza a tener una serie de cosas muy importantes: siempre el riesgo es preventivo. No hay ningún área de ningún gobierno que no tenga políticas preventivas. Si rasgan, hurgan en sus competencias de las secretarías o ministerios, todas las áreas tienen políticas preventivas. Conclusión: estamos faltando, y mucho, a la profesionalización del riesgo si no entendemos esto.

Les cuento una anécdota en broma que me generó bastante dolor de cabeza pero no me molesta, porque en parte quiero incomodar en



este sentido. En un chat de profesionales de la consultoría política, y en plena situación de riesgo, compartieron un spot de Perú y todos dijeron “que feo”. Y yo dije “me parece espectacular” y expliqué por qué. Entonces hice una pregunta muy odiosa, muy pedante, pido disculpas, y fue: ¿quién leyó un libro de comunicación de riesgo? De los 120 profesionales que había, por lo menos 80 asesoraban a gobiernos en comunicación de riesgo. La respuesta fue cero. Entonces, no es que el riesgo está subestimado, es más grave, no está estudiado y no porque no existe material, porque hay muchísimo, no está estudiado en la aplicación profesional. Si el objetivo es pujar para que haya percepciones que nos protejan de amenazas, peligros y vulnerabilidades, produce también un objetivo claro y es que yo modifique mi conducta o hábito. El hábito es que deje de hacer o que haga una cosa, por ejemplo, que me ponga el barbijo. Una conducta sería una colección, un mix, un set de hábitos nucleados.

¿Por qué distingo la comunicación de riesgo de la de crisis? Porque a cada rato se las confunde. La dimensión de riesgo es la idea de crear culturalmente, no digo por unanimidad, porque es imposible, pero sí por grandes mayorías. Si la idea de la comunicación de gobierno es construir consensos, el riesgo construye consensos sobre percepciones que nos permitan estar atentos frente a las amenazas, los peligros, las vulnerabilidades. Fíjense los niveles de concatenación perfectos, pero no podemos mezclar porque el riesgo, al ser una política pública preventiva, es un derecho ciudadano. Entonces, algunas características que tiene el riesgo —que no exige la crisis— es que debe ser cogestionado entre quienes van a modificar su conducta (que deben ceder parte de su conducta acostumbrada) para construir una cultura común. Aquí también es interesante porque los gobiernos quieren tomar decisiones del estilo de las que toman frente a una crisis: “Yo vengo, decido y te muestro qué capo que soy, te defino rápido”.

“El riesgo construye consensos sobre percepciones que nos permiten estar atentos frente a las amenazas, los peligros y las vulnerabilidades”.

Hay una mención interesante, un estudio hecho en todos los países de Europa que sostiene que cuando todo el mundo cree que en las crisis se busca piloto de tormenta, en general la gente busca contención,



un rasgo de humanidad en el liderazgo; pequeño gran detalle. Al margen de esto, en la crisis yo vengo y decido por todos y podría irte bien, pero en el riesgo eso no vale porque necesito codiseño de la cuestión cultural (que va a implicar ceder) y cogestión (se gestiona en paridad, en sociedades estratégicas, horizontalmente, no se gestiona solo).

En Argentina, el presidente gestionaba la comunicación de riesgo en sociedades estratégicas, en pluralidad política partidaria ideológica; en algún momento, incluso, con más del 90% de imagen positiva, pero ¿cuál fue el click que hizo cambiar esa imagen presidencial? El Presidente decidió pasarse a modo crisis: “Esta crisis la manejo yo solito”. Eso no solamente pasó en la Argentina. Cuando en esa crisis —y aquí no teníamos colapso sanitario—, la gestión trabajaba sobre el riesgo en sentido colaborativo, el Presidente se corre y empieza a trabajar en modo crisis: solitario, decisionista, unilateral. Es clave, pongo este ejemplo, y perdón que duela, porque me parece sumamente interesante para entender que las crisis no son lo mismo que el riesgo. El riesgo implica acciones colaborativas, siempre se cogestiona; por lo tanto, ahí sí los gobiernos pueden pedir corresponsabilidad si han hecho parte de la sociedad o sus representaciones, del codiseño, de la cogestión.

Es importante entender que el riesgo necesita del gobierno para que comunique en una instancia donde ni siquiera hay crisis, es lo que



se llama *riesgo hipotético*, y es lo que debieran hacer todos los gobiernos a cada rato, siempre. Se necesita transversalidad y no puede estar supeditado solamente a áreas ubicadas en el último puntito del organigrama y casi siempre sin recursos; el riesgo es transversal, no hay ninguna área del gobierno que no tenga áreas de riesgo. El riesgo necesita empoderamiento interno, recursos y capacidad de ser gestionado.

“El riesgo implica acciones colaborativas, siempre se cogestiona”.

Les voy a mostrar un estudio hecho en España. Si proyectamos este número en la provincia de Buenos Aires, nos diría que de los 135 municipios hay más de 60 que no tienen ni idea de gestión del riesgo. Y, aunque lo tengan, tampoco significa que clasifiquen el riesgo por áreas o, incluso, por niveles.

Hace poco, en un evento, la politóloga Karen Sanders —una de las grandes autoridades mundiales de la comunicación de gobierno— mostró un estudio hecho en el año 2017: un mapeo y jerarquía del riesgo en Gran Bretaña. Es increíble, pero el riesgo con más probabilidad de suceder y con más potencia era una pandemia, ¡una pandemia! Esto es interesante porque nunca un gobierno va a tener la respuesta total sobre qué hacer, pero si cuentan con un mapeo y con una jerarquización de ese mapeo, la cosa cambia en término de prioridades. No significa que no aparezca un riesgo. Los gobiernos suelen ser definidos como *instituciones crisis propensas*. Es una definición muy sesgada para quienes trabajamos crisis, pero nos encanta. ¿Qué significa *instituciones crisis propensas*? Que en algún momento todos ustedes, que son miembros del gobierno, caen en crisis, siempre. Podrá ser una vez, dos, como dije hace un rato, pero siempre caen en crisis.

Entonces, es sumamente interesante entender las acciones que tienen que ver con la gestión del riesgo. ¿Cuál es ese riesgo? Es el 50% de la gestión; es el riesgo como política pública de corte preventivo. Es preparar la institucionalidad, construir culturalmente y socialmente acuerdos para saber cómo actúo en caso de riesgos muy probables según mi mapeo. Aunque la construcción implica que el riesgo no desaparezca, porque si yo logro que nos pongamos de acuerdo todos los y las platenses, y de golpe todos nosotros usamos cascos y bajamos la velocidad, es probable que esa prevención



del riesgo como política pública —como pasó en el país Vasco— lleve a un proceso de muerte cero en siniestros viales. El riesgo no solamente es preventivo, sino que es performativo en la política pública que le sucede, que es vidas; se garantiza la vida. Pero yo puedo construir socialmente una percepción de riesgo, simulacros, exigencia de construcción, conocimiento educativo, por ejemplo, si vivo en una zona antisísmica, pero no puedo frenar el sismo. Ese riesgo preventivo me genera capacidades para actuar si efectivamente ese siniestro sucede. Entonces, ese riesgo preventivo es el que cada uno de ustedes en sus gobiernos, en los municipios, puede hacer. Es el riesgo más específico como política pública.

Después está el otro tipo de riesgo: una vez que el mal se hace presente, esta idea del mal presente es la crisis, el riesgo actúa colaborativamente como soporte de la crisis. Ese es el otro riesgo, es el riesgo que acompaña. Es cuando comunicamos, una vez dada la crisis, “cuidado no camines por acá”; es decir, es el riesgo que le da pedagogía a la gestión de crisis.

“La crisis implica, en un marco de
incertidumbre, trazar una trayectoria
de certidumbre que nunca necesariamente
está asociada a buenas noticias”.

La crisis implica, en un marco de incertidumbre, trazar una trayectoria de certidumbre que nunca necesariamente está asociada a buenas noticias. Una de las creencias más terribles, erróneas y peligrosas, es creer que en crisis uno tiene que dar solo buenas noticias, y eso es un error. Uno solo está destinado a dar noticias, buenas o malas. Si se cae un avión, la empresa no puede decir que probablemente haya vidas, si sabe que no hay vidas. Solo está destinado a dar certezas. Esto es fantástico, por ejemplo, para los criterios de regulación de las empresas de servicios. Cuando se corta la luz las empresas generalmente dicen “estamos trabajando para usted, en breve restauraremos el servicio”. ¿Pero qué es en breve? Como dicen en México: “ahorita”, pero ¿es mañana o el mes que viene? Puede ser que todos nos enojemos si de golpe la empresa dice que es imposible que el servicio se repare en 24 horas; es terriblemente odiosa la noticia. Si se corta la luz ahora, sería muy odioso. Pero si sabemos que el corte va a durar 24 horas, nos da tiempo de salir



y que Leandro Mariani o Matías Belloni reorganicen el evento para mañana o de acá a un mes. No estoy dando una buena noticia, pero es un acto previsible. Es un acto cargado de certeza. Fíjense la diferencia entre el intento a la tentación de una buena noticia con la gestión de la noticiabilidad a secas.

RECOMENDACIONES COMUNICACIONALES Y REDES SOCIALES

Me comprometo a cerrar con una serie de recomendaciones para que consideren en el marco de la gestión de la comunicación gubernamental y sobre lo que sucede cuando aparece una crisis.

El *contrato de reciprocidad* consiste en ponernos de acuerdo con la ciudadanía mediada por los sistemas de medios. Por ejemplo, Enrique Balbi, que fue el vocero de la tragedia del Ara San Juan, fue alumno mío. El estableció un contrato de reciprocidad en un lugar que primero arrancó mal: era afuera, en las escalinatas; después fue mejorando y se fue acordando la hora exacta, pero siempre las crisis tienen estos procesos de mejora. Es interesante lo que pasó porque una vez avanzada esa crisis, las aperturas de las conferencias de prensa tenían una función rarísima, loquísima, incluso diría surrealista, que era negar rumores. En algún momento tuvo que negar el rumor de que el submarino había sido atacado por otro submarino británico porque había violado la zona de exclusión. ¿Por qué? Porque se había instalado —incluso cuando en muchos portales se aclaró que se trataba de una noticia falsa—, circulaba por todos lados como cualquier *fake news* o proceso de desinformación deliberado. ¿Qué está bueno que hagan las redes sociales durante las crisis? Regular el tiempo intermedio en el contrato de reciprocidad establecido. De alguna manera, es un proceso muy equivalente a un chequeo de noticias o de posicionamiento frente a noticias cargadas o sobrecargadas de esa información.

“El *contrato de reciprocidad* consiste en ponernos de acuerdo con la ciudadanía mediada por los sistemas de medios”.

Justo regresé de un congreso en el exterior en el que hablé de estos temas de desinformación y —con justa razón— en la filosofía



de las organizaciones de chequeo se enojan mucho cuando los gobiernos chequean porque en realidad lo que ellos sostienen es que el gobierno es el chequeado. El gobierno debe ser transparente y no chequear, porque siempre es deliberada, arbitraria, la posibilidad de chequearse a sí mismo o de chequear a la sociedad. Saquemos la palabra *chequeo*, pero es un proceso de claridad o posicionamiento frente a la información peligrosa que —es importante saberlo para que en el tiempo en que media en el contrato de reciprocidad establecido— las redes sociales puedan servir como un órgano correctivo y no llamarse el silencio.

Fijense qué interesante cuando se dio la crisis económica con el potencial cambio de gabinete —en julio del año 2018, si no me equivoco— y dos de los principales grandes medios titularon: “El cambio de gabinete que no existió”. Es sumamente interesante que un gobierno que hablaba mucho a cada rato, que era una especie de *living case* internacional de la gestión de redes sociales —para mí nunca lo fue, pero para muchos sí— en medio de la crisis la Casa Rosada hacía cuatro días que no tuiteaba nada. El presidente hacía cuatro días que no tuiteaba nada. El actor público dominante, Marcos Peña, hacía tres días que no tiraba nada y Dujovne tampoco. ¿Qué hay ahí? Las redes sociales pueden ser las que calibren el intermedio, sobre todo ante el proceso de desinformación que media entre un punto del contrato de reciprocidad y otro punto establecido. Es un criterio muy fuerte, muy interesante, de las redes sociales como calibradoras para pujar contra la desinformación.

El otro elemento importante es el establecimiento de la cuenta rectora. Si esta clase, o esta conferencia larga, la hubiéramos tenido hace 15 años, les hubiera hecho una recomendación: amplíen en los ecosistemas digitales de los gobiernos, háganse grandes, diversos, ensanchen sus redes digitales. Hoy les tengo que decir exactamente lo contrario: poden. Una vez hice un censo para la Municipalidad de Rosario y había 800 cuentas; es un absurdo.

Hago un paréntesis en esta conferencia para contarles algo. El modelo Oregón es un modelo que se sustentaba en una consigna muy interesante: “no hay ventana equivocada”. Si un ciudadano o ciudadana golpea la puerta de una red social preguntando, por ejemplo, cuándo es el torneo de fútbol Eva Perón y, de golpe, le escribe al Ministerio de Economía, el concepto “no hay ventana equivocada” significa que hay trazabilidad interna y que ninguna cuenta oficial debiera estar ajena a la obligación de dar la misma respuesta independientemente que sea la correcta o no.



Ningún gobierno puede sacarse el lazo de decir “vaya a tal lado”, “vaya a tal oficina”. Es decir, esto implica criterio de trazabilidad interna y se logra con ecosistemas mínimos y discretísimos. Entonces, anímense a podar; la gente, en general, consume dos cuentas: la cuenta madre institucional y la cuenta madre de la cabeza ejecutiva de turno; el resto casi diría que sobra. Por supuesto que soy exagerado, pero vayan a un proceso de poda; no tiene ningún tipo de sentido ampliar los ecosistemas digitales.

En crisis, establezcan la cuenta rectora. Cuando se dio el sismo en Ecuador, Rafael Correa estaba en Europa y las cuentas rectoras eran dos, una de Emergencias y la suya como presidente, ninguna otra. Pero como él volaba a la noche y no tenía un teléfono satelital dijo “por estas 12 horas que voy a volar la cuenta rectora va a ser la del vicepresidente”. Hubo un cambio de cuenta rectora transitoria, pero muy bien hecho.

Las cuentas rectoras son las ordenadoras de todo el proceso de comunicación de crisis para que la gente no se pierda. ¿Qué deben tener esas cuentas rectoras? Deben tener cuidado con los hipervínculos que pasen a páginas. ¿Se acuerdan cuando se dio el lamentable hecho en Olavarría en el concierto que desbordó? El Gobierno, en vez de comunicar por redes sociales, que nunca colapsan, comunicaba en las redes con hipervínculos hacia páginas que no estaban acostumbradas a que millones de personas entren; y colapsaron. Durante una crisis usen las redes sociales como redes sociales.

“Las cuentas rectoras son las ordenadoras de todo el proceso de comunicación de crisis para que la gente no se pierda”.

Las redes sociales necesitan y exigen, en términos de su narrativa, literalidad. ¿Qué era el mundo publicitario? Cualquier cosa menos la literalidad; el poder simbólico y narrativo. Las redes sociales son todo lo contrario. Ahora, seguramente muchos de ustedes han abierto el celular mientras me escuchaban y han leído 30 tuits, pero si se ponen a pensar qué dice cada tuit no tendría ningún tipo de sentido, entonces leen los tuits literales. Las redes sociales, y más en crisis, necesitan literalidad. Si yo tengo un comunicado largo, hago un hilo o un posteo largo, pero es opcional el hipervínculo que me derive alguna web, porque la web puede caerse, las redes no. En la literalidad

es muy sencillo, todo en la red, expuesto y visible. No hipervinculen porque, además, implican dos o tres pasos más para la gente, que muchas veces no tienen señal, o colapsan, y es un serio problema.



“Las redes sociales, y más en crisis, necesitan literalidad”.

