



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Comunicación de crisis. El discurso de Alberto Fernández  
frente a la pandemia Covid-19  
Daniela Irigoiti Vaccarini, María Lorena López y Martín De Luca  
Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 6, N.º 1, agosto 2020  
ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>  
FPyCS | Universidad Nacional de La Plata

## Comunicación de crisis. El discurso de Alberto Fernández frente a la pandemia Covid-19

Crisis communication: Alberto Fernández's speech facing Covid-19 pandemic

**Daniela Irigoiti Vaccarini**

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

**María Lorena López**

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

**Martín De Luca**

[martindeluca.lp@gmail.com](mailto:martindeluca.lp@gmail.com)

---

Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata | Argentina

### Resumen

Este trabajo constituye un primer avance en el marco de un proyecto de investigación que busca analizar los enfoques y los modos de gestionar la comunicación del gobierno nacional en el actual contexto de pandemia. De esta manera, bajo la categoría de comunicación de crisis, nos ocupamos del discurso del poder ejecutivo durante los meses de marzo, abril y mayo en primera instancia. El interés por este período coincide con la declaración de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en torno al COVID-19 y su denominación de pandemia, el anuncio de la cuarentena y el desarrollo de los primeros casos de contagio en nuestro país. Desde ese plano, el propósito del trabajo consiste en indagar cómo en un contexto de emergencia sin precedentes, el gobierno nacional -con Alberto Fernández a la cabeza- afrontó la tarea de salir a comunicar, a sus ciudadanxs para prevenir nuevos contagios. Al respecto, la ponencia aborda preguntas centrales que motorizan hipótesis y respuestas posibles: ¿Cómo se comunicó?, ¿Qué se omitió? ¿Qué estrategias se emplearon? ¿Cuál fue el tono del discurso? ¿Qué palabras se utilizaron? ¿Cuáles fueron los escenarios de enunciación?

### Palabras clave

Comunicación de crisis, discurso político, pandemia, comunicación política, Alberto Fernández.

## Introducción

En un escenario de emergencia, convulsión, incertidumbre y enunciados encontrados, el gobierno nacional se encuentra ante la situación de comunicar en un marco de crisis, y para hacerlo eligió centrar la palabra en la figura presidencial. Los discursos de Alberto Fernández como representante del Poder Ejecutivo cargan con la enorme responsabilidad de prevenir contagios para salvar vidas o para evitar muertes, según desde la óptica que se mire. Así va construyendo su liderazgo. En cada alocución en público refuerza una perspectiva que encuentra sus bases en la salud, en lo sanitario y se aleja de visiones meramente economicistas. A partir de ello, articula su enunciación e involucra la dimensión política, que en esta etapa de plena crisis y toma de decisiones se vuelve aún más crucial.

La comunicación es el modo en que la política se hace pública, así que siempre habrá comunicación porque "es el reflejo de cómo vemos la política" (Riorda, 2019). Es en este momento donde cada exposición retórica cuenta y permite establecer líneas de acción en cuanto al rumbo a seguir. Por tanto, no abundan las certezas, sino más bien las incertidumbres, y se libra un frente de batalla no sólo contra un virus poco conocido, sino que también se combate contra la desinformación. Ante esto, cabe preguntarse ¿De qué modo trabaja su narrativa Alberto Fernández?

El politólogo Mario Riorda afirma que la comunicación de crisis "debiera ser un instrumento que permita dotar de certidumbre ante situaciones de amenaza. Gestionar crisis es aportar certidumbre" (2012a). Asimismo, señala que el modo en que los mensajes se emiten en este tipo de contextos debe diferir necesariamente de los habituales y ante ello, es necesario detenerse y analizar: ¿Qué estrategia comunicacional eligió el gobierno nacional a la hora de comunicar frente a la pandemia? Y la respuesta a ello puede ser muy amplia. Pero si de la comunicación oficial se habla, sin dudas la figura de Fernández es quien ocupa el centro de la escena en el actual contexto de crisis.

