

Sibila Camps, Alejandro Álvarez Nobell, Laura Cambareri y Mario Riorda

## **Comunicación de instituciones, empresas y gobiernos en situaciones de desastre**

En esta edición recuperamos uno de los principales paneles desarrollados en el marco del reciente XIX° Congreso de REDCOM “Federalizar la comunicación: Experiencias, utopías y recorridos pendientes” que se realizó en Comodoro Rivadavia, Chubut, los días 2 y 3 de noviembre<sup>1</sup>. Dicha ciudad fue declarada zona de desastre tras ser afectada por un temporal entre marzo y abril de 2017, y el tema se convirtió en un eje de reflexión significativo el encuentro académico.

El panel tuvo lugar en el Aula Magna de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB), y participaron especialistas en comunicación de desastres, área de trabajo de la que emergen nuevos interrogantes, reflexiones y desafíos. Fue coordinado por Adrián Sandler, licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA) y docente UNPSJB. En tal contexto Sibila Camps<sup>2</sup> hizo referencia a “Desastres y emergencias. Comunicación y cobertura periodística: similitudes y diferencias”; Alejandro Álvarez Nobell<sup>3</sup> tituló su ponencia “Vino la suegra: crisis y comunicación gubernamental, escucha activa, gestión de contenidos y relaciones”, la licenciada Laura Cambareri<sup>4</sup> habló sobre su experiencia como coordinadora del área de Comunicación de la Sociedad Cooperativa Popular Limitada de Comodoro Rivadavia (SCPL) y el politólogo e investigador Mario Riorda<sup>5</sup> se sumó en videoconferencia para trabajar “Gobiernos, crisis y riesgo. Todo para mejorar en comunicación”.

---

1 Desgrabación y edición realizada por Noelia Peralta Bareille y Mauro Varela, integrantes del comité organizador del congreso y estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Comunicación sede Comodoro Rivadavia (UNPSJB). Edición general: Celina Salvatierra, docente de la misma carrera e integrante del comité académico.

2 Docente en periodismo, especialista en cobertura y comunicación sobre desastres.  
[www.sibilacamps.com](http://www.sibilacamps.com)

3 Doctor en Dirección Estratégica de la Comunicación y Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación, docente e investigador de la UNC. Docente Universitario e Investigador del CONICET y es Director General de Comunicación y Medios en la Municipalidad de Córdoba. @aalvareznobell

4 Licenciada en Comunicación Social de la UNPSJB a cargo de la coordinación en el área de Comunicación de la Sociedad Cooperativa Popular Limitada (SCPL) de Comodoro Rivadavia.  
<http://www.scpl.coop/>

5 Magíster en Política y Gestión Pública, doctorando en Comunicación Social, con especialidad en asuntos públicos (Universidad Austral), dirige la maestría en Comunicación Política de la misma Universidad. [www.mariororda.com](http://www.mariororda.com). El aporte de Riorda puede consultarse en <https://www.youtube.com/watch?v=8cop7o2S1DA>.

## **Comunicación y cobertura periodística de desastres y emergencias**

**Sibila Camps:** Voy a empezar con algunas generalidades del tema como para después entrar en materia. Tomo primero una definición de desastres, totalmente periodística, que no es la que se tomaría en gestión de riesgo ni en protección civil. El desastre es un fenómeno excepcional de la naturaleza o hecho provocado por el ser humano, ya sea de una manera voluntaria o involuntaria, que afecta a muchas personas o una comunidad -o a varias comunidades-, porque atenta contra su vida, su salud, su calidad de vida, el medioambiente, o bien indirectamente a través de las consecuencias que acarrea, y que pueden ser sanitarias, económicas, sociales, políticas y también culturales.

Haré entonces una introducción al riesgo de desastre y a la gestión de riesgo. Cuando hablamos de desastres, el riesgo se mide a partir de la amenaza en relación con la vulnerabilidad que tiene un determinado lugar, ambiente, ámbito, edificio, comunidad, etcétera. Tenemos por un lado, las amenazas, es decir, la probabilidad de que ocurra un desastre determinado o que haya una situación de emergencia y por otro, las vulnerabilidades, que pueden ser geográficas, ambientales, institucionales, económicas, sociales o culturales. Cuando uno reduce las vulnerabilidades disminuye el riesgo, la posibilidad de ocurrencia de una situación de desastre.

Por otro lado, la percepción del riesgo está asociada a si tenemos o no conciencia de que existe y de que puede pasar algo. En la medida de dicha percepción podemos entonces empezar a pensar en hacer una gestión. Eso implica hacer un mapa en dos sentidos. Uno de ellos, es tratar de reducir esas vulnerabilidades, trabajar frente a una situación que puede ocurrir, y el otro, armar un plan de contingencia, anticipando qué hacemos si se produce. Y ahí para eso armamos un sistema de emergencia que no necesariamente implica una oficina que tenga que tener doscientos camiones, cinco mil colchones –etcétera-, sino muy pocas personas que sepan qué hacer y que estén coordinadas con otras dependencias, otros ministerios, como para que una vez que ocurra el desastre se ponga en marcha el plan de contingencia y cada uno sepa qué hacer. Eso es a lo que llamamos gestión de riesgo.