Las gestiones se modifican por las crisis. Básicamente, se piden reportes analíticos, se amplía el equipo, se buscan más profesionales y se comunican más contenidos. Esto es clave porque hay que pujar contra un sentido que he perdido. Esto no significa que haya que comunicar “verdura”, dicho vulgarmente, porque tomaron la consigna de que hay que comunicar más que menos. Pero hay que pujar por el sentido, no hay que recluirse en la culpa. Ustedes dirán que el efecto de comunicar fue el 2%. Bueno, el 2% es mucho. De lo contrario, todo eso sería un contenido adverso con lo cual hay que pujar o sobre lo cual hay que resignificar.

La adecuación de los perfiles públicos es vital. Aquí está en esencia el sentirse ustedes como responsables de instituciones crisis propensas. Volvemos al caso de la Armada Argentina y fíjense lo que dice el tuit: “Incesante búsqueda”. Ya estaban en una potencial crisis, por lo menos crónica. Pero, al mismo tiempo, fíjense cómo se autodescribían en su perfil: “Zarpamos”. El criterio celebratorio y publicitario de una institución militar, las más propensas de las crisis propensas, festejando el concepto *zarpamos* y de golpe un submarino hundido, en ese momento desaparecido. Entonces, cuidado con el criterio de relacionamiento, de lo poco pertinente y, además, de lo peligroso de no pensarse en situaciones de crisis.

Otra cuestión, la pertinencia de los contenidos. Nuevamente la Armada deja un tuit programado. Mientras estaban buscando el submarino tuitean una campaña de glucosa. Eso es la rutina. Si estamos en crisis, se paraliza todo; se paraliza mi planificación comunicativa. Mi criterio de excepcionalidad es el que prima y no el de la glucosa, por más linda y necesaria que sea la campaña. Porque estoy en crisis y esto es una crisis compleja, en este caso con un sufrimiento importante.

El siguiente ejemplo es espectacular: Miguel Ángel Yunes, gobernador de Veracruz, tercer Estado poblacional de México, se muestra corriendo en la playa en el puerto de Veracruz el día que cumplía años. Pero justo ese día se anunciaba el crecimiento de la cantidad de



muerres en México, y Veracruz era el Estado que más había crecido en todo México. Y él celebrando la vida. Esto es muy común, incluso adquiere ribetes de negación.

“Si estamos en crisis, se paraliza todo;
se paraliza mi planificación comunicativa”.

Hace unos días, pasó algo muy surrealista. Ahora hay dos crisis que se manifiestan en tiempo real en Uruguay con el presidente Lacalle Pou; pero una es muy interesante porque parece una serie de Netflix. Haré un análisis rápido, pero voy a llegar a una situación que es bastante ridícula. Asesinaron a un fiscal en Colombia, el fiscal era paraguayo, pero resulta que estaba siendo investigado por la DEA. Ya hay tres países involucrados. Gustavo Petro saca un tuit y le dice a Lacalle Pou: "Acá debería dar respuestas el Estado uruguayo", porque resulta que quien habría asesinado al fiscal paraguayo en Colombia, seguido por la DEA, era uruguayo. Era alguien que estaba preso en Dubai y la Embajada uruguaya en Dubai le había dado un pasaporte para que se fuera del país. Hay cinco países involucrados. En el momento que sale eso, Lacalle Pou hacía surf, es amante del surf, ese día posa con una tabla de surf y dice "qué linda mi nueva máquina" ¿Se entiende el criterio de pertinencia, el criterio de negación?

Otra cosa que es importante. ¿Qué pasa en las crisis? Deambulan los contenidos. Hablando nuevamente de la crisis del Ara San Juan, Oscar Aguad retuitea un contenido que tenía una semana, era la idea de los tres sonidos que habían encontrado en el fondo del mar que generaban esperanzas. Todo lo contrario de una comunicación de riesgo; no se debe generar una esperanza falsa o presumible, sino ser certera y concreta. ¿Por qué pasa esto? Porque no hay orden serial y temporal de los contenidos. Esto es vital. En crisis, los contenidos tienen que estar ordenados con número y con día y, eventualmente, con hora de acuerdo a la magnitud de las crisis. Hoy cualquier contenido se replica sin criterio de temporalidad, sobre todo en algunas redes sociales. Es muy importante que la información que se comparta esté actualizada en tiempo real para evitar compartir un contenido de hace una semana o, como le llamamos en las redes sociales, totalmente descontextualizado.



Y cuidado con la tentación de clausura unilateral de una crisis cuando, además, lo haces en redes. Fíjense este tuit: “el gobierno da por terminada la polémica”. La dio, simplemente, porque decidió por decreto que una crisis se acaba. Eso es algo muy característico en general, y también pasa en este gobierno.

Agradezco, nuevamente, a Jesica Rey y a todo su equipo, la posibilidad de pensar que estudiar, aproximarnos, aprender y aprehender a la crisis como fenómeno, como objeto, significa estudiarlas y es el mejor modo para respetarlas y, por ende, para hacerla profesional.

Ojalá les haya servido. Ojalá los haya o las haya incomodado mucho, que es el principal objetivo. Y ojalá que no tengan que pasar ninguna crisis.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)

EL ROL DE LOS MEDIOS DE INFORMACIÓN EN CONTEXTOS DE CRISIS



DANIEL ROSSO

Ver la
conferencia



Haré dos o tres aclaraciones muy puntuales para poder situar mejor el lugar desde donde voy a desarrollar esta rápida intervención. En primer lugar, como Secretario de Comunicación de la Ciudad de Buenos Aires tuve que ver con la gestión de la crisis de Cromañón. Luego, como Subsecretario de Medios de la Nación me tocó la crisis de la Resolución 125, y, después, como Jefe de Gabinete de la Secretaría de Comunicación Pública, entre otras cosas, la crisis alrededor de la muerte del fiscal Nisman. Aclaro esto porque voy a ir y venir dando ejemplos con esos casos.

La segunda cuestión que quiero plantear es que voy a desarrollar una perspectiva en donde muchas de las cosas que expuso Mario Riorda estarán contenidas. Yo soy, como bien él lo sabe, un buen lector de sus libros y, en principio, voy a hacer de jefe de trabajos prácticos suyo, señalando cuáles me parece que son los tres artículos que no



voy a reseñar porque están contenidos en lo que digo. Y lo que voy a reseñar no necesariamente está en tensión, sino que son agregados.

En el libro *La gestión del disenso: la comunicación gubernamental en problemas* de Luciano Elizalde, Damián Fernández Pedemonte y Mario Riorda, hay un artículo que se llama “Gestionando certidumbres: la comunicación de crisis no es comunicación gubernamental, electoral ni de riesgo”. A mí me parece que ese texto es central para complementar la charla que hoy brindó, y hay otros dos libros que voy a citar más adelante.

En ese artículo [“Gestionando certidumbres...”], hace un esfuerzo importante por diferenciar la comunicación gubernamental de la electoral y de riesgo. Obviamente, hace esa diferenciación en términos analíticos, después en la realidad de la gestión funciona junto. Entonces, en lugar de aislar la Comunicación de Crisis y ponerla dentro del corchete para ver qué pasa ahí adentro, les propongo metodológicamente hacer una cosa parcialmente distinta que es ponerme en la frontera entre Comunicación de Crisis y Comunicación gubernamental. No es contradictorio con el esquema anterior, es como diseccionar el fenómeno desde un lugar parcialmente distinto. Para eso voy a hacer una introducción sobre comunicación gubernamental que, en el planteo que yo hago, hay una especie de paradoja porque para comunicar bien se requiere volumen, escala y diversidad de contenidos, pero siempre al servicio de un sentido final que es restringido.

Lo dice bien Felipe Noguera en un artículo que se titula *La Campaña Permanente*, donde plantea que es indispensable que el político organice su gestión y la comunicación de adelante hacia atrás, estableciendo un objetivo final para determinar luego qué estrategia se va a utilizar. Es decir: yo tengo que colocar en el punto de llegada qué es lo que quiero que quede en la memoria social y a partir de ahí voy a orientar toda la diversificación inicial de la comunicación en función de ese objetivo restringido final. ¿Eso qué significa? Que en la gestión diaria todos los días estoy lanzando piezas de comunicación, que en principio son diversificadas porque tienen que ver con distintos ministerios o áreas, pero todo eso tiene que estar al servicio de un objetivo final que es restringido, que quizá sean dos frases pero es lo que yo intento, planificadamente, que quede en la cabeza de una mayoría, del electorado o de la sociedad.

¿Qué pasa cuando lanzo esos discursos? Esos discursos no van hacia la memoria social sin encontrar resistencias, sino que encuentran



distintos sujetos y actores que se van a apropiarse de esos discursos que yo lanzo y los van a intentar reinterpretar, reconstruir, diseccionar, poner en crisis, complementar. Esas resistencias son el resto del sistema político, el conjunto del sistema de medios —tanto en sus versiones analógicas como digitales— y otro conjunto de organizaciones de la sociedad civil (técnicos, especialistas, intelectuales, etcétera), que también van a intentar intervenir sobre ese discurso. Este modelo conflictual plantea que —en el espacio de la esfera pública, de la difusión pública— lo que siempre está en juego es una permanente lucha por las interpretaciones. En un sistema polarizado como el nuestro, o como en casi todos, esa disputa por las interpretaciones se hace mucho más fuerte.

En este sistema polarizado en donde hay lucha por las interpretaciones vamos a colocar ahora en términos analíticos una situación de crisis. Entonces, en una crisis, el gobierno pierde el control de la agenda y se instalan temas críticos, aquellos en los que la demanda de resolución es muy intensa y los recursos financieros, técnicos, políticos, culturales y afectivos con los que cuenta el gobierno, no son suficientes. O sea, hay un déficit de recursos para resolver esas demandas. Los escenarios de crisis, visto desde el gobierno, son necesariamente defensivos. En ellos se produce una modificación circunstancial de la relación de fuerza política y comunicacional entre el gobierno y las oposiciones. Mientras más polarizado el sistema político, más agudo este proceso.

“Los escenarios de crisis, visto desde el gobierno, son necesariamente defensivos. En ellos se produce una modificación circunstancial de la relación de fuerza política y comunicacional entre el gobierno y las oposiciones”.

La crisis, en general, produce un nuevo posicionamiento de los sectores opositores y los dota de una mayor estrategia ofensiva. Cuando la crisis es muy fuerte y tiende a redistribuir el poder comunicacional de modo significativo a favor de la oposición o de estos actores críticos de lo que estoy hablando, suele generarse una sucesión de tensiones, o sea se va eslabonando un proceso porque todos estos actores adquieren capacidad de instalar temas, denuncias, cuestionamientos



con alto impacto y con fuerte propagación de ese impacto. En consecuencia de eso el gobierno pierde el control de la agenda y esta queda sujeta a los vaivenes de un campo de fuerzas heterogéneas que llevan a esa agenda de un lugar a otro con un único denominador común que es la extracción de legitimidad del elenco gubernamental y la erosión de la corriente de opinión en la que el gobierno se sostiene.

“La crisis no solo produce el perjuicio de hacer caer la legitimidad gubernamental, tiene otro efecto mucho más fuerte que es poner entre paréntesis o interrumpir la construcción del mito de gobierno”.

La crisis no solo produce el perjuicio de hacer caer la legitimidad gubernamental, tiene otro efecto mucho más fuerte que es poner entre paréntesis o interrumpir la construcción del mito de gobierno. Hay otro muy buen artículo de Mario Riorda hablando de que el mito de gobierno es la organización, no solo en la cabeza de los gobernantes sino de un sector de la sociedad, de una especie de rutina vital, y, efectivamente, la crisis rompe eso y lo desordena. Entonces, donde está ese mito aparece incertidumbre.

ENCUADRES PREEXISTENTES Y LUCHAS INTERPRETATIVAS

¿Qué hacen los grandes medios cuando aparece la situación de crisis? En principio, refuerzan sus interpretaciones críticas, pero además movilizan un conjunto de encuadres preexistentes a las crisis. Lo digo con un par de ejemplos concretos: el caso de Nisman fue colocado por varios de estos grandes medios en el interior de un encuadre moral previo en el que a la subversión de un mandamiento por parte del gobierno, “no robarás”, se sumaba la subversión de un segundo mandamiento, “no matarás”. Por lo cual, el hecho era inscripto por esos grandes medios en el discurso moral opositor; había un encuadre que se movilizaba desde afuera de la crisis hacia adentro y, obviamente, la crisis le daba otra velocidad, otro volumen. Algo así como que la maldad presidencial quedaba en evidencia con la falta del cumplimiento de ambos mandamientos. Pero estos grandes medios, cuando uno los lee con atención (y yo tengo una investigación específica sobre



eso), no afirmaban que el gobierno hubiera matado a Nisman, no eran tan groseros, decían algo más sofisticado: que el gobierno había creado las condiciones para que esa versión, que el gobierno había asesinado a Nisman, fuera verosímil y creíble por una parte significativa de la sociedad. No es que decían “Cristina mató a Nisman”, lo que decían es “ese gobierno tiene tales características que hace verosímil, ante una parte de la sociedad, que ese hecho puede haber sido producido por el gobierno”. Hago hincapié en esto porque ahí es donde estos grandes medios llevaron encuadres preexistentes exteriores al campo de la crisis.

“Los encuadres determinan los campos de lo decible o de lo actuable. Lo que hacen es habilitar o restringir posibilidades discursivas y de acción”.

¿Qué son los encuadres? Hay un libro, una tesis doctoral de Natalia Aruguete que habla específicamente sobre los encuadres. En términos generales, los encuadres determinan los campos de lo decible o de lo actuable. Lo que hacen es habilitar o restringir posibilidades discursivas y de acción. El discurso en la crisis está sometido a la lucha interpretativa que de alguna medida depende de esos encuadres, y los medios contribuyen a traer a los escenarios de crisis esos encuadres preexistentes. Por supuesto, los encuadres no solo proveen un discurso sino también un modo de escuchar, de leer, de ver los escenarios y establecen puntos de vista para cada coyuntura. Son un dispositivo de lectura y producción que no solo es de uso de un sector opositor o del sistema mediático, sino que también es de uso social. Y ahí funciona una lógica: mientras menos responsabilidad hay, más se degrada el uso de estos encuadres. Imaginemos en el mundo de las redes sociales lo que significa la circulación social de estos encuadres. Porque, claro, su potencia reside en que no están solo ubicados en la misión política, su fuerza deviene de que son apropiados y reproducidos por parte de la ciudadanía.

EL CUERPO EN LA POLÍTICA

Otro ejemplo un poquito más largo: Aníbal Ibarra no se hizo presente en el escenario de la tragedia de Cromañón y ello fue leído por los distintos actores de esa escena política comunicacional como un indicador de distancia y falta de compromiso emocional con los 194



fallecidos y sus familias. Lo primero que puedo decir es que no hubo de parte del gobierno recursos emocionales para intervenir sobre los que sufrieron directamente la tragedia. Dos semanas después de la tragedia, hubo una tapa del diario Clarín con una frase del entonces cardenal Bergoglio que dijo: “Esta ciudad no ha llorado lo suficiente”. Lo que estaba en juego era la dimensión interior o emocional de los argentinos y las argentinas en ese momento; o sea, qué pasaba con esa tragedia y qué pasaba con la sensibilidad hacia esa tragedia.

Esta cosa de la interioridad de la política era algo que estaba construyéndose sobre ese período de tiempo. Por ejemplo, la comunicación del Pro —en plena constitución en ese momento— partía de la concepción de un sujeto ampliado que hacía pública, como una especie de dimensión espiritual, la puesta en escena de la interioridad de los dirigentes y de los ciudadanos. Eso era parte de la innovación política que ponía en escena el Pro, y que además venía de ciertas innovaciones teóricas de las socialdemocracias europeas, como, por ejemplo, Anthony Giddens asesorando a Tony Blair en Inglaterra, o las posiciones de Ulrich Beck o Habermas en Alemania.