Es por eso que en este aspecto se decidió acotar el objeto de estudio a los discursos del Presidente y específicamente abordar las conferencias que ha brindado desde el inicio de la pandemia en Argentina. Este recorte facilita herramientas para entender cómo el mandatario ha logrado posicionarse desde un discurso más humanitario, dando prioridad a la salud por sobre las nociones economicistas que embanderan otros líderes alrededor del mundo, bajo la misma coyuntura de emergencia.

En cuanto a las herramientas metodológicas elegidas, la investigación en curso se propone implementar la técnica de relevamiento de información: el análisis del discurso político. El corpus incluye -como ya referenciamos antes- conferencias de Fernández desde el inicio de la pandemia hasta mayo, en una primera instancia. Este período coincide con lo que de ahora en más llamaremos: etapas de pre-crisis y crisis. Para revisar la etapa de post-crisis también se recurrirá a la entrevista semi-estructurada<sup>1</sup>, pero como adelantamos, se reserva para una futura fase de investigación.

## Hacia una conceptualización de la comunicación de crisis

La crisis pone de manifiesto una incertidumbre. En esa trama, la comunicación de crisis es una herramienta que permite dotar de certidumbre a la situación de amenaza, y en este "aportar certidumbre" no sólo está implicado el propio sistema político, sino que además se guarda una exigencia fundamental para el sistema de medios. Brindar noticias cargadas de certidumbre no necesariamente implica dar buenas noticias. En el caso de los medios argentinos, de hecho, se advierte la existencia de falsas noticias o connotaciones que escapan a la realidad. Y aunque parezca a simple vista una aclaración ética innecesaria en un contexto democrático, es un precepto que se suele dejar de lado.

Los discursos de Alberto Fernández permiten dar cuenta de ciertas verdades, y del rol que están desempeñando algunos medios en torno a la pandemia, sobre todo cuando transmiten la idea de la "angustia de la cuarentena":

Angustiante es que el estado te abandone y te diga arreglate como puedas, no que el estado te diga quédate en tu casa y cuidate, yo mientras tanto voy a buscar dónde está el virus, eso es angustiante. Que el estado no esté presente ahí, que no te cuiden, que el estado te abandone (Fernández, 2020).

En la comunicación de crisis, es preferible pecar siempre por exceso de alarma que subestimar el daño o las consecuencias. Se debe lograr un equilibrio entre la cautela y la sobreexposición de alarma: que en el avance de la gestión de crisis haya buenas probabilidades de poder decir "la situación no es tan mala como temíamos", en lugar de "la situación es peor de lo que pensábamos" y así evitar producir el efecto opuesto o agravar la situación, cuando ante una situación extrema reine el pánico y el miedo.

Independiente del concepto que elijamos al momento de definir qué es la Comunicación de Crisis, varios autores coinciden en que toda crisis identifica tres

estadios en su evolución: Una fase de Pre-crisis, en la que la crisis empieza a manifestarse y permite percibir la existencia de un eventual problema; una etapa de Crisis, que es cuando la crisis ya ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación, y por último, una instancia de Post-crisis que se entiende como una vuelta a la normalidad que involucra un proceso de recuperación. (González Herrero, 1998).

Algunas teorías incorporan el componente de la variabilidad y otras coinciden en que al suponer las crisis un período de desestabilización, la mejor herramienta es poder conocer a lo que nos estamos enfrentando para poder solucionarlo. Más allá de los habituales fundamentos que se utilizan para definir su tiempo de vida (pre-crisis, crisis, post-crisis) es necesario hacer referencia -no solo a los modelos secuenciales- sino también a los cíclicos, porque presentan ventajas como la posibilidad de integrar la *Gestión de Riesgos Potenciales* en el propio ciclo.

A fin de cuentas la aparición de una crisis no es más que el fracaso de la *Gestión de Riesgos Potenciales* (Jaques en García Ponce, 2013). Por lo tanto, un modelo que permita desde la gestión de post-crisis la aplicación de la gestión preventiva mejora las capacidades del equipo comunicativo a la hora de enfrentar las crisis, pues no todas ellas son evitables (p. 62).