## **Gestión y comunicación**

**SC:** (...) La gestión de riesgo es un ciclo que no se acaba nunca. Nos preparamos para la posibilidad de que algo suceda, ponemos en marcha el plan de contingencia si es que ocurre la emergencia, después empezamos la cadena de rehabilitación, luego la reconstrucción y cuando la hacemos pensamos en cómo mejorar las cosas por si llega a sobrevenir

nuevamente, o para que si sucede, no tenga el mismo impacto que ha tenido. Siempre, estas acciones implican tener un control y evaluar lo que se ha hecho.

Una de las cosas que tenemos que ver especialmente si trabajamos desde la comunicación y sobre todo desde la cobertura periodística, es observar la emergencia y la gestión de riesgo como un proceso. No es algo fijo sino que está permanentemente evolucionando, cambiando, modificándose. A veces, lo modificamos nosotros y otras veces es la misma situación la que se modifica a sí misma. El hecho de verlo como un proceso nos permite empezar a pensar qué es lo que tenemos adelante, como puede seguir esto, y de esa manera planear adelantarnos. Podemos organizarnos y preparar alternativas de comunicación y de cobertura. No es cierto que los desastres golpean por igual a todo el mundo, en general golpean mucho más cruelmente a las personas más pobres. Es como la historia de los tres chanchitos, los que están en la casa de material, el lobo feroz sopla, sopla, sopla y no se viene abajo. En cambio, los que viven en los lugares más vulnerables, más chiquitos, más frágiles son los que más sufren, los que pierden todo (que en general es poco) y los que vuelven a perderlo todo, porque es como una especie de colador donde uno tira agua y por más que uno ponga, es poco lo que queda.

También los desastres golpean con más fuerza a las mujeres, porque se encargan de las tareas de cuidado fundamentalmente a los niños y niñas, o a las personas ancianas y a las personas con discapacidad. Esto implica que siempre hay que tener una perspectiva de género en la cobertura y en la gestión de riesgo, porque no afecta por igual a varones que a mujeres.

Por otro lado, en una situación de desastre la información tiene un valor gigantesco. Si uno sabe lo qué va a ocurrir, lo que está ocurriendo o por qué, entonces puede al mismo tiempo empezar a buscar cómo defenderse. Ante esto, la información cuando hay una situación de emergencia es fundamental. Es el valor más alto que va a servir para salvar vidas, para que los daños sean mucho menores, para evitar accidentes, enfermedades, para reducir las pérdidas, la angustia y el estrés y para disminuir la posibilidad de conflictos sociales. Ayuda a aumentar la capacidad de resiliencia, es decir, la recuperación de las personas sea mucho más rápida y acelera la recuperación social y productiva. Por lo tanto, quienes manejan información -las personas que trabajan en la comunicación y periodismo- sepan que tienen un bien muypreciado entre manos.

Ahora bien: ¿Quiénes deben informar? ¿Qué deben informar? ¿A quiénes? ¿A través de quiénes? ¿A través de qué medios? ¿En qué circunstancias? Esto es lo que marca la diferencias entre la comunicación y la cobertura periodística. No son lo mismo aunque son dos

caras de la misma moneda y tienen puntos en común en determinados momentos aunque no en todos.

Cuando hay una situación de emergencia entonces sí, los puntos en común son muchos pero antes y después de la situación de emergencia no lo son tanto. Puede que después de la situación de emergencia en general el problema siga y eso ustedes lo saben bien acá en Comodoro, y los medios por ahí no se encargan más, pero ahí es donde hay que empezar a trabajar para la formación.

### **Comunicación de desastre, periodismo de desastre**

**SC:** ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre la comunicación del desastre y el periodismo sobre desastre? Los objetivos no son los mismos. En el caso de la comunicación del desastre ya sea institucional, estatal o empresarial, el propósito es salvar vidas, mitigar el máximo de sufrimiento y daños. Pero, en cambio, los objetivos del periodismo dependen de cada medio, y no es lo mismo. La comunicación va a proporcionar únicamente la información que considere apta para esos objetivos, es decir, no importa explicar por qué pasó algo sino simplemente resolverlo, comunicar a la población qué tienen que hacer. En cambio, para el periodismo sí importa saber si algo que ocurrió, si fue por corrupción o por desidia, por negligencia o por falta de idoneidad. En la comunicación se tiene que atender directamente la situación, no necesariamente se comunica toda la verdad pero el periodismo sí busca conocerla, después evalúa si la dará en forma completa (así la dé con cuentagotas). La comunicación de desastre puede variar el público al cual se dirige, es decir, si estamos ante una situación de riesgo inminente en determinado barrio de la ciudad, entonces se va a preparar una comunicación que va a ser específicamente para ese grupo de gente y otra comunicación mucho más amplia, más abierta, no tan puntualizada para la población en general o quizás no, entonces se va a trabajar específicamente a un sector determinado. En cambio, el periodismo se dirige siempre a un mismo receptor y pueden intentar captar otro público con determinadas circunstancias pero ya tiene su segmento hecho.