Se dejaba de lado la idea de que, en la esfera pública, la lucha interpretativa era una razón contra otra razón y empezó a aparecer la idea de la interioridad, o sea, la aparición de los cuerpos. Dos mundos interiores que excedían la dimensión puramente racional. Es decir, la gestión pública pasaba del exterior al interior de los individuos, a tal punto que era más amplia que la comunicación de sus políticas públicas. El macrismo siempre comunicó una psicología, una manera de ser, buscó mostrar las emociones cuando inclusive se estaban produciendo, en su propio desarrollo, la interioridad de los dirigentes. Nunca estuvieron preponderantemente preocupados por mostrar un modo de pensar; el objetivo de la política comunicacional era mostrar un modo de ser.

“Se dejaba de lado la idea de que, en la esfera pública, la lucha interpretativa era una razón contra otra razón y empezó a aparecer la idea de la interioridad, o sea, la aparición de los cuerpos”.

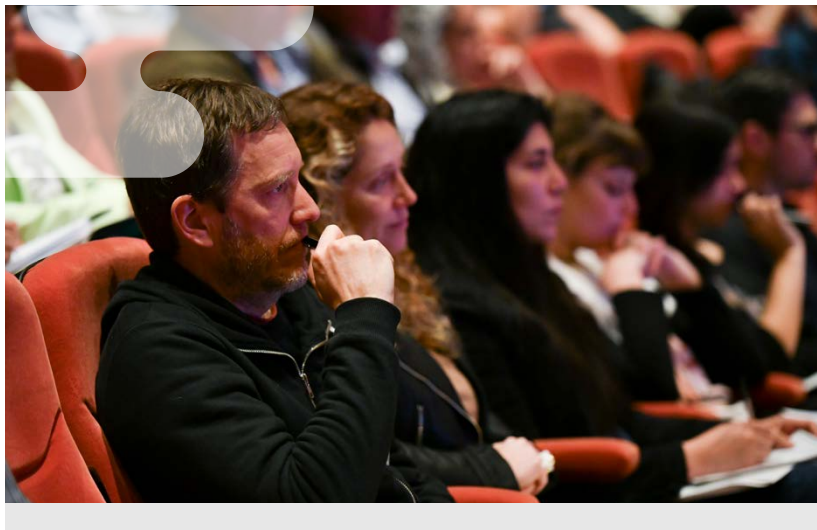
Por eso, la comunicación del Pro ha tenido desde el principio, a mi juicio, en el centro de su estrategia, una descripción y una presencia



permanente del mundo interior del dirigente. Como las identidades políticas se crean por contraste, a ese mundo sensible y transparente de Cambiemos se le oponía la oscuridad del mundo interior del kirchnerismo. A esa llaneza y transparencia interior se le oponían los dirigentes verosímiles cuando se les acusa de robar.

¿Por qué el encuadre de la comunicación de Aníbal Ibarra no pudo ver que no alcanzaba con la conferencia de prensa a las 6 de la mañana de esa fatídica noche de la tragedia? Porque yo como Secretario de Comunicación que estaba en Defensa Civil junto con el Jefe de Gobierno y todo su equipo desde las 12 de la noche, a 10 cuadras de Cromañón, y que decidimos una primera conferencia de prensa de Ibarra a las 6 de la mañana, ninguno de nosotros pudo ver que efectivamente esa presencia mediada no alcanzaba. ¿En qué encuadre estábamos nosotros para pensar que alcanzaba con una presencia mediada y que no era necesario efectivamente el cuerpo del intendente puesto en la escena? ¿En qué marcos interpretativos estábamos? No apareció naturalmente la necesidad de poner directamente el cuerpo sin mediaciones en el lugar de la tragedia porque en el estilo político en el que estábamos sumergidos, a mi juicio, tendía a ser preponderantemente un cuerpo mediado. Y acá hablo no solo de lo que pasa con los encuadres o con los marcos interpretativos que son movilizadas por los grandes medios hacia las crisis, sino de los encuadres que a nosotros nos determinan qué podemos ver y qué no. Yo me lo pregunté infinidad de veces, ¿Por qué no se nos ocurrió ponerlo a Ibarra ahí? Yo hace muchos años que escucho lo mismo, el problema de Ibarra fue no haber estado en la escena. Si era obvio, ¿por qué nosotros no lo vimos? Básicamente porque, a mi juicio, los encuadres también forman la conciencia —y lo posible de decir y no decir— de los que protagonizamos o estamos metidos dentro de las crisis.

Ahí tengo una discusión, si se quiere metodológica, acerca de cómo estar adentro y estar afuera de la crisis. Y peor todavía, cómo estar adentro de los encuadres y no estarlo. Porque era lógico: si Ibarra era la expresión del Frepaso que había llevado a su máximo grado de expansión la mediación a través de los medios, lo que se había construido era una formación política partidaria en donde la mediación era absolutamente central. Era prácticamente una agrupación que se hacía dentro de los medios, con uno de los principales dirigentes reuniéndose con Ricardo Kirschbaum una vez por semana para escribir los panoramas políticos. Era lógico que ese cuerpo no se pensara no mediado, pero ese cuerpo tenía que estar ahí, en el lugar,



porque efectivamente decía mucho más que la imagen televisiva. Y más cuando luego de 2001 había empezado a aparecer un uso del cuerpo en la política diferenciado, sobre todo después de la renuncia de Álvarez, porque uno podía decir que el Frepaso, la Alianza y ese estilo político habían entrado en crisis.

La demostración es Néstor Kirchner, que había comenzado a irrumpir con su tendencia a mezclarse con las multitudes, mezclar su propio cuerpo con los cuerpos de los manifestantes. Hay una anécdota que cuenta José Pablo Feinmann en el libro *El Flaco* y es cuando Néstor Kirchner una tarde lo invitó todo entusiasmado a ir a Tucumán para tirarse sobre los manifestantes. Había una idea de que efectivamente el cuerpo tenía un lugar absolutamente central, ir a experimentar esa sensación extrema de mezclarse con los cuerpos de los otros. Entonces, por un lado, tenemos el cuerpo de Cromañón mediado y, por otro, este fenómeno que empezó a surgir de un cuerpo absolutamente apasionado por mezclarse con el cuerpo de los otros.

En esa misma etapa también comenzarían los timbrees de Macri, un modo de poner el cuerpo para que sea posible de ser abrazado por los vecinos. El cuerpo de Macri era un cuerpo poco abrazable y había que hacerlo abrazable. Inventaron los timbrees, entonces la vecina lo abrazaba y lo besaba. Pero creo que al fin la escenografía funcionaba y



aparecía alguien efectivamente, no tanto el líder populista en términos de Ernesto Laclau, sino alguien que se nutría exteriormente del afecto de los otros. O sea que la reconstrucción del afecto era una efectividad exterior, y yo creo que funcionó. Ustedes fíjense que vamos de un itinerario desde el cuerpo distante de Cromañón a estos otros cuerpos sin distancia. Podríamos decir que desde Cromañón a la actualidad hay un cambio estructural de la relación entre el cuerpo y las multitudes, y en esas distancias y en esos estilos que las acompañan también se juega la suerte de la comunicación de crisis.

El último episodio de esta saga, obvio, es el cuerpo de Cristina Fernández de Kirchner en el medio de la multitud siendo apuntada con una pistola Bersa 300. Desde la distancia con la multitud, a la mimetización con la multitud, y a la multitud como lugar peligroso. Pero ¿por qué el cuerpo es importante? ¿Por qué le estamos dedicando toda esta reflexión al tema? Porque es el lugar de los afectos y no se puede gestionar una crisis sin el cuerpo. Yo lo aprendí tarde, ahora con el diario el lunes es facilísimo. Era obvio que no se podía gestionar esa crisis en donde había 194 personas apiladas porque, lamentablemente, se había saturado el sistema de derivación, hasta que finalmente se pudieron trasladar a una cámara frigorífica de Chacarita que estaba sin uso. Entonces, era lógico que se necesitaba el cuerpo de los afectos puesto ahí, esa lógica de contención emocional, pero no se nos ocurrió porque también somos parte de los encuadres, de eso que nos permite ver y que nos permite no ver en simultáneo.

No se puede gestionar una crisis sin el cuerpo; es decir, sin esa dimensión interior y emocional que la política fue incorporando. Les hice todo el caminito, desde los ingleses y los alemanes que crearon ese liberalismo con un individuo ampliado, y como empezaron a ceder frente a los planes del capital financiero. Inventaron un lugar de gestión interior a los individuos, se fugaron hacia la interioridad. Eso tuvo efectos acá después de 2001 con un uso del cuerpo de los afectos mucho más centrado en la política, con todo el cambio cultural que eso significaba. Por supuesto, ese uso depende de los estilos políticos y en el populismo, por ejemplo, el cuerpo es absolutamente central en la gestión política porque en él se expresa la emocionalidad que funda y sostiene el campo propio en contraste con el campo contrario.

En otro libro de Mario Riorda que se llama *Cambiando* —un ensayo que a mí me parece sumamente interesante y recomiendo leer— él

utiliza la idea de contraste, y yo venía leyendo a Laclau, que usa el concepto exterior constitutivo. Y, en relación a eso, creo que hay un vínculo entre ese exterior constitutivo que construye al otro sujeto y que puede ser nombrado como contraste. En esa lógica, el cuerpo de Cristina seguramente intentó ser eliminado, entre otras cosas, porque es el organizador de un amplio campo emocional y es eso lo que se intenta reducir.

“No se puede gestionar una crisis sin el cuerpo; es decir, sin esa dimensión interior y emocional que la política fue incorporando”.

Otra cuestión. Ese liberalismo que amplió el sujeto para colocar en su interior dimensiones afectivas, espirituales y de cercanía, venía a complementar la idea del cuerpo en la política: el cuerpo populista, de las pasiones, o el otro cuerpo del liberalismo ampliado. En ese contexto de todas estas transformaciones culturales, nosotros nos quedamos en el encuadre anterior. Yo me enojaba y me preguntaba ¿cómo nos dicen que Aníbal Ibarra no está si dio una conferencia de prensa a las 6 de la mañana? Él está. Pero había una demanda de presencia que no era la presencia mediada. Debió haber sido una presencia corporal, directa y no mediada, como parte de un proceso de transformación que estaba en marcha, pero ninguno de los que estuvimos ahí lo pudimos ver en ese momento. Lo vimos después. Luego, Aníbal Ibarra tuvo en dos semanas alrededor de 50 reuniones con familiares de las víctimas, que no se comunicaban, pero de algún modo trascendían, y eso también fue generando una desactivación del conflicto.

LA IMPORTANCIA DE LA LECTURA DE LOS DISCURSOS ESTRUCTURALES

¿Qué quiere decir todo lo anterior en términos de lo que nos interesa aquí, que es la Comunicación de Crisis? Que la Comunicación de Crisis funciona dentro de un conjunto de encuadres o de relatos hegemónicos que es necesario conocer para desplegar bien y no equivocarse la estrategia, sobre todo cuando se opera en el vértigo de la velocidad de ese proceso. Entonces, de lo que se trataría es de leer los encuadres opositores para no fortalecerlos con nuestros propios discursos o acciones porque muchas veces nuestras intervenciones refuerzan esos encuadres de los adversarios. Doy un ejemplo, también de Cromañón:



habiendo ganado espacios ese relato de la corrupción y la idea de la masacre —esa era una de las corrientes de opinión que estaban en juego, no era el único pero era uno de los relatos—, que el gobierno apareciera en escena con los dueños de los boliches bailables fortaleció la interpretación de la cercanía entre ambos actores y la idea de que los unía una asociación de corrupción. ¿Qué supuso eso? No tener una lectura de los encuadres que se estaban jugando ahí.

“La Comunicación de Crisis funciona dentro de un conjunto de encuadres o de relatos hegemónicos que es necesario conocer para no equivocar la estrategia”.

Por fuera del vértigo de la crisis, hay que saber leer los discursos estructurales que se están jugando en esa situación; es decir, cuáles son los encuadres y los marcos interpretativos que los sectores opositores —tanto medios como sectores políticos— están trayendo a la escena de la crisis. ¿Con qué propósito? Dicho vulgarmente, con la idea de no meter los dedos en el enchufe, porque retomando el ejemplo anterior (lo de la reunión con los empresarios dueños de los boliches) se hizo justamente eso, meter los dedos en el enchufe al construir con una medida de gobierno el encuadre interpretativo que ese sector estaba planteando. Me parece que no se puede mover ninguna ficha si no está pensado en el término de los contextos discursivos en donde uno va a mover esa ficha. Se trata de leer los encuadres opositores para no fortalecerlos con nuestros propios discursos, porque en esos casos son nuestras propias intervenciones las que terminan construyendo o consolidando el discurso opositor. Además, con un carácter de verdad mucho mayor porque es uno el que lo está haciendo.

Desde la lógica de este planteo, las crisis intensifican las dinámicas de interpretación y más aún en escenarios polarizados. Entonces, la producción de cualquier hecho es el despliegue de diversas interpretaciones en disputa entre sí, y también las noticias están permanentemente inestabilizadas por esa puja. Eso no quiere decir que en la crisis no haya que tener un discurso —como bien plantea Mario Riorda— despojado, conciso y lo más directo posible. Ahora, ese discurso va a funcionar dentro de un contexto en donde hay lucha de interpretaciones.

SISTEMA MEDIÁTICO: DEL DISCURSO VERDADERO AL DISCURSO MÁS FUERTE

¿Qué es el sistema mediático? Es el espacio donde esas interpretaciones se dotan de poder de circulación. En un sistema político polarizado, los medios actúan como un subsistema de esa polarización, por lo cual habrá un polo que hará circular una línea de interpretaciones y habrá otro que hará circular las contrarias. Por ejemplo, Canal 13, TN y C5N van a poner a circular interpretaciones distintas. Cada uno de esos polos tendrá su caja de herramientas; es decir, el conjunto de voceros y de discursos para incorporar a esa circulación. Pero esos polos no tienen la misma capacidad o poder de hacer circular discursos, y es aquí donde los procesos de concentración de medios adquieren relevancia, y lo hacen dentro de un proceso denominado giro lingüístico: una discusión filosófica donde se pone en debate la ontología tradicional, el fundamento último de la verdad, ya sea Dios, la razón, la clase obrera o lo que sea. La discusión de los últimos 30 o 40 años lo puso fuertemente en crisis y si ya no hay una verdad última hay muchas interpretaciones, todas relativas unas con otras, por lo cual ya no es central pensar en el discurso verdadero, en su lugar lo que se impone es el discurso más fuerte. Entonces, que un discurso se imponga no necesariamente tiene que ver con su carácter de verdad sino por su capacidad de dotarse de medios para circular. Y eso hoy con los libertarios adquiere un lugar absolutamente central porque, en general, el discurso de libertad está absolutamente autonomizado de referente. Por ejemplo, cuando Milei le dice a Rodríguez Larreta que es comunista, ahí se perdió toda lógica de referencia. Y la pérdida de esa lógica de referencia tiene que ver con una relación entre la verdad, los fundamentos de la verdad y la circulación de los discursos; un proceso que lleva 30 a 40 años de discusión en la filosofía analítica global.

“Que un discurso se imponga no necesariamente tiene que ver con su carácter de verdad sino por su capacidad de dotarse de medios para circular”.