Hay autorxs que marcan las diferencias existentes entre crisis evitables y las no evitables (González Herrero, en Losada Díaz, 2010). La primera implica abortar el nacimiento del conflicto para lograr que nunca estalle la crisis: es lo deseable, pero no siempre alcanzable. Dicho modelo consta de cuatro etapas: Gestión de conflictos potenciales, Planificación-prevención, Crisis y Post crisis. Aquí las crisis pueden evitarse si se actúa oportunamente o no existen agentes externos fuera de control, (como puede ocurrir ante la presencia de una pandemia a nivel mundial). Por eso en este punto recurrimos al modelo de crisis no evitables que propone González Herrero, y que contempla tres etapas: vigilancia-planificación, crisis y post crisis.

A lo largo de estas páginas que siguen se presentan algunos resultados preliminares del análisis de la selección de conferencias y se destacan aspectos, tanto del contenido como de las formas en que fueron presentadas. Específicamente, se aborda el análisis de los estilos, concepciones y prácticas vinculadas con la comunicación de crisis en general y de la "retórica albertista" en particular, teniendo en cuenta las características de su gestión, los objetivos y acciones de comunicación priorizadas.

## Estrategias comunicacionales frente a la pandemia: Las conferencias

El 13 de marzo, Alberto Fernández realizó la primera cadena nacional de su mandato, un día después de que la OMS declarara al coronavirus como pandemia. En su formato tradicional desde el Sillón Presidencial, habló durante seis minutos brindando información sobre este nuevo escenario mundial, y ante la imperiosa necesidad de llevar certidumbre a la sociedad, entendida como “pueblo argentino”.

A esta primera intervención se ubica dentro de la comunicación de pre-crisis, ya que es anterior a la declaración de la cuarentena total y obligatoria. La importancia de esta etapa en términos comunicacionales radica en que aquí comienza a tomar forma la estrategia discursiva del presidente quien asume el rol central al momento de dar instrucciones y exponer la información.

Las claves de esta cadena nacional radican en algunos puntos sobre los que hará especial énfasis el enunciador. El primero y más inmediato será el objetivo de informar sobre lo que se está haciendo: “Quiero que sepan que es lo que estamos haciendo para dar respuesta al avance de este virus” (Fernández, 2020). Luego se dará paso a la premisa del estado presente, algo recurrente en la narrativa de Alberto Fernández: “Es imprescindible el rol del estado para prevenir, tranquilizar y brindar protección”, y al mismo tiempo involucra a la comunidad: “Esta pandemia nos convoca como sociedad” (Fernández, 2020).

Con esto se intenta dejar en claro qué se “está haciendo”, y cómo se acciona frente al riesgo. Claro que para dar cuenta de ello hacen falta detalles y lo hace explicando el dictado de un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) ampliando la emergencia pública en materia sanitaria y que involucra una serie de medidas para afrontar la crisis como fijar precios máximos en insumos críticos. Además, se establece un aislamiento preventivo obligatorio durante catorce días en cuatro casos: Personas con diagnóstico, sospechosos (con síntomas), contacto estrecho y personas que ingresaron desde países afectados.

El presidente hace hincapié aquí sobre la pena por incumplir con esto y remarca que se está actuando según las recomendaciones de la OMS. Anuncia que se fortalecerán los controles migratorios mediante un monitoreo estricto. Y ya sobre el

final se reafirma la idea de ser un país unido: "Tenemos que demostrarnos que en los temas importantes estamos unidos" (Fernández, 2020).

En este contexto, una semana después, el 19 de marzo, debido al avance del virus se decide decretar la cuarentena total. Es decir, salvo las excepciones "nadie puede moverse de sus casas". Esta vez, el presidente no utiliza la modalidad de cadena nacional tradicional, sino que lo hace desde Olivos, de pie y rodeado de otros dirigentes que lo secundan (Axel Kicillof, Horacio Rodríguez Larreta, Gerardo Morales y Omar Perotti), pero sin ceder la palabra en ningún momento.