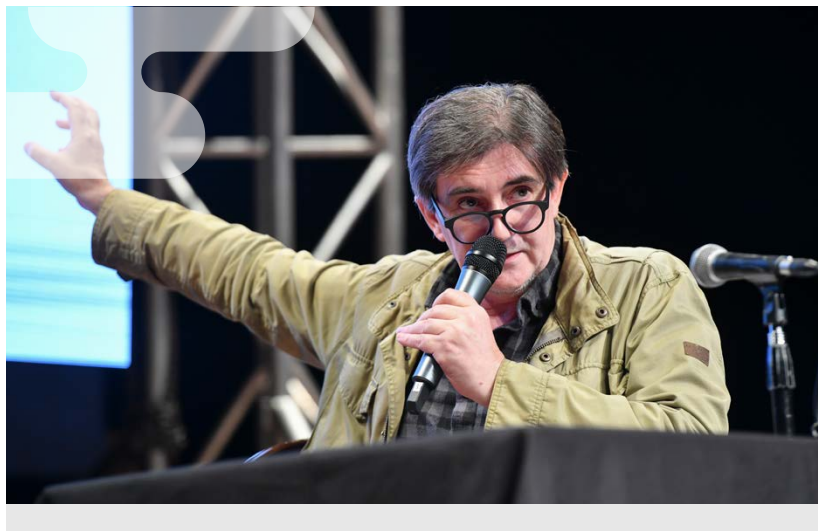
Entonces, en estos escenarios donde la concentración de medios adquiere su relevancia política cultural, las interpretaciones que logran sus mayores alianzas mediáticas tienen chance de ser las interpretaciones más fuertes.



No estoy diciendo con esto que lo que pasa en los medios es lo que pasa en la sociedad, está claro que no es de ese modo. Pero si los discursos son fuertes por el nivel de alianzas mediáticas y el poder de circulación que tienen, en ese contexto la concentración de medios tiene importancia. Por eso, lo que aquí aparece como una necesidad es cómo acopiar insumos para dotar de más fuerza y más poder a las interpretaciones propias. Si cuando viene una crisis hay lucha de interpretaciones, pensemos qué recursos tengo para afrontar esa crisis. Recursos para dotar de más fuerza, o más poder, a las interpretaciones propias y para intentar escapar de la mayor cantidad de encuadres críticos impulsados por las oposiciones. ¿Qué quiere decir dotarse de insumos de poder? Yo digo algunos, ustedes en sus distintas áreas de acción podrán pensar en muchos más, pero pienso en alianzas con medios analógicos, digitales, comerciales, comunitarios, sindicales y universitarios, equipos comunicacionales de crisis, de estrategia de redes, de diversidad de discursos técnicos, y una amplia alianza con voces de prestigio que le transfieran legitimidad a las interpretaciones propias. Lo que digo es que las crisis no son lugares para acumular prestigio sino para usar los prestigios acumulados. Si en la crisis se va a jugar una lucha de interpretaciones, tengo que tener una estrategia de acopio de recursos para poder dotar de más fuerza mi interpretación, y eso supone un sistema de alianzas.

“Las crisis no son lugares para acumular prestigio sino para usar los prestigios acumulados”.

En la Ciudad de Buenos Aires nosotros éramos el progresismo, no entendíamos nada de poder real, entonces no pensábamos que había que hacer alianzas con los medios. Y nos agarró una primera inundación y Crónica TV llevó un kayak de utilería a una esquina y lo pasaron todo el día. Yo fui a hablar con el gerente de noticias y cuando salí le pregunté por el gerente comercial, y me dijo: “es lo mismo”. Lo puedo contar porque las autoridades ahora no son las mismas, pero una vez contratamos un cierre de campaña para un intendente de La Plata que tenían que pasarlo en diferido a las 9 de la noche y lo pasaron recién al otro día a las 5 de la tarde; y la explicación es que le habían vendido lo mismo a muchas intendencias. Nosotros creíamos que discutir con Crónica era discutir con alguien que pensaba la comunicación en término de transparencia, hasta que descubrimos que no era así y que se



sostiene en otra lógica. Eso no quiere decir que hay que comprar esa lógica de modo integral, pero cuando viene una inundación uno tiene que tener recursos comunicacionales para afrontar esa situación. Por supuesto, lo primero que hay que afrontar es resolver el problema.

La verdad no tiene nada que ver con la crisis. Me acuerdo de que en esa inundación Ibarra dice una frase que era verdadera, pero que no tuvo buen efecto. Los servicios pluviales de cualquier ciudad están preparados para desagotar el agua con determinado nivel, con una media estadística, y si llueve por fuera de ese nivel se producen desbordes. En ninguna ciudad del mundo tiene sentido tener los desagües pluviales preparados para esas situaciones eso porque es antieconómico, y hay una lógica de analizar de la siguiente manera: "Si una inundación de este tipo se produce una vez cada 100 años, entonces habrá una crisis cada 100 años, pero no preparo los desagües pluviales para eso". Entonces, Aníbal Ibarra sale bien asesorado por un compañero y por mí a decir que la inundación se había producido porque había llovido demasiado. Tenía razón, pero no hay una relación entre crisis y verdad. Las cosas verdaderas muchas veces no tienen ningún sentido con el desarrollo de la crisis.

Ante cualquier tipo de crisis, los líderes están en una posición naturalmente muy exigida y deben proveer una narración autorizada de

lo que está pasando, al mismo tiempo que el polo opositor le está sustrayendo la legitimidad con la cual hacerlo. Debe reponer el relato en un marco de credibilidad, legitimidad y confianza creciente, esa es una de las mayores dificultades. Más con lo que se agrega ahora que es el mundo de las redes, de las grandes plataformas, que le dan otra velocidad al proceso de distribución de las interpretaciones, porque incorporan millones de productores de información y análisis de modo permanente, ya que hay un proceso de reversibilidad instantánea entre emisor y receptor. Eso es lo que agregan las redes. El receptor es inmediatamente emisor, con lo cual cada mensaje que lleva estimula y produce cientos de emisores. Esto significa no solo mucho mayor volumen de producción de información, sino también una mayor velocidad de su circulación. El proceso de transformación de receptores en emisores es continuo e instantáneo, cada segundo hay nuevas intervenciones sobre los discursos y, por supuesto, multiplicación de sus interpretaciones. Y de nuevo la polarización del sistema político se expresa entre otras cosas en las transformaciones permanentes e instantáneas de receptores en emisores.

“Además de la dimensión técnica, una política de redes que funcione requiere de articulación política para que las tribus propias funcionen con estrategias unificadas y tácticas diversificadas”.

Una política de redes que funciona, a mi juicio, exige mucho ir más allá de su dimensión técnica. Voy a decir algo absolutamente inconveniente, pero la comunicación es autoritaria, no hay posibilidad de que en el contexto de una crisis haya una línea de emisión y tres líneas distintas en los medios digitales diciendo cosas distintas. Acuerdo totalmente con lo que decía Mario Riorda, me parece que la cuenta rectora es central pero a eso le agrego una cuestión: además de la dimensión técnica, una política de redes que funcione requiere de articulación política para que las tribus propias funcionen con estrategias unificadas y tácticas diversificadas. Esto quiere decir que como las redes son un fenómeno de transformación de receptores en emisores, mientras mayor articulación política haya entre distintas organizaciones y sectores sociales, mayor será la capacidad de emisión conjunta.



REQUERIMIENTOS FRENTE A LAS CRISIS



En toda crisis hay, y queda en evidencia por todo lo que dijimos, un fuerte componente emocional: hay sufrimiento, estrés, padecimiento, con lo cual una crisis es también la gestión de un campo emocional intensificado. Es decir, son instancias de condensación emocional y muchas veces los Estados tienen más herramientas de intervención técnicas que intervención emocional, y los gobiernos no suelen contar con prácticas probadas para intervenir sobre el dolor social. ¿Qué se hace con el dolor social? ¿Cómo se interviene sobre el dolor de la sociedad? Y menos aún cuando los gobiernos terminan siendo responsabilizados por producir ese dolor social.

Las crisis requieren de la reposición de un relato. Eso contribuye a bajar la incertidumbre y es necesario proveer a las personas de un mito, de una trama, una narración, donde ellos puedan ubicarse y explicarse, donde puedan sentirse, conocerse y también tranquilizarse, porque eso tiene que ver con la gestión emocional.

“Las crisis requieren de la reposición de un relato. Eso contribuye a bajar la incertidumbre”.

Producto del estallido de Cromañón, los amigos y las amigas de las personas intoxicadas o quemadas salían con taxis a llevar a sus amigos y amigas a cualquier centro privado o público de las inmediaciones, y lo que naturalmente se produjo fue una dispersión y falta de control sobre la localización de los heridos. Y los familiares que llegaban al lugar circulaban para tratar de encontrarlos y los niveles de angustia crecían. ¿Qué se hace para intervenir sobre ese dolor social? ¿Cómo se está preparado para eso? En Cromañón se juntó a todos los profesionales de la salud, psicólogos y trabajadores sociales para que intervinieran fuertemente sobre eso, y además se desplegó una lógica de comunicación reglada cada una hora para tratar de ordenar ese caos. Pero esto de los asistentes sociales, psicólogos y psicólogas apareció dos días después; es decir, no estaba dentro de ninguna lógica de planificación de crisis.

Un relato es como una especie de GPS existencial: reduce el caos, la desesperanza y la desorientación porque ofrece una trama en la que el individuo puede colocarse y pensarse en una línea que incluye



un presente y un futuro. Es decir, el relato produce una serie de certezas según las cuales si el individuo hace determinadas acciones en el presente generará determinados resultados en un futuro inmediato.

Parafraseando al Papa Francisco, esta idea de que las sociedades nunca lloran lo suficiente, esa frase siempre fue muy fuerte para mí. En nuestras gestiones comunicacionales, lo más probable es que nos toque gestionar escenarios de dolor social, por eso los tiempos externos a las crisis son los tiempos para acopiar herramientas para las crisis, insumos para dotar de más fuerza o más poder a las interpretaciones propias y para escapar a la mayor cantidad de encuadres negativos. Dotarse de sistemas de alianza con los medios, de estrategia en redes y de articulación de actores sociales, de diversidad de discursos, de protocolos, de brief, entre otras. ¿Qué es un protocolo? Es pensamiento envasado. Es algo que pensé en algún momento y lo puse ahí, está envasado. Entonces cuando tengo que usarlo ya lo tengo, no tengo que dedicarle tiempo a pensarlo. Las crisis no dan tiempo.

“Un relato es como una especie de GPS existencial: reduce el caos, la desesperanza y la desorientación porque ofrece una trama en la que el individuo puede colocarse y pensarse en una línea que incluye un presente y un futuro”.

También es necesaria una amplia alianza de voces de prestigio, que no necesariamente siempre funcionan. Me acuerdo que con Aníbal Ibarra se decidió que su abogado fuera Julio César Strassera. A la idea de que Cromañón era algo vinculado a la corrupción, se le ponía el fiscal del Juicio a las Juntas Militares; es decir, se le ponía prestigio al proceso. La verdad es que Strassera agregaba prestigio pero no era una vocería interesante. También se creó una especie de malla simbólica para que ese encuadre que venía desde afuera empezara a tener cada vez menos peso. Ante la falta de legitimidad de quien tenía que operar la crisis, que era el Jefe de Gobierno, se intentó generar una malla protectora para efectivamente colocar prestigio y legitimidad en el proceso.

Los tiempos externos a las crisis son los tiempos para acopiar herramientas para las crisis, pero también para dotarnos de recursos

emocionales, de prácticas empáticas, de modelos de relación con los otros y las otras donde aparezcan los cuerpos como territorio de los afectos genuinos y auténticos. Creo que la única manera de atravesar una crisis de modo digno —porque no me animo a decir de modo exitoso— es ser lo mejor que podemos ser nosotros mismos en términos de cuerpos puestos en la acción política con autenticidad y dignidad.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)

Panel de Universidades



EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES EN LA FORMACIÓN ESPECIALIZADA



Ver las exposiciones



PANELISTAS

SOLEDAD LÓPEZ | Directora de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ).

ALEJANDRO CÁNEPA | Vicedecano-coordinador de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Moreno (UNM).

AYELEN SIDUN | Decana de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

MODERADOR

MATÍAS BELLONI | Director Provincial de Comunicación Estratégica del Ministerio de Comunicación Pública.

MATÍAS BELLONIDirector Provincial de Comunicación Estratégica
del Ministerio de Comunicación Pública

Para nosotros, este evento no es un hecho aislado dentro del Ministerio de Comunicación Pública. En principio, hay que reconocer la decisión política del gobernador Axel Kicillof de crear en la provincia de Buenos Aires un Ministerio de Comunicación Pública. Para quienes trabajamos en comunicación desde hace mucho tiempo, y nos sentimos interpelados por la comunicación, esta decisión nos enorgullece porque pondera el rol de la comunicación. Y, en segundo lugar, —lo adelantaba la ministra, Jesica Rey, al inicio de la Jornada— tiene que ver con lo que nos convoca hoy: la decisión de que la provincia Buenos Aires tuviera una Dirección de Gestión en Comunicación de Crisis.

Ese es el marco desde donde nosotros venimos trabajando en materia de comunicación, y les decía que este encuentro no es un hecho aislado porque, desde el primer momento —y por instrucción de la ministra—, empezamos a pensar que la comunicación pública era mucho más que ver cómo comunicábamos las actividades diarias de gestión. Nosotros pensamos a la comunicación como un derecho y como política pública.

Fue a partir de ese proceso de pensar y entender a la comunicación de esta manera que empezamos a trabajar articuladamente con muchos de ustedes desde el entendimiento de que la comunicación es esa herramienta que nos posibilita pensar transversalmente los espacios de gestión y, al mismo tiempo, que la comunicación social y la comunicación pública, también forman parte de los procesos de desarrollo y transformación locales, que impulsa la gestión de gobierno.

“Nosotros pensamos a la comunicación
como un derecho y como política pública”.

Por eso, decimos que esta jornada no es un hecho aislado, seguramente muchos y muchas ya nos hemos encontrado en otras instancias de formación interna sobre Comunicación de Crisis, incluso a Daniel Rosso no es la primera vez que lo convocamos para que nos pueda brindar sus palabras y transmitir sus saberes. También, desde la Dirección Gestión en Comunicación de Crisis, junto con el IPAP, hemos





llevado adelante jornadas de capacitación destinadas a los y las integrantes de los equipos de comunicación de todos los municipios de la provincia de Buenos Aires. Es decir, hay varias acciones y actividades que anteceden a este encuentro. Por eso, lo de hoy no es un hecho aislado.

Como bien dijo la ministra, nos hubiera gustado hacer esta actividad antes, pero la pandemia postergó muchas de las acciones que veníamos a hacer. Luego, con el inicio de las aperturas de actividades, comenzamos a pensar que era el momento de regalarnos a todos y a todas este espacio de encuentro.

Y cuando pensábamos en una jornada cuya centralidad fuera la Comunicación de Crisis, todos los caminos conducían a Mario Riorda y a Daniel Rosso. Pero, también, pensábamos en la importancia que tienen las universidades en la formación de las y los comunicadores. Porque, en definitiva, esa profesionalización es la que en algún momento se va a encontrar con algún tipo de crisis. Por eso, nos pareció muy importante poder convocar a Soledad López, Alejandro Cánepa y Ayelen Sidun, responsables de las licenciaturas en comunicación social de tres universidades nacionales, no con el objetivo de que hablen conceptual y metodológicamente de Comunicación de Crisis, sino para que nos ayuden a pensar cuál es el rol de la universidad en



esa formación especializada, tanto en la generación de contenidos, como en lo formativo de las y los comunicadores.

Pensar la profesionalización de la comunicación gubernamental, pública y política, implica hoy un gran desafío. Vivimos procesos muy dinámicos y cada vez más veloces en la carrera por la construcción del conocimiento. La Comunicación de Crisis, felizmente, está cobrando protagonismo y, en esa instancia, nosotros queríamos sumarnos a poder pensar y abrir espacios de encuentro. De modo que la idea está en que no solo hagamos un abordaje centrado en lo conceptual y lo metodológico, sino que podamos abrir el debate para poder pensar cuál es el desafío que tenemos por delante quienes trabajamos en comunicación, para poder pensar instancias de intervención a partir de procesos de formación especializada.

En el último libro de Mario Riorda, *Cualquiera tiene un plan hasta que te pega en la cara*, el subtítulo es: *Aprender de las crisis*. Esto es muy claro y funciona como mandato para todos y todas. Seguramente, no hay mejor aprendizaje sobre las crisis que vivirlas, pero también se vuelve importante el poder pensar cómo los espacios académicos, y espacios como el de hoy, pueden disparar algunos aportes y reflexionar en la materia.

En un mundo volátil y lleno de incertidumbre, el desafío es estudiar y estar preparados para afrontar situaciones de crisis, y, para eso, tal vez sean la formación y el estudio previo las principales herramientas. Porque cuando llega ya es tarde.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)

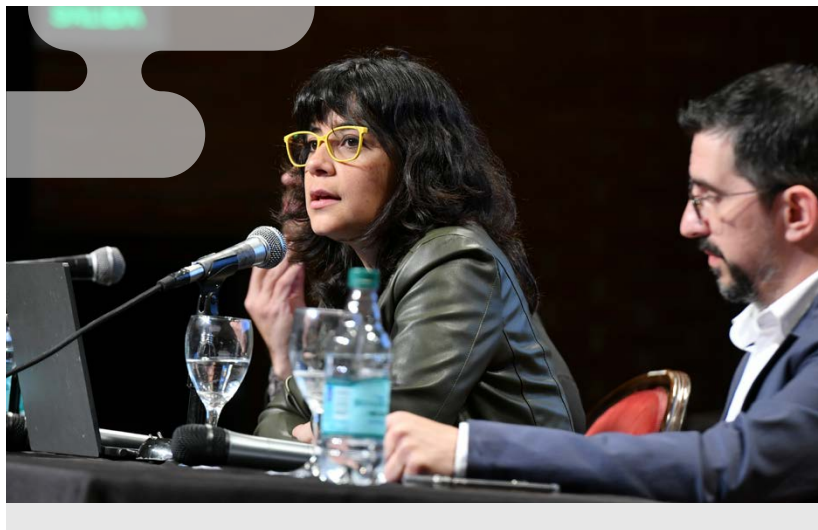
SOLEDAD LÓPEZDirectora de la Licenciatura en Comunicación Social
de la Universidad Nacional de Quilmes

Después de escucharlo y verlo a Mario Riorda, con todo su elocuencia y performatividad, es un desafío presentar una Carrera de Comunicación del conurbano bonaerense sur que tiene vigencia desde los inicios de la creación de la Universidad de Quilmes, a comienzos de los años 90, que ha tenido sucesivas reformas de planes de estudios y cuyo plan de estudio actual es de 2015. Cuando Leandro Mariani me acercó la invitación, consulté a las profesoras y los profesores que están a cargo de materias que tienen a la Comunicación de Crisis en sus contenidos porque no es mi especificidad. Así que voy a tratar de recuperar esos diálogos especialmente los que mantuve con quienes tienen en sus espacios de aula estudiantes interesados por estas temáticas.

En la Universidad Nacional de Quilmes, la Licenciatura en Comunicación Social incluye un “proyecto curricular preocupado por una formación profesional sólida que apunta la construcción de comunicadores con capacidad interpretativa, crítica y productiva que respondan a las necesidades sociales de su territorio”. Eso es lo que dice el plan de estudios. Hace algunas semanas, un periodista de *Página 12* nos convocó a varios directores y decanos de universidades en las que hay carreras de comunicación a hablar sobre la crisis de las carreras de comunicación. “¿No es cierto que ya fue la comunicación?”, más o menos era su pregunta. “Ahora que los medios no existen, ¿qué van a hacer ustedes o qué les están proponiendo a los estudiantes que están formando?”. Fue una pregunta incómoda y también fue una pregunta interesante para repensar qué perfil profesional se forma en comunicación social en la universidad pública.

Esta pregunta no es exclusiva de quienes ejercen el periodismo y sienten que sus formaciones anteriores no los han capacitado en las tecnologías, en los tips o en las indicaciones que necesitan al momento de resolver cuestiones, sino que también es propia de los estudiantes al momento de pensar cursos extracurriculares o materias; la demanda suele estar también atada a lo urgente.

Algo de la presentación de Mario Riorda que me pareció muy interesante es el señalamiento que hizo: “si hace 15 años me preguntaban



cómo manejar nuestras redes sociales municipales les hubiese dicho amplíen el ecosistema, y hoy les diría: no, poden”. ¿Cómo hace una Licenciatura en Comunicación Social, con sus temporalidades y sus anclajes territoriales específicos, para pensar los comunicadores del futuro? ¿Tiene que adecuarse a las demandas de la última red social o está condenada a llegar siempre tarde?

En este sentido, me parece importante contarles algunas particularidades del plan de estudios de la Licenciatura en Comunicación Social en la UNQ. Bajo mi dirección están dos carreras: una es la Licenciatura de ciclo completo, que tiene una duración de cuatro años y medio, y la otra es el Ciclo de Complementación Curricular de la Licenciatura que dura dos años y que complementa la formación de personas que acrediten títulos terciarios, en el amplio mundo de la comunicación, el periodismo, la locución, la comunicación comunitaria, en carreras de pregrado y en carreras terciarias.

Mario Riorda decía que en el momento de crisis tiene que haber una especie de activación de unos reflejos que repongan una esfera de sentidos que, justamente, está puesta en crisis. Ese universo de sentidos, de compromisos políticos en el sentido más amplio, no surge en el momento de crisis sino que, en la lógica de la formación, debió haberse forjado sobre una base sólida en ciencias sociales. Es este



punto que las universidades públicas podemos marcar la diferencia y procurar pensar graduados, graduadas, graduades que, desde una mirada interseccional, reconozcan la perspectiva de género, que trabajen en pos de la erradicación de las desigualdades socioeconómicas y que reconozcan también la diversidad étnica para pensar esos mensajes. Los mensajes no solo son textuales, también son imágenes y sonidos. Y en ese cruce de lenguajes es donde muchas veces suelen aparecer las contradicciones. Un mensaje que en el texto busca ser afirmativo, y busca reducir la lógica de la incertidumbre, en la imagen puede presentar un mensaje completamente contradictorio, en términos de clase, en términos de género, en términos étnicos.

Yendo a la pregunta más concreta sobre cómo aparece la Comunicación de Crisis en nuestros contenidos curriculares, hice una selección de materias. Pero pensaba, mientras escuchaba al orador anterior, en todas las otras materias en las que también —aunque no bajo esta etiqueta particular, aunque no bajo este señalamiento específico— se piensan los discursos sociales y la comunicación política. En primer lugar, quizás el espacio más obvio de abordaje de la Comunicación en Crisis, porque tiene una unidad específica, es la materia “Marketing Integral en la Comunicación”, que dicta la doctora María Victoria Martín. En segundo lugar, “Teorías de la Opinión Pública y Construcción de Agendas”, a cargo de la doctora Natalia Aruguete, referente en el tema. Además, “Comunicación, Organizaciones e Instituciones”, a cargo de Nancy Díaz Larrañaga; “Comunicación y Políticas Públicas”, dictada por Diana Oliveri, pero que hace mucho tiempo (y durante muchos años) estuvo bajo la dirección de Washington Urraga; y “Periodismo Científico”, a cargo de María Eugenia Fazio. Quizás en esta última materia es donde aparece la lógica de la comunicación de riesgo más que la de la Comunicación de Crisis.

¿Qué se ve en “Marketing integral de la Comunicación” cuando se piensa la Comunicación de Crisis? ¿Qué propone esa unidad específica? Es una materia que apareció a comienzos de los años 2000. Es decir, es una materia que tiene todo un recorrido en la currícula y fue cambiando su lugar en estos núcleos que les mencionaba. Primero, apareció como una materia electiva. En el pos 2001, quienes cursamos la universidad en ese momento la tomamos en esa lógica. Y en las reformas del plan de estudios de 2013 y 2015 se incorporó como una materia específica del núcleo orientado a “Comunicación y Cultura”. En la unidad de crisis, la materia propone diferentes definiciones y tipos de crisis, prioridades del contacto con los públicos, repercusión

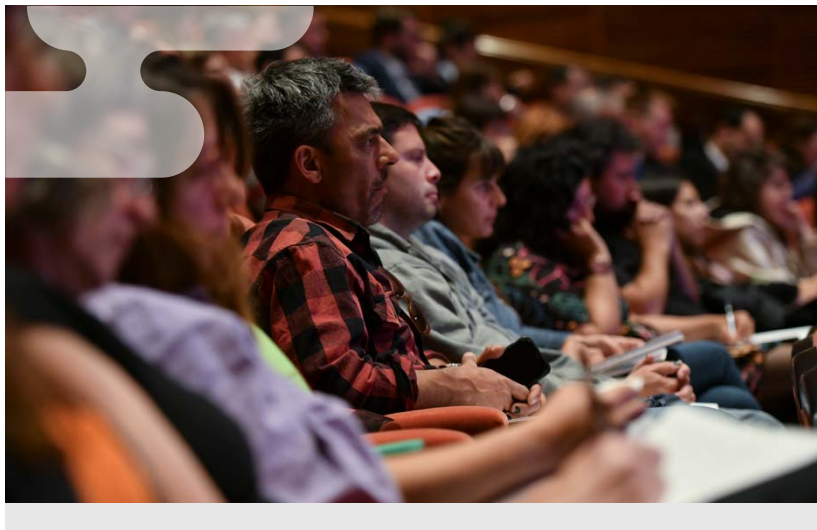


social y mediática de las crisis, herramientas para el manejo de las crisis, así como análisis, evaluación y gestión de acciones y canales vinculados con lo que viene después de las crisis. El nombre de la materia siempre fue problemático ¿Marketing Integral en la universidad pública? Más de uno nos preguntamos: ¿Qué se va a ver ahí? ¿No es acaso la universidad diferente al mercado? Sí, sí lo es. Pero lo cierto es que nuestras acciones, también como comunicadores, cada vez más demandan una lectura comprensiva y crítica y una apropiación personal, una apropiación institucional específica de esos contenidos que fueron creados en otros contextos. La idea de crisis es más propia de la planificación de la comunicación en las empresas que de la planificación de la comunicación en los gobiernos y en los espacios comunitarios.

Cuando hablaba con las docentes que dictan estas materias particulares, aparecía otra cosa que no era la Comunicación de Crisis, sino la comunicación en tiempos de crisis: en tiempos de crisis de representación política, en tiempos de crisis económica y en tiempos de crisis de reorganización de lo social, como es esta pospandemia que tratamos de no anunciar pero que sigue afectando nuestra cotidianidad. Este evento es presencial, podría haber sido virtual, podría haber sido híbrido y en esas tensiones todo el tiempo estamos redefiniendo las acciones que hacemos al interior de instituciones que antes del 2020 no contemplaban para nada la bimodalidad y mucho menos la virtualidad plena.

Del lado de los estudiantes, la crisis aparece como una condición, la condición para sus estudios en comunicación. Hay mayor dificultad para sostener las cursadas, inscripciones altas a los cursos y terminidades reducidas. La Licenciatura en Comunicación Social de nuestra universidad tiene una matrícula muy estable en su ciclo superior de 200 estudiantes y en la carrera completa más o menos 400, con una tasa de egreso bastante alta, de 50 estudiantes por año que se titulan.

Los estudiantes en tiempos de crisis están condicionados en sus estudios porque tienen mayores dificultades para sostener sus cursadas, porque experimentan contextos laborales que son cada vez más demandantes, más inestables y más dispersos, peor aún en estos contextos de hiperdependencia de teléfonos y estas fantasía del *multitasking* y de permanencia en múltiples lugares al mismo tiempo. Y algo que me parece importante señalar en relación más amplia —no solo a los estudiantes sino a la comunidad académica en términos de



la gestión de nuestra vida universitaria después de la pandemia— tiene que ver con modificaciones sutiles pero muy significativas en los cambios de los horarios y en las modalidades de cursada. Pensemos que en este momento hay muchas líneas de colectivos realizando un paro sostenido y silenciado. Para nuestros estudiantes, salir de cursar de la Universidad Nacional de Quilmes a las 10 de la noche, cuando el sistema de transporte público está puesto en duda y el tren pasa cada hora, implica una gran dificultad. Y eso no solo repercute en el estudiantado, sino también en los trabajadores administrativos de servicio, y es un conflicto que aparece permanentemente, desde mi lugar de dirección, en el diálogo con las y los docentes.

También hay conflictos alrededor de las diferentes apreciaciones que, en esta post crisis pandémica, hay en torno a las modalidades correctas o incorrectas de cursadas. Son muy contradictorias las demandas de los estudiantes. Así como también son contradictorias las demandas acerca de los horarios de las diferentes cursadas. La UNQ sostiene en el presente un 70% de presencialidad en la cursada y un 30% que se divide entre un 20% semipresencial y un 10% de virtualidad sincrónica.

Y acá voy a cometer el error que Mario Riorda nos advirtió que no había que cometer, que es pensar la crisis como oportunidad. No como





una oportunidad sin dolor, al contrario. Creo que el diagnóstico previo trata de recuperar los problemas que implica este contexto, como decía, de crisis política, económica y de organización de la vida cotidiana. En el caso de los estudiantes, dialogando con las docentes que dan las materias, señalaban dos cosas. Nancy Díaz Larrañaga, que fue también directora de esta Licenciatura, me decía que le resulta maravilloso comprobar cómo en contextos de crisis reaparece la pregunta por el rol de las universidades en la formación en comunicación en tiempos de crisis. Y, al mismo tiempo, me decía que nota un interés preferencial de los estudiantes, en estos tiempos de crisis, por estas materias que acabo de nombrar. Un interés que se basa tanto en que aparece como posible o evidente el rol de los comunicadores en otros espacios de inserción laboral por fuera de la producción de contenidos con fines periodísticos; y eso es muy importante para nosotros como carrera.

Asimismo, en este contexto, hay un interés preferencial en estas materias porque hay una voluntad muy grande de tratar de comprender y de formarse con herramientas que permitan explicar estos contextos de polarización política, que son contextos de polarización afectiva, dice también Natalia Aruguete. Contextos de violencia discursiva donde abundan las estrategias de desinformación y de sobreinformación. En estas distintas materias se producen trabajos finales, monografías, trabajos analíticos, observación participante, y en tiempos de crisis cambia el perfil de las organizaciones reconocidas como vinculantes. Comedores, clubes de barrio, espacios de contención de la trama social aparecen como espacios de interés, espacios de pregunta, espacio de voluntad de reconocimiento por parte de los estudiantes en relación a la universidad. Se recortan los eventos, se recortan los casos de análisis.

Por último, me gustaría contarles algunos ejemplos. En primer lugar, el de la Agencia de Noticias Científicas de la UNQ, que es un programa institucional creado en 2021 para construir desde la universidad pública una perspectiva comunicacional de noticias de ciencia, tecnología, ambiente y salud ancladas en el territorio. Y de nuevo el error de pensar la crisis como oportunidad, pero ese programa no surgió en tiempos de crisis, surgió como un emergente de la crisis por la pandemia del COVID-19.

¿Qué hizo la UNQ durante la pandemia? Muchas cosas. Y de algún modo, la creación de la agencia es una salida lateral para seguir pensando en la universidad como una voz pública y una voz interesada



en sumarse a un conjunto de agendas sobrecargadas de información, tratando de restituir cierta autoridad en torno a los temas de comunicación científica desde una perspectiva amplia.