En esta ocasión, Fernández se muestra más duro en sus palabras, más punzante:

Sepan que, a partir de las cero horas, la prefectura, la gendarmería, la policía federal y las policías provinciales estarán controlando quien circula por las calles y quien no pueda explicar lo que está haciendo se verá sometido a las sanciones que el código penal prevea (Fernández, 2020).

Aquí se apela al miedo para modificar una conducta determinada (Riorda, 2012b). Además, afirma que éste es el motor persuasivo central en la comunicación de riesgo. De esta manera, Fernández endurece su discurso: "Vamos a ser absolutamente inflexibles", y aclara: "Esta es una medida que dictamos en un momento excepcional, pero dentro de los límites de lo que la democracia permite". Asimismo, retoma otra cuestión propia de su retórica que es la de hacer parte a la sociedad para poder llevar a cabo las acciones: "Hemos calculado absolutamente todo (otra vez la alusión al estado presente), lo único que necesitamos es que cada uno de nosotros cumpla con su parte (...) Yo confío en la responsabilidad de todos los argentinos y todas las argentinas" (Fernández, 2020).

Por otro lado, también se refiere a los gobernadorxs de las diferentes provincias para dar cuenta de la conformación de un gabinete federal y seguir en la línea de una "Argentina Unida": "A todos les doy las gracias, por su apoyo y el compromiso". En este sentido, el concepto de pluralidad tiene una presencia clave en la narrativa de Fernández y es utilizado como meta para alcanzar un ideario democrático de organización y contención de la ciudadanía (Secul Giusti, 2020). Este aspecto resulta clave para comprender el significado de democracia en el discurso del presidente.

## La narrativa oficial: el discurso de Alberto

La "retórica albertista" se sostiene a partir de cuatro pilares inalterables: Estado, solidaridad, unidad y ética y se destacan algunas características basales, entre ellas: la participación de lo estatal -como base de cuidado, de resguardo, de contención, la función solidaria, la unidad como clave para alcanzar un "Pacto Social" o "Contrato Social" y la ética como pasarela que permite alcanzar la justicia (Secul, Giusti, 2020).

En esa retórica, en principio se apela al miedo para que lxs ciudadanxs se sigan resguardando y cumplan con la cuarentena. De hecho, la frase "el virus no nos viene a buscar, nosotros salimos a buscarlo", muestra cómo si salís de tu casa estás en posibilidad de contagiarte, entonces mejor quedarnos, ya no es tanto cuidar de otro si no el cuidado es del individuo. De esta manera, se apela hasta al más egoísta que sólo haciendo caso al gobierno se puede cuidar a sí mismo.

A partir de las prórrogas empieza a tomar fuerza la dicotomía entre economía y salud, ante esto el presidente se muestra inflexible con la convicción de que la mejor propuesta para la sociedad es seguir con la cuarentena. Desde la primer y conocida frase de "una economía que cae siempre se levanta, una vida que cae no" la posición del gobierno nacional no se modificó, si no que Alberto Fernández empezó a mostrar una faceta pedagógica.

Lxs acompañantes del primer mandatario fueron variando en las diferentes presentaciones, en principio se mostraba rodeado del jefe de gabinete, gobernadores y el ministro de salud. Luego sumó especialistas a quienes los nombra como su fuente de consulta constante, ya en las conferencias correspondientes al mes de mayo se muestra acompañado del jefe de gobierno porteño y del gobernador de la Provincia de Buenos Aires enfatizando en cada comentario la importancia de trabajar en unidad tanto oficialistas como opositores.

También a partir de la tercera extensión de la cuarentena comparte la palabra con sus acompañantes y contestan preguntas de lxs periodistas presentes. Así, Alberto Fernández remarca la importancia de lo que pretende ser su mito de gobierno (Riorda, 2006): "Argentina unida". Rompe con la imposición de las grietas políticas y demuestra la importancia que tiene mostrarse en unidad en contextos de crisis, donde dejando de lado los colores políticos lo importante es el "trabajo en equipo".

## Consideraciones finales

La coyuntura pandémica vino a echar por tierra varios supuestos, generando caos y confusión, pero también nuevas oportunidades, sobre todo en lo que a gestión de la comunicación se refiere. Si bien las crisis pueden evitarse, en esta coyuntura resultó imposible prever una pandemia de esta magnitud, porque se trató de un agente externo: un virus sin precedentes. Pero pese a esto, es necesario trabajar sobre nuevas pautas de manejo de crisis de manera previa.

Al respecto, debería trabajarse en profundidad sobre la idea de condición de crisis como "gestionable" para poder manejar la imprevisibilidad o el factor sorpresa con algunas ventajas, y sobre todo con más herramientas a la hora de comunicar. Más aún, considerando que los gobiernos, debido a su nivel de exposición y por el hecho de ser articuladores de todos los conflictos sociales e individuales, son de por sí un tipo de organización propensa a atravesar por crisis recurrentes y de diversa índole.

Esta perspectiva de crisis como gestión permitirá defender una idea de continuidad y en la práctica, evitar procesos políticos desgastantes de cierre incontrolable. Por otro lado, evitará tener que recurrir a acciones poco recomendables en comunicación como la "Estrategia del Silencio", que no hace más que dar ventajas para que otros puedan hablar y definir los términos del conflicto o recurrir a la Estrategia de la Negación: Negar todo, mitigando el hecho, o aseverando una acción realizada como exitosa cuando no lo es.

La conducta ante la pandemia resaltó el liderazgo de Alberto Fernández. La adopción de patrones de acción contundentes y urgentes le permitió, pese a encontrarse frente a una crisis inevitable, dar respuestas de corto, medio y largo plazo. Y lo hizo desde una perspectiva de gestión sin intentar menguar la importancia de los factores negativos que definen y configuran esta crisis.

Los medios, por su parte, ofrecen una excesiva dramatización en forma de victimización, desviación espectacular y violencia discursiva. En este escenario, se valora ser "más humano" que un gestor eficaz (Riorda, 2012). La humanidad prima por sobre la valoración para ser juzgado como "piloto de tormenta". Las formas molestan más que los contenidos porque así son las crisis: perturbaciones de las que hay que salir y ante ello, la comunicación juega un rol fundamental.



## Referencias

Elizalde, L.H (2009). *Gestión de la comunicación pública, empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Barcelona, España. Editorial Bosch.

Fernández, A. (19 de marzo de 2020). Videos.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/user/casarosada/videos>

Fernández, A. (29 de marzo de 2020). Videos.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/user/casarosada/videos>

Fernández, A. (10 de abril de 2020). Videos.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/user/casarosada/videos>

Fernández, A. (25 de abril de 2020). Videos.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/user/casarosada/videos>

Fernández, A. (08 de mayo de 2020). Videos.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/user/casarosada/videos>

Fernández, A. (23 de mayo de 2020). Videos.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/user/casarosada/videos>

García Ponce, D. & Smolak-Lozano, E. (2013) "Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa". En *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 51-67. Recuperado de: <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/189/55>

Losada Díaz, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona, España. Editorial UOC.

Riorda, M. (2012a) "Quiero salir... sólo y si se puede, bien". En *Más poder local*, Nº. 10, 2012, pp. 38-40.

Riorda, M. (2012b). *La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental*. Comité Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú P. 96-111  
Política I Revista de ciencia política. Comunicación política Año 2 Revista N° 3.

Secul Giusti, C. (2020). "Un escenario en suspenso". En *Revista Primera Generación*. Recuperado de <https://primerageneracion.net/2020/03/27/un-escenario-en-suspenso/>.

Secul Giusti, C. (2020b). "La retórica albertista: democracia y pluralismo". En *Revista Zoom*. Recuperado de <http://revistazoom.com.ar/la-retorica-albertista-democracia-y-pluralismo/>.

## Nota

---

<sup>1</sup> Las entrevistas se harán en base a referentes y/o gestores/as de comunicación de las áreas afines al tema, priorizando aquellos/as comunicadores/as que se encuentren actualmente en funciones o bien que se hayan desempeñado también en gestiones anteriores.