Durante la pandemia del COVID-19, junto con el municipio de Quilmes, la UNQ funcionó como centro de aislamiento social, preventivo y obligatorio. Durante más de 170 días, desde abril de 2020 y hasta finales de ese año, se alojaron en la universidad más de mil personas de los barrios más desfavorecidos, de los barrios de sectores populares, cercanos a la universidad y propios del partido. Nuestra actual vicerrectora, Alejandra Zinni, con base en su laboratorio de biotecnología, corrió los temas de investigación de su agenda y gran parte de la fuerza de trabajo de investigación de la universidad se abocó a acompañar instancias de creación de conocimiento que permitieran pensar salidas de la pandemia del COVID-19. Se produjeron y realizaron test, se acompañaron los procesos de protocolo de creación de vacunas y demás cuestiones. Y, también, la carrera de enfermería —que en nuestras universidades del conurbano son las más grandes y que, principalmente, las mujeres de sectores populares visibilizan como primer espacio de formación—orientó las prácticas de formación profesional al atendimento del COVID-19 en espacios públicos del municipio. Investigadores e investigadoras relegaron sus líneas de investigación y se abocaron a emplear sus conocimientos para combatir la pandemia.

Fue resultado de este proceso, que como decía tuvo un comienzo y un fin. La UNQ ya no es más un centro de aislamiento, desde principios de 2021 retomaron con mayores grados de presencialidad las clases en el edificio de Bernal. Apareció la idea de la Agencia de Noticias Científicas, coordinada actualmente por Pablo Esteban, periodista de Página 12 quien, además, es graduado de nuestra universidad, y es Doctor en Comunicación por la UNLP. Una propuesta que apunta a comunicar los procesos más que los éxitos de la ciencia, darle lugar a los debates, darle lugar al "todavía no se sabe", y contar los procesos de producción y de investigación. Comunicar desde una perspectiva humana, política, desde una perspectiva con clave de género y aportar rigurosidad a los debates públicos.

Hay otras experiencias en tiempos de crisis que en otra oportunidad me gustaría contarles con más detalle pero que ahora solo quiero enunciar. En primer lugar, *Cronistas barriales* es una experiencia que buscó democratizar la palabra y producir imágenes propias de jóve-



nes de sectores populares en el territorio. Comenzó en 2012 y sigue vigente; tiene más de 30 episodios y se puede ver tanto en UNQ TV como en Octubre TV. Y, por último, contarles acerca de la creación de la Universidad Secundaria Técnica, de la Universidad Nacional de Quilmes, en el año 2013. La educación secundaria es obligatoria en Argentina hace muy poco tiempo, desde 2006, y en 2013 hubo una ampliación del sistema de escuelas secundarias universitarias y Quilmes optó por pensar una escuela secundaria técnica inclusiva en un barrio de sectores populares. Para problematizar también ese lugar de las escuelas secundarias universitarias como espacios de formación de las élites gobernantes y dar contenidos de calidad, es importante pensar una nueva escuela secundaria en estos territorios específicos.

A modo de cierre, solo me gustaría resaltar que, a pesar de ser chica o mediana nuestra carrera (en cuanto al caudal de estudiantes), hay egresados y egresadas que trabajan en los espacios de comunicación gubernamentales, especialmente en espacios municipales. Desde comienzos de los 2000, Berazategui ha sido un espacio de gran inserción de graduados y graduadas de la UNQ. En el caso específico del municipio de Quilmes, puedo nombrar a González Contino y Analía Bracamonte. Hay otros nombres que podría situar en la escala del gobierno provincial y del gobierno nacional: Gabriela Consilvio, Ignacio Carulo, entre tantos otros y posiblemente entre los presentes también haya graduados y graduadas de nuestra universidad.

Es evidente, por todo lo que estuvimos charlando, que para nosotros la comunicación es muy importante y es un trabajo. Y contar ese mensaje hacia afuera es uno de los mayores desafíos y también validar nuestros espacios de trabajo, no solo en términos remunerativos, sino también para reconocer su importancia y discutir la sobrecarga de tareas y demandar la ampliación de los equipos de comunicación. Que exista un Ministerio me parece que ya es un buen augurio.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)

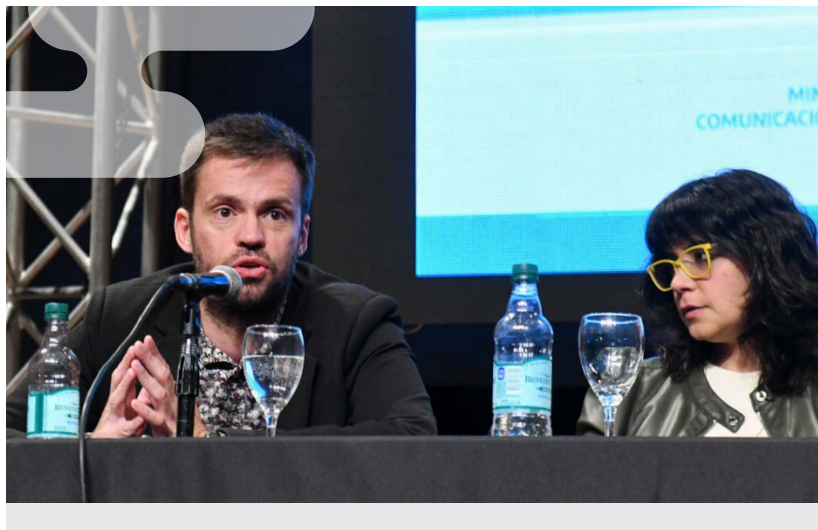
ALEJANDRO CÁNEPA

Vicedecano-coordinador de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Moreno

Quiero destacar nuestra participación en representación de las universidades nacionales, en este caso, del conurbano. Universidades que tampoco funcionamos como un bloque, ya que cada una tiene sus especificidades, sus lógicas, sus diferencias y sus distintas miradas, pero nos parece muy importante que hayamos sido convocados para dar nuestra mirada al respecto. Voy a hablar como vicedecano-coordinador de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Moreno, pero también voy a hablar como periodista, por eso destacaba eso en la biografía, no era azaroso, no era una cuestión de jactancias, sino que lo hice para que quedara claro desde qué lugar voy a hablar.

Aquí hay un público compuesto, en su mayoría, por funcionarios. Gente que está trabajando en distintas áreas de comunicación del gobierno de la Provincia y en los municipios. Y pensando en ese sentido quiero ponerme en un lugar como Corea del centro, mediar entre lo que decía Mario Riorda y lo que planteaba Soledad López al respecto de "crisis y oportunidad". En general, lo que se dice mucho como un mantra no es "crisis como oportunidad", sino que "crisis es oportunidad". Si ustedes lo *googlean*, van a aparecer millones de páginas que dicen lo mismo. Eso es por una mala interpretación del idioma chino donde se dice que en chino *crisis* es "oportunidad", y no es así. Es un error que se repite mil veces y, más allá de que uno pueda ver a la crisis como una oportunidad, en chino no significa "oportunidad". Sin embargo, queda bien decirlo y parece que uno sabe de chino. El término es *wei ji* y no tiene que ver con algo positivo ni esperanzador. Igualmente, hay una parte de esas dos palabras que al combinarlas con otras sí tiene que ver con algo parecido a la idea de esperanza.

Yo quería traer a colación esto porque es importante señalar qué es lo que se puede aprovechar de las crisis, sin perder de vista que son dramáticas. Y aquí me apoyo en Mario Riorda; recuerdo haber vivido como periodista la crisis del 2001 y fue una catástrofe socioeconómica, además de los muertos por la represión. Luego uno puede pensar en las consecuencias positivas desde lo político, pero, la verdad, es que fue un drama nacional; digo, para des-romantizar las ideas



sobre las crisis. Al igual que los casos que se fueron mencionando hoy, como la inundación de La Plata, el Ara San Juan, Cromañón, son situaciones muy dramáticas, y suceden.

En ese sentido, quiero plantear, desde el rol de las universidades, una descripción muy sintética de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Moreno. Tiene 34 asignaturas, dos orientaciones: producción multimedial y comunicación científica. Sus nombres son bastante claros al respecto. También tenemos una agencia de noticias, la ANUNM, y algunas materias puntuales referidas a la comunicación institucional, pero yo quiero ir a un plano más general y hablar, justamente, de lo que considero que le falta en nuestra carrera y en otras universidades, por lo que veo a nivel panorama. Esto es el punto central de lo que quiero decir. Luego está la parte propositiva para no quedarnos solo en el diagnóstico, porque creo que el *diagnosticismo* es una enfermedad que padecemos los argentinos. Y hago un desvío: muchas veces escucho a funcionarios de distintas jurisdicciones que explican la realidad, “no funciona porque pasa esto”; está bien pero ¿qué está haciendo la gestión al respecto? La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es un ejemplo claro, pero hay muchos otros.

En términos descriptivos, y tiene que ver con el problema de la gestión de crisis, lo que veo en las universidades nacionales es un déficit



en la formación sobre comunicación institucional. En las Carreras de Comunicación de las universidades nacionales, en general, no tiene peso fuerte la formación en comunicación institucional; estoy haciendo un mapeo general pero arranco primero por la de Moreno, no tenemos. En algunos casos tienen otros nombres, pero no son lo mismo. La Carrera de Comunicación de la UBA, a la que yo pertenezco y quiero mucho, tiene distintas orientaciones pero ninguna es estrictamente comunicación institucional. Y hay muy pocas carreras, casi ninguna, que tienen esas orientaciones. Sí existen seminarios y algunas materias. Ahí creo que está la principal falla y lo digo porque es importante el lugar de la honestidad intelectual, siempre trato de pararme desde ese lugar y no desde un lugar celebratorio.

La comunicación institucional entiende tres grandes bloques de posibles destinatarios: sector público, sector privado y el sector social u ONGs, que si bien es más chico y económicamente puede ser menos poderoso, también es un campo de salida laboral. Entonces, en un marco general, en las Carreras de Comunicación Social tiene muy poca gravitación lo referido a la comunicación institucional. Pero yendo a lo particular, eso redundaba en que hay pocos profesionales formados en esa especificidad y muchísimos menos para comunicación y gestión de la crisis. Justamente ahí hay dos cuestiones, no se ven ni casos prácticos ni teorías y eso genera un déficit. Seguramente, muchos de ustedes coincidirán conmigo en base a sus propias formaciones, yo mismo no he tenido ese tipo de formación, ni comunicación institucional ni de crisis.

Otro elemento que ayuda a comprender el porqué de este déficit, y tiene que ver con que *gestión de la crisis* es un término que viene del mundo corporativo, del mundo empresarial, y, en general, tenemos una mirada de desconfianza hasta con la terminología; aunque podríamos incorporarla de manera crítica, metabolizarla con otro sentido y no que esté guiada por la lógica de lucro. Esos sesgos creo que explican la gran falta que tenemos en las Carreras de Comunicación referida a la formación en comunicación institucional y comunicación en gestión de la crisis.

Hago una nota al pie. Hace unos cuatro años, la Carrera de Comunicación de la UBA hizo una encuesta sobre la inserción laboral de graduados y el resultado fue que la mayoría se dedicaba a la comunicación institucional —con lo cual parece muy contradictorio ese desfase tan grande en la inserción laboral— y muchos dedicados al sector público,



con lo cual no tenía que ver con solo obedecer al mercado. Sin embargo, las currículas de las universidades no reflejan eso, ni de cerca. Menos se puede esperar de comunicación y crisis.

Yendo a lo propositivo, lo que creo que falta, pero que se puede hacer, es la articulación. Es una palabra muy usada y pocas veces practicada, porque acá tenemos un furor por nombrar las cosas y no por hacerlas, es un déficit bastante argentino. ¿Qué quiero decir con la articulación? Universidades y sector público, a nivel Estados nacional, provincial y municipal. ¿En qué sentido? Con relación a la comunicación y las crisis. Creo que es muy viable que haya proyectos conjuntos de investigación, de vinculación tecnológica y de capacitación mutua. Eso es lo que veo muy poco, históricamente; no estoy hablando de ahora, de la coyuntura 2022. Me parece que eso sí es posible de hacer en plazos relativamente cortos. Ahora miro directamente al auditorio como destinatarios de esta posibilidad. Creo que desde el sector público hay que impulsar ese vínculo, porque a las universidades nacionales también hay que exigirles ya que están sostenidas por la comunidad.

Muchas veces, tanto las universidades como el sector público en general, perdemos de vista eso; parece que tuviéramos funcionamiento autónomo, pero es la comunidad la que nos sostiene. Por suerte, tenemos un sistema de universidades laicas, públicas y gratuitas. Pero no tenemos que dar mucha cuenta, más allá de las lógicas internas del rendimiento académico, de la CONEAU o ese tipo de cuestiones. Por eso, creo que el sector público tiene que exigir compromiso, intentar generar estos puentes. Lo pienso concretamente en un espacio de capacitación mutua, donde se aporten las teorías que se dan en las Carreras de Comunicación, con las circunstancias concretas y las experiencias que pasan en la gestión pública, que al menos en general aparecen como un mundo separado. Esas instancias de capacitación conjunta es algo posible de hacer.

Recuerdo haber asistido hace muchos años, en 2005, a una conferencia que dio Giorgio Agamben, filósofo italiano, en la que planteó que el mayo del '68 con su consigna "seamos realistas, pidamos lo imposible", era un error. Él decía, y a todos nos chocó: "Eso fue un error, lo que hay que hacer es volver real lo posible". Y no por una lógica posibilista, sino de poder concretar cosas. Creo que la tarea que le corresponde a las universidades es *aggiornarse*, pero lo que debe hacer el sector público para lograr esta interacción es presionar. Lo



digo directamente: presionar y buscar vínculos concretos para que se efectivicen intercambios y jornadas de capacitación como estas y para que se multipliquen. Las universidades tienen sus lógicas muy autónomas, como toda institución tiene sus propias inercias y si no hay una demanda de afuera —estoy pensando directamente en el sector público—, ese camino será mucho más lento. Entonces, como todavía no se está generando, creo que la tarea fundamental de todas las personas que están acá que son directores y miembros de equipos de prensa y comunicación, es justamente intentar estos vínculos con las universidades nacionales que tengan sobre todo, aunque no únicamente, Carreras de Comunicación.

En la provincia de Buenos Aires, hay muchísimas universidades nacionales, hay un campo muy fértil para que se desarrollen un montón de instancias y que se puedan concretar esos vínculos porque lo que hay es un gran déficit, sobre todo, de poder insertar la comunicación institucional en las Carreras de Comunicación. Entonces, yo no quiero contar lo que hace la Carrera de Comunicación de la Universidad Nacional de Moreno, sino exigir una demanda social sobre las universidades nacionales para que incorporen esta temática. Porque, además, y aún por una cuestión pragmática para futuros estudiantes, es donde más salida laboral hay. Y además, las universidades nacionales públicas van a tener una mirada distinta de la gestión de la comunicación



en tiempos de crisis que la que pueda tener la universidad privada, muy probablemente porque son currículas y paradigmas diferentes.

Entonces, quiero destacar tres cuestiones. En primer lugar, con respecto a la idea de crisis como oportunidad, digo que la crisis no es oportunidad, en todo caso es crisis *como* oportunidad. Las crisis son catastróficas y dramáticas, también solemos tener un uso permanente de la palabra *crisis*. Desde que trabajo de periodista, todo el tiempo se habla de crisis en los medios de comunicación. Y, a veces, la inflación de ese término hace que se aplanen todos los momentos porque, en algún punto, si hay crisis siempre, no hay crisis nunca. Pero, más allá de ese elemento, lo que sí es cierto es que las crisis permiten que haya espacios para poder reflexionar y trabajar nuevas aristas sin perder de vista lo negativo. Lo segundo que quería resaltar es el diagnóstico: en las universidades nacionales falta mucha presencia de la comunicación institucional como disciplina, es un déficit gigantesco. Y en tercer lugar, la parte propositiva: tiene que haber una demanda, sobre todo desde el sector público, para que haya interacciones mucho más constantes y que redunden concretamente en jornadas, capacitaciones, cursos formativos, para que haya una simbiosis entre la parte teórica, que pueden tener las universidades nacionales, y toda la parte práctica de experiencias concretas y trabajos de campo que viven los municipios, gobiernos provinciales o nacionales con relación a la comunicación en situaciones de crisis.

Por último, quiero citar a Viktor Frankl, psiquiatra austríaco que sobrevivió a campos de concentración. Él se preguntaba por el *sentido* de las cosas. Quizá la crisis no es oportunidad, pero puede ser como oportunidad. Me parece que lo importante es preguntarse por el sentido de lo que uno está haciendo. Y acá retomo a Mario Riorda cuando dijo que la comunicación no puede transmitir, y menos en situación de crisis, miedo o pánico, tiene que dar certezas y no necesariamente noticias positivas. Creo que es importante que eso atravesase las comunicaciones institucionales. Luego de haber sobrevivido a un campo de concentración, Viktor Frankl decía que eso no había sido positivo, había sido una catástrofe, una pesadilla, pero se preguntaba siempre cómo podía reorientar su vida y qué sentido darle a partir de eso.

Hay dos cuestiones que siempre nos irritan a los periodistas de la comunicación institucional y de los organismos públicos. Primero, cuando no hay una voz de mando unificada y nos llegan seis versiones diferentes sobre una misma cosa. Con lo cual es fundamental la

cohesión, no solo en gestión de crisis. Y la otra cuestión es la previsibilidad, que el periodista se vuelva rutinario, ya sea que trabaje en un medio electrónico, radial, televisivo o escrito. Esa previsibilidad le da una seguridad y tranquilidad que hace que predisponga mejor directamente el vínculo entre las fuentes. Considero que la voz de mando unificada y previsibilidad en las comunicaciones, sobre todo en la frecuencia, son consejos a tener en cuenta en el vínculo periodismo - organismos públicos.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)

AYELEN SIDUNDecana de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social
de la Universidad Nacional de La Plata

Cuando entregaba el premio Honoris Causa a Néstor García Canclini, que muchos de nosotros leímos en nuestras carreras, pensaba en la relación de la cultura con la comunicación y cómo es necesario pensar desde las universidades el lugar de la profesión. Sin duda, cada uno de los puestos de trabajo que ocupamos en diferentes lugares —yo también hice prensa institucional— nos hacen pensar en los recorridos.

En la Facultad de Periodismo, hace muy poco, cambiamos el plan de estudios —hace muy poco en relación a los tiempos del ámbito académico, en 2017 se implementó— y lo que pensamos en ese momento tuvo que ver con cuál era el lugar de los profesionales y de qué estábamos ocupándonos nosotros como profesionales.

Hay una cosa que se destacaba en esas encuestas y era que nuestros graduados tenían una pluma diferente, mucho más reconocida en el campo del trabajo que otros graduados o que otras disciplinas. Entonces, recuperamos todo lo que tenía que ver con la escritura, y también los lugares que puntualizaban los escenarios que trabajan un tema en particular, como por ejemplo los de crisis. Y de ahí surgió la necesidad de pensar en otras carreras porque, como dicen algunos autores, la comunicación sola no alcanza. La comunicación tiene que estar relacionada con la especificidad y por eso pensamos las tecnicaturas en Comunicación Digital, en Comunicación Pública y Política, y en Comunicación Popular.

Muchos de los estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Social empezaron a cursar estas carreras específicas. A muchos nos pasó de tener un compañero o compañera que quería hacer, por ejemplo, Periodismo Deportivo pero hacía la Licenciatura porque no estaba la carrera. Y de a poco se van abriendo lugares. La posibilidad de pensar a la comunicación con relación a determinados momentos nos hace reflexionar y tiene que ver con lo que nos trae hoy a este panel y la posibilidad de debatir.

Lo que nos preguntamos también es cómo nosotros, desde nuestra profesión, encontramos un trabajo y lo podemos desarrollar. No es menor este encuentro, no fue magia —como dijo Cristina— que suceda



esto, y no es magia que hoy la comunicación haya sido pensada como un Ministerio en la provincia de Buenos Aires.

Hace poco se realizó un encuentro de mujeres y una compañera me comentó que ella y otros compañeros habían sido destacados, reconocidos, a partir de trabajos especializados sobre comunicación en el Estado. Quizá haya que pensarlo al revés, pensar el Estado no solamente en las individualidades sino en cómo determinados procesos de comunicación nos hacen pensar en crisis, en lo digital —que es muy distinta a la comunicación que tradicionalmente veníamos pensando— y en que hay una comunicación política que es diferente, y allí se abre el debate sobre si el mercado entra o no cuando hacemos comunicación desde el Estado. Este debate sobre si somos técnicos o profesionales, y yo creo que somos profesionales siempre.

No sé si nos podemos vender a todo, todo el tiempo. Quizá la contingencia laboral, los momentos más duros económicos, nos hacen trabajar en lugares no tan gratos, pero seguramente ninguno de ustedes vende el alma por un trabajo con alguien que no es de su agrado. Y en eso tenemos que pensar desde dónde tomamos, pensamos y abordamos la comunicación.

Hay que desarrollar la comunicación desde la planificación estratégica y pensar que no es solamente una cuestión de medios de información. Hay que pensar la comunicación pública y política desde un lugar que tenga que ver con la inserción de los políticos en determinados espacios, pero que también esas políticas públicas que nosotros desarrollamos tienen que tener un debate determinado. Hay que problematizar sobre el lugar que nuestros profesionales ocupan y allí aparece la implicancia en diferentes situaciones transformadoras.

La pandemia fue un ejemplo de que los comunicadores hemos sido transformadores y tuvimos la posibilidad de comunicar, ya sea cuestiones vinculadas a las vacunas, si estábamos en el área de Salud, o a las decisiones de gobierno si estábamos desde el área de gobernación. Y en eso está la responsabilidad que implica ser parte de una oficina de comunicación, y más aún de un Ministerio como hoy tiene la Provincia.

La ministra Jesica Rey es graduada de nuestra Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Matías Belloni también, pero debemos pensar qué lugar ocupamos dentro de cada una de las áreas. Hay un debate que nosotros estamos teniendo que tiene que ver con



preguntarnos qué perfil de profesionales formamos, si para el mercado o para las políticas públicas. Sin duda, desde la universidad pública hay que formar para las políticas públicas. Después nos puede pasar, y nos tiene que pasar, que nos encontremos en diferentes espacios, en nuestros trabajos y en empresas, porque el mercado está atravesado. Pero es diferente la formación en comunicación de alguien que transita la facultad, que aquel que se instala en las redes por un momento. En los primeros años de la facultad, fundamentalmente en el curso de ingreso, es común escuchar esto de “quiero ser popular”. Hace poco, un estudiante se anotó en la carrera de Comunicación Popular porque quería ser “popular”. En esa carrera casi siempre se anota gente más grande, pero ese compañero tenía 20 años y lo que quería era ser popular.

Durante los primeros años de las carreras debatimos y rompemos sentido, porque lo primero que te dicen los estudiantes, por ejemplo, de Periodismo Deportivo es “yo quiero ser parte de un medio de comunicación conocido”. Pero la realidad es que al transitar la facultad vamos descubriendo qué recorrido queremos hacer. Yo no sabía que iba a ser planificadora: entré a la carrera para ser periodista pero me encantó Planificación, me enamoré y me fui. Mis siete amigas se fueron para Periodismo y yo para Planificación porque me gustó el camino. Hay algo que nos apetece en el camino y ese es el desafío



de la universidad pública. Y el paréntesis que quería hacer es que los estudiantes empiezan pensando en ese medio que tiene tres letras y que es de Periodismo Deportivo, pero después aparecen otras curiosidades en el camino y esos son los desafíos que tiene que dar la universidad pública; dejar de pensar solo en ese medio de información y poder pensar en los clubes de fútbol, de básquet, de los clubes en general, y de lo que podemos aportar para transformar la comunicación en esos espacios.

El intendente de Florencio Varela nos contaba que a partir del boom del equipo de fútbol Defensa y Justicia muchos quisieron hacer Periodismo Deportivo. Eso es lo que pasa en las Carreras de Comunicación, y ese despertar lo tiene que tener la universidad pública como lugar transformador de lo social, como implicancia de transformación social, porque no se hace periodismo sin compromiso o sin pensar en los otros. Tenemos que pensar en el desafío que tenemos como comunicadores, o podemos vendernos o podemos seguir desafiando los sentidos de lo que tenemos. Me enorgullece que haya aquí tantos compañeros y compañeras pensando en el Estado, porque para mí es un lugar transformador. La comunicación es el lugar transformador, y tenemos que animarnos a decir un poco más, a contar qué estamos pensando hacer en materia de comunicación o, como en este caso, de Comunicación de Crisis.

Como parte del Estado, tenemos que convertir el estigma en emblema de identidad, saber que somos bonaerenses pero también que somos periodistas del Estado, que tenemos ganas de militar el Estado, de trabajar en la oficina de comunicación y de ser parte de la transformación de pensar la comunicación desde otros lugares. Y, a partir de eso, apostar y retroalimentar a las universidades.

Sin pensar en nuestros graduados, nosotros no podemos seguir planificando la universidad. Sí o sí tenemos que pensar nuestros planes de estudio a partir de lo que nuestros graduados nos dicen, y los lugares profesionales también son importantes en esas instancias. El lugar que tiene la universidad pública tiene que ser siempre desde el compromiso, desde la posibilidad de pensar los recorridos y retroalimentarse de ellos.

El paréntesis, que todavía no les dije, tiene que ver con la fama en dos segundos. Hay estudiantes que dicen “yo me pongo a estudiar cinco años y hay otros que la pegan en un Instagram y resuelven su vida”. Bueno, pero eso no deja de ser efímero ¿cuántos son los que la



pegan en un Instagram?, ¿cuántos son los que la pegan con la música? Son contados y es un reconocimiento que no deja de ser circunstancial, en un mundo que corre y que gira en relación al mercado.

Entonces, pensar desde el Estado no tiene nada efímero, no tiene nada de circunstancial, pero sí tiene de transformador y de poder pensar a la sociedad en su conjunto en cada una de las acciones que nosotros hacemos cotidianamente. En esa valoración tenemos que estar desde la universidad, pero también desde la Provincia y desde cada uno de los espacios de comunicación que nosotros habitamos en nuestros municipios y en nuestros recorridos. Y, nuevamente, tenemos que volver a desafiarnos a tomarnos el trabajo de escribir aquello que estamos haciendo, la sistematización de lo que hacemos es sumamente importante. No pensemos que nosotros hacemos y otros escriben por nosotros.

Cada uno de ustedes seguramente recuerda cómo transformó una práctica cotidiana dentro de su trabajo, aquellos que con sus compañeros hicieron y transformaron sus espacios, eso hay que escribirlo y publicarlo porque es parte de lo que transforma la comunicación. La academia no es solo la que puede escribir sobre lo que hacen los periodistas y la comunicación. Cada uno de ustedes tiene que ser el que transforma la comunicación día a día, en el hacer cotidiano. Esa es una tarea pendiente, la de anotar todos los días qué es lo que estamos haciendo para transformar la comunicación y, al mismo tiempo, el desafío de la universidad pública de seguir pensándonos en conjunto.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)



Simplemente para dar un cierre, pienso en lo que se planteó en este panel y en lo que dijo Mario Riorda, en el verdadero impacto que generan las crisis y la importancia de no confundirlas con el conflicto. Y, también, en la importancia de analizar la relación entre ese golpe que nos da una crisis con el desfase o déficit que tenemos en la formación especializada. Claramente, hay una distancia enorme, que es lo que planteó Alejandro Cánepa.

Cuando estábamos pensando esta actividad, miramos los programas académicos de las diferentes universidades públicas que tienen la Carrera de Comunicación y también pensamos en lo que explicó Soledad López: en cuál será la formación de los comunicadores del futuro para poder afrontar los desafíos que plantea la comunicación de gobierno, de crisis y de riesgo, y del tiempo que lleva pensar e implementar un plan de estudio. Es bastante difícil y siempre uno siempre está corriendo por detrás.



Y si empezamos a indagar los planes de estudio, vemos emerger de manera positiva, y en un sentido medio polisémico, la conceptualización de crisis. En principio, adhiero positivamente que en alguna materia, en alguna clase en particular, aparezca la pregunta acerca de qué entendemos por Comunicación de Crisis. También comparto lo que decía Alejandro Cánepa sobre el desafío de poder seguir generando nuestros espacios donde la universidad y la gestión pública puedan retroalimentarse y autoexigirse, porque las casas de altos estudios nunca van a dejar de ser la gran formadora de los y las comunicadoras.

Y por último, para cerrar, la necesidad de pensar planes de estudios que tengan claras las diferencias, como planteaba Mario Riorda, entre Comunicación de Gobierno y Comunicación de Crisis, que no son lo mismo.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)



HERRAMIENTAS PARA PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN DE CRISIS



LEANDRO MARIANI

Ver la
conferencia



Desde el Ministerio de Comunicación Pública, que conduce Jesica Rey, queremos compartir nuestra experiencia en la creación de la primera Dirección de Gestión en Comunicación de Crisis, contarles qué fue lo que hicimos, cómo nos organizamos para afrontar ese desafío y de qué manera planificamos nuestro trabajo.

Tenemos la necesidad de brindar nuestro testimonio, y no porque pensemos que nuestra experiencia constituye la única o la mejor manera de gestionar, sino porque, sencillamente, consideramos que a la hora de iniciar un proyecto —en este caso podría ser la puesta en funcionamiento de un área de Comunicación de Crisis en un municipio o en algún organismo— siempre es útil tener una referencia.

Si bien de un tiempo a esta parte los gobiernos suelen tener asesores en materia de Comunicación de Crisis, y los seguirán teniendo,



no existía dentro de la administración pública un área específica que se permitiera planificar esa comunicación, es decir, institucionalizar esa práctica.

Nosotros queremos aportar un punto de partida y en ese recorrido puede pasar que desde algún municipio piensen que es correcto lo que hizo la provincia de Buenos Aires y quieran avanzar en esa misma dirección. Está muy bien si eso ocurre, pero también puede suceder que consideren necesario iniciar el camino para planificar la Comunicación de Crisis y al mismo tiempo consideren, luego de escucharnos, que lo que hizo la Provincia no estaba tan bien. En ese caso el relato de nuestra experiencia también habrá servido.

Lo primero que hicimos fue hacernos preguntas y, en principio, nos planteamos, como punto de partida, definir la palabra *crisis*: qué es y cuál es su parámetro con relación a nuestro gobierno. Eso es necesario, fundamentalmente, porque vivimos en una provincia gigante, diversa, heterogénea, donde habitan 17.5 millones de personas —y recién conversábamos con Mario Riorda, Daniel Rosso, Soledad López, Ayelen Sidun y Alejandro Cánepa— en la que tenemos realidades muy distintas, desde San Nicolás de los Arroyos en el norte provincial a Carmen de Patagones en el sur, desde los distritos que limitan con La Pampa en el oeste, hasta la región metropolitana en el noreste donde viven 13 millones de bonaerenses. Hay mucha diferencia, diversidad y, también, muchos conflictos.

Entonces, eso implica que hoy abramos un portal web, encendamos la radio o la televisión, y escuchemos todo el tiempo la palabra *crisis*: “La crisis de acá”, “la crisis de allá”, y da la sensación de que vivimos en una crisis permanente. Y, en realidad, nosotros consideramos que la mayoría de eso que llamamos crisis son conflictos propios de la gestión de gobierno y como tales deben ser resueltos por los canales tradicionales de la comunicación gubernamental. Eso no quita que, producto de esa diversidad que tiene nuestra provincia, estemos más propensos a sufrir una crisis que cualquier otra organización.

La segunda pregunta que nos hicimos tiene que ver con cuándo estamos en crisis; es decir, qué tiene que pasar para que nos impacte una crisis. ¿Es una crisis que presentemos un programa de gobierno y que nos critique la oposición? ¿Es una crisis que se derrumbe un edificio público y que mueran personas? Acordar esos parámetros internos es clave. Y la tercera pregunta que nos planteamos se cae de madura: ¿Qué debemos hacer cuando una crisis nos impacta?



En principio, nos hicimos esas tres preguntas fundacionales: ¿Qué es una crisis? ¿Cuándo estamos en crisis? ¿Qué debemos hacer cuando una crisis nos impacta? A esas cuestiones intentamos buscarle respuestas y las conseguimos estudiando, capacitándonos, formándonos sobre las crisis. Consideramos que la teoría es fundamental porque nos guía, nos ordena, nos apunta, nos brinda ese bagaje conceptual que es absolutamente necesario, pero también creemos que hay que interpelar de manera crítica esa teoría y que esa tarea la debemos realizar quienes hoy tenemos responsabilidades de gestión.

“Tenemos que ser capaces de contar nuestras experiencias de gestión e interpelar de manera crítica la teoría disponible y devolverla mejorada; producir conocimiento desde ahí es central”.

Es decir, tenemos que ser capaces de contar nuestras experiencias de gestión e interpelar de manera crítica la teoría disponible y devolverla mejorada; producir conocimiento desde ahí para nosotros es central. Es un desafío que tenemos hoy quienes ocupamos cargos dentro de los gobiernos porque todavía queda mucho por hacer si vinculamos las administraciones públicas y la Comunicación de Crisis dado que aún no hay áreas específicas dentro de los gobiernos.

¿QUÉ ES UNA CRISIS?

En ese recorrido por tratar de definir qué es una crisis nos encontramos con autores como Mario Riorda suele decir: “una crisis es un montón”. Él plantea que el concepto tiene que ver con la incertidumbre, con el fin del mundo, con procesos traumáticos que devastan los sistemas políticos y que, claramente, tienen consecuencias negativas para quienes la padecen. Otro autor reconocido en la materia, Luciano Elizalde, afirma que la crisis es el resultado del disenso y que provoca una pérdida relativa del poder. Elizalde sostiene que son experiencias estructuradas por las emociones, poco controladas y que nos afectan en nuestro modo de actuar y de pensar. Pero qué pasa si esas definiciones, esos conceptos, los llevamos al terreno de lo sensorial; es decir ¿qué sentimos cuando una crisis nos impacta? Ahí nos damos cuenta de que son situaciones que nos sacuden, son momentos donde la urgencia,



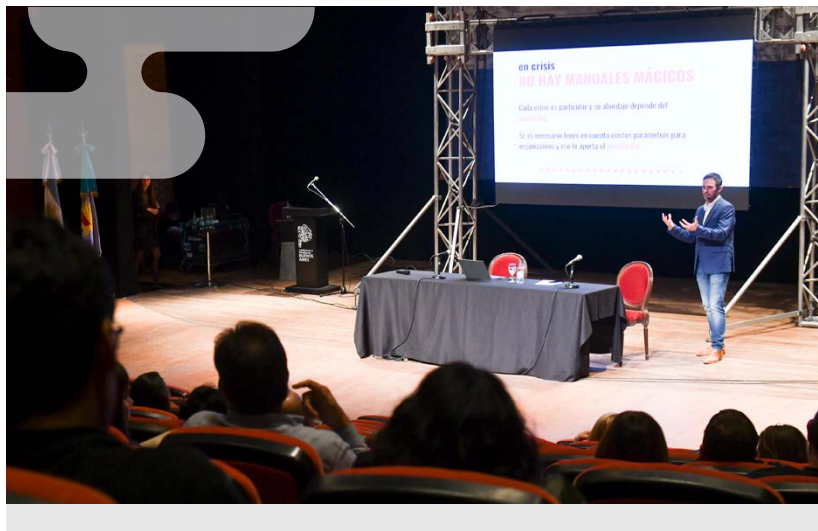
la tensión y el estrés están muy presentes; sentimos que se derrumba todo; como dice Mario Riorda, el piso desaparece.

¿Por qué es importante definir qué es una crisis? No solo se trata de un mero ejercicio conceptual, sino de una necesidad metodológica; porque saber qué es una crisis nos va a permitir identificarla a tiempo e intervenir con un plan específico para clausurarla oportunamente. Además, para diferenciarla del conflicto, que en los gobiernos está presente todo el tiempo, es moneda corriente, y lo que es rutinario no es crisis. Entonces, ¿qué tiene que pasar para que sea una crisis? En principio, se tiene que poner en jaque el sistema de valores que nos constituye como organismo, como institución, como gobierno. Dicho esto hago una aclaración, considero que definir crisis es completamente arbitrario y subjetivo. Acaso ¿desde dónde nos paramos nosotros para decirles a ustedes que una crisis es tal cosa? Por eso, es muy importante que cada organización reconozca internamente esos parámetros, ese sistema de valores que las constituye como tal.

“Saber qué es una crisis nos va a permitir identificarla a tiempo e intervenir con un plan específico para clausurarla oportunamente”.

Más allá de eso, podemos observar algunos rasgos distintivos de las crisis y las características que ahora voy a detallar tienen que ver con cuestiones que nosotros consideramos luego de analizar definiciones, estudiar y complementar con nuestra experiencia de gestión. En principio, una crisis tiene que ser un hecho relevante y excepcional —la excepcionalidad es un rasgo primordial y distintivo—, no es un evento que ocurre todos los días. Al mismo tiempo, consideramos que debe ser una situación que se sostenga en el tiempo, en tanto no desaparezca fugazmente de la agenda política y social. Supongamos que un hecho relevante nos impacta, pero a los 10 minutos nadie habla de eso, nadie nos interpela, no nos surge la urgencia de dar una rápida explicación; esa situación es mucho más aliviadora y fácil de manejar. Y otro de los rasgos característicos es que tiene que haber una fuerte afectación al gobierno.

En una capacitación interna que realizamos hace un tiempo, Daniel Rosso nos habló de la importancia del contexto. Él nos planteó que no hay que entender de manera lineal las definiciones, estamos hablando



“Una crisis tiene que ser un hecho relevante y excepcional –la excepcionalidad es un rasgo primordial y distintivo–, no es un evento que ocurre todos los días”.

de comunicación y el contexto es muy importante. Rosso dice que en las crisis hay una interpretación de un hecho en la que el gobierno se ve afectado; entonces, plantea que no hay crisis sin subjetivación de la oposición. Esto es clave también. En la práctica varía mucho si nos impacta un hecho y la oposición nos interpela de manera crítica, nos exige una respuesta y el tema se instala en la agenda y en los medios, a que si no lo hace.

¿QUÉ HACER FRENTE AL IMPACTO DE UNA CRISIS?

Hasta aquí definimos el concepto de crisis y tenemos algunos indicios para saber reconocer cuándo estamos frente a una crisis. Pero ¿qué hacemos cuando una crisis nos impacta? En ese momento, hay que poner en práctica la planificación de la comunicación que debimos haber trabajado mucho tiempo antes. Es decir, la gestión de la Comunicación de Crisis comienza mucho antes de que la crisis nos impacte. En ese momento donde está presente el estrés, la urgencia y el tiempo nunca



alcanza, no podemos sentarnos a planificar. Es clave saber identificar cuándo estamos en una crisis porque nadie resuelve un problema que no reconoce como tal, ya sea frente a una crisis o en la vida en general. Es decir, primero reconozco estar frente a una crisis y luego implemento un plan para clausurarla.

¿En qué consiste esa planificación que nosotros comenzamos a hacer desde la provincia de Buenos Aires? Estudiar las crisis pasadas, conocer la manera en la que se manifestaron anteriormente, ver las intervenciones que el gobierno realizó y preguntarse si esas respuestas fueron efectivas o agravaron la situación. Se trata de estudiar y analizar esas situaciones, y no porque vayamos a prevenir una crisis futura, sino porque eso nos puede brindar una vasta experiencia y a la hora de gestionar la experiencia es clave. También consideramos que esa práctica nos permite avanzar con el desarrollo de protocolos.

Nosotros creamos un protocolo de Comunicación de Crisis y cuando lo hicimos buscamos referencias para su armado y no encontramos. Hay materiales vinculados a intervenciones de los gobiernos en situaciones de emergencia sanitarias confeccionados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), pero puntualmente de Comunicación de Crisis no. ¿Qué tiene que tener un protocolo? ¿Qué tiene que decir? Armamos uno, es la referencia que tenemos, y en base a eso lo vamos modificando, mejorando, a medida que vamos gestionando. Ahora les voy a contar de qué se trata, pero queremos que quede claro que no hay manuales mágicos que solucionen esas situaciones excepcionales y, además, cada crisis es particular y su abordaje depende del contexto en el que se desarrolla. Entonces, no se puede tener un mensaje pre armado, enlatado, para una crisis que no se sabe cuál será. Pero sí es necesario tener un protocolo que nos ayude a ordenar nuestro trabajo.

Nuestro protocolo tiene dos partes bien definidas. Una se activa solamente cuando la crisis nos impacta, y la otra es permanente y establece nuestra labor diaria.

De acuerdo a nuestros parámetros internos, cuando nuestra ministra Jesica Rey plantea que estamos frente a una crisis, se activa el protocolo. A partir de allí, ese documento define criterios y prioridades, al tiempo que establece competencias y obligaciones frente a la nueva situación. Las primeras acciones tienen que ver con centralizar la comunicación —por ejemplo, si la crisis ocurre en el sistema carcelario, el Ministerio de Justicia delegará la comunicación al gobierno central



hasta tanto se definan los voceros y canales— y conformar una mesa que nosotros denominamos Comité Operativo Provincial de Emergencias (COPE). Ese espacio de trabajo estará integrado por el Ministerio de Comunicación Pública, la Jefatura de Gabinete por su rol de articulador de los ministerios, y el área involucrada en la problemática. Obviamente, los integrantes de esa mesa pueden ampliarla a los equipos técnicos y políticos que consideren necesario.

“No se puede tener un mensaje pre armado, enlatado, para una crisis que no se sabe cuál será. Pero sí es necesario tener un protocolo que nos ayude a ordenar nuestro trabajo”.

En principio, centralizamos la comunicación, nadie habla, nos reunimos en un comité de emergencia y nos tomamos una hora para analizar objetivamente qué fue lo que pasó antes de brindar una respuesta ¿Qué garantizamos con esto? Evitamos que la primera respuesta a una crisis sea una declaración intempestiva de un funcionario o funcionaria. En esa mesa de trabajo se considerará lo ocurrido y se avanzará en una respuesta que, de acuerdo al contexto, podrá ser un mensaje grabado, una conferencia de prensa, un comunicado, etcétera.

“Las primeras acciones tienen que ver con centralizar la comunicación y conformar una mesa que nosotros denominamos Comité Operativo Provincial de Emergencias (COPE)”.

La otra parte del protocolo para nosotros es la más importante y es la que regula nuestro trabajo diario. Tiene que ver con establecer pautas de trabajo antes del surgimiento de las crisis. Una de las primeras acciones que hicimos fue llamar a los voceros y a las voceras de cada uno de los ministerios y comentarles que estábamos poniendo en una marcha una nueva Dirección y que necesitábamos diseñar un sistema de alertas que nos permitiera conocer, en tiempo real, cada contingencia que se registrara en la Provincia. Con eso no vamos a evitar una crisis, pero consideramos necesario establecer ese sistema para tener un registro de las problemáticas antes de que salgan en una red social o un medio informativo. Una vez que nos



avisan de un conflicto, iniciamos un seguimiento específico y analizamos de qué manera se instala en la escena pública y política, si alguien de la oposición subjetiva ese hecho y, fundamentalmente, si ese hecho puede llegar a escalar y afectar fuertemente al gobierno. Insisto, no quiere decir que con esa metodología evitemos una crisis, pero consideramos que es parte de la gestión de Comunicación de Crisis y, al mismo tiempo, una colaboración a la comunicación gubernamental en el sentido de estar detrás de los conflictos diarios, evaluar su afectación y abordarlos.

EVITAR AGRAVAR LAS CRISIS

Como explicaba Mario Riorda, la Comunicación de Crisis busca cerrar, clausurar, ese proceso traumático que a nosotros nos impacta. ¿De qué manera? Aportando certezas que generen certidumbre. Sin duda, comunicar mal agrava la crisis y aquí voy a considerar cuatro situaciones, pero seguramente si nos ponemos a charlar pueden surgir muchísimas más. En principio, considero que una de las razones es tardando en brindar una explicación porque, de esa manera, generamos un clima propicio para que se instalen rumores y, claramente, esos trascendidos serán siempre negativos para el gobierno. Además, le damos la posibilidad a la oposición de ganar la agenda pública. Obviamente, el tiempo es relativo. ¿Qué es mucho? ¿Qué es poco? ¿A



qué consideramos *tardar*? Nosotros consideramos que dentro de la primera hora tenemos que tener conformada la mesa de crisis y estar analizando lo ocurrido.

Otra de las cuestiones que pueden agravar la crisis es apurándonos a hablar. Cuando una crisis nos impacta, lo primero que ocurre —antes de las acciones para solucionar la crisis— es el discurso político; el momento en el que el gobernador o el intendente explican claramente qué fue lo que pasó y qué hará el gobierno para solucionar esa crisis. En ese momento, el funcionario político tiene que brindar garantías de que su gestión podrá resolver esa situación y, al mismo tiempo, que gestionará para que esa crisis no vuelva a ocurrir. Es lo que Mario Riorda llama *trazar trayectorias a futuro*. Entonces, cuando se habla en esas situaciones siempre se debe brindar certezas, y si nos apuramos a hablar podemos no lograr ese propósito, o decir cosas que no son.

“Cuando una crisis nos impacta, lo primero que ocurre —antes de las acciones para solucionarla— es el discurso político”.

También podemos agravar las crisis mintiendo (puede desencadenar un escándalo) o negando esa situación. ¿Por qué negando? Porque cuando negamos la crisis, es decir, no la reconocemos como tal, seguimos con el desarrollo de la rutina. Hasta que la crisis nos impacta venimos con el desarrollo de una comunicación gubernamental que busca generar consenso de nuestra gestión, pero cuando entramos en una crisis esa comunicación debe frenar y se tiene que desarrollar un plan para clausurar esa instancia. Si nosotros la negamos, seguimos comunicando de la misma manera, como si no hubiera crisis y, claramente, la estamos agravando porque al no reconocer el problema no hago nada para cerrar esa instancia y, al mismo tiempo, la imagen que comunicamos —rutina— no se condice con la realidad de lo que ocurre.

Desde el Ministerio de Comunicación Pública, es lo que venimos haciendo; la manera en la que trabajamos todos los días. Creemos que dar a conocer nuestra experiencia y estar a disposición de los municipios y de los organismos públicos de la Provincia es central. Estamos convencidos de que este espacio de intercambio de ideas

y de reflexión acerca de la comunicación pública —y específicamente sobre la Comunicación de Crisis— es clave. Tenemos que fortalecer estas instancias para construir conocimiento y para eso todos debemos contar nuestras experiencias: nosotros, los municipios, las universidades.

“Tenemos que fortalecer estas instancias para construir conocimiento y para eso todos debemos contar nuestras experiencias: nosotros, los municipios, las universidades”.

Hoy, en la Provincia, tenemos un Ministerio de Comunicación Pública que vino a romper la lógica de cómo se comunicaba tradicionalmente desde el gobierno. Esa labor ya no está centrada exclusivamente en la tarea de prensa y difusión, sino también se permite planificar políticas públicas de comunicación. Este encuentro es parte de eso. Y, en términos generales, nosotros no entendemos a la Comunicación de Crisis solo como la estrategia para salvarle el pellejo a un gobierno sino, fundamentalmente, como la necesidad de comunicar de la mejor manera posible a los y las bonaerenses, al pueblo de la provincia de Buenos Aires, en esas situaciones donde está presente la desesperación, el caos y la incertidumbre que generan las crisis.

[VOLVER AL ÍNDICE](#)



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES

ISBN 978-987-21200-5-4



9 | 789872 | 120054 |