En la comunicación de desastre lo que sí importa es lo que pasa ahora y qué es lo que va a pasar en un futuro inmediato. Y a veces el mediato, para prepararse. Pero en el periodismo de desastre importa el ahora, el futuro inmediato y el pasado, es decir por qué algo está ocurriendo como también cuales otros antecedentes que ha tenido este hecho.

Como se dijo, en la comunicación del desastre no siempre interesan las causas del desastre, en el periodismo sí, y en la comunicación empresarial -en específico- es al revés,

muchas veces se prefiere no comentarlo. La comunicación evalúa lo que ocurre y lo ocurrido según la importancia real para actuar en consecuencia, en cambio el periodismo da una importancia relativa según los criterios de noticiabilidad que tenga ese medio. Entonces la comunicación es la estrategia comunicacional integral que forma parte de la planificación de riesgo en todas las etapas (...) Y lo que es importante es que tiene que ser interactiva, tiene que ser siempre con la comunidad. La comunicación sirve para prevenir, y la gente tiene que estar enterada de por qué se hace lo que se está haciendo, para mitigar, para reducir las posibilidades de que pase un desastre. Durante la emergencia, es para saber qué está pasando, para evitar que los riesgos sean mayores, para evitar que las vulnerabilidades aumenten, para saber a dónde recurrir por ayuda, para no provocar o reducir el caos, para conservar la calma y para ayudar a los demás.

Después del desastre la comunicación sirve para acelerar la recuperación, para que la reconstrucción lleve el menor costo posible (esfuerzo, recursos humanos y desgaste). Para mitigar, prevenir y prepararse por si vuelve a pasar. Además es una oportunidad.

### **¿Desde dónde se comunica?**

**SC:** Los objetivos son diferentes en la comunicación estatal -nacional, provincial o comunal-, institucional y/o empresarial. El Estado se dirige a toda la población y va adaptando el lenguaje, el soporte el espacio según a quiénes se dirige. No es lo mismo si hace protocolos o actividades en la universidad, que si van al (barrio) KM3 o si se dirigen a una zona donde tienen obreros de petróleo, donde debe haber otro lenguaje para comunicar. Tampoco tiene fines de lucro, no necesariamente brinda explicaciones y busca proteger a víctimas y personas afectadas. Es necesario que cuente con la participación de la comunidad porque es la que puede identificar más fácilmente las situaciones y las circunstancias de riesgo, a los líderes y los operadores/ras sociales que puedan poner en marcha esa interacción. Si se arma plan de evacuación de un barrio -porque hay o se ve venir la inundación- entonces quienes van a poder decir por dónde es más fácil salir es la propia comunidad y asimismo la que indica quiénes son las voces autorizadas. Entonces, es importante que esté formada en planeación y respuesta ante emergencias y que lo hagan las personas que trabajan en comunicación desde el Estado. El trabajo con la comunidad es imprescindible.

La comunicación empresarial tiene otros objetivos, no tiene instancias, se dirige a sus clientes, usuarios ya sean reales o potenciales, a quiénes puedan convertirse en aliados, en oponentes o competidores. Y su objetivo es buscar una opinión favorable frente a los

eventuales procesos administrativos y/o judiciales o respecto a una eventual pérdida de ganancias. Utiliza tanto la comunicación como a la publicidad como recurso de una misma estrategia. Cuando la empresa está involucrada en la emergencia o podría llegar a estarlo, se habla de comunicación de crisis, buscan no tener pérdidas económicas, estratégicas o de imagen. O bien reducirlas al máximo. Y se piensa también a largo plazo y no solamente en lo inmediato.

Cuando hablamos de comunicación institucional pensamos ya en organizaciones de la sociedad civil, en organismos que no son estatales y que tienen ya destinatarios parciales. Buscamos cubrir o apuntar aspectos que no han sido atendidos por la comunicación oficial y pueden buscar alianza con otros sectores e instituciones oficiales. En ese caso, se suele crear las piezas de comunicación con más tiempo y más cuidado.

### **Acerca del periodismo de desastres**

**SC:** El desastre repercute en varios planos en la comunidad, país, región. La emergencia se va modificando, incluso a lo largo del día. Esto hace que el periodista o la periodista se vea afectado/a por la situación y por problemas que sufren las víctimas. Puede tener dificultades para ir a trabajar, problemas en las comunicaciones, para hospedarse, sobreprecio, falta de alimentos, exposición a enfermedades etc. Lo que le pasa a la gente le pasa al periodista o a la periodista y a veces con mayor riesgo.

Los medios pueden sufrir los efectos del desastre, puede anegarse el lugar, puede derrumbarse el edificio si hubo un terremoto, o tener problemas de logística para la distribución, o quedarse sin electricidad o comunicación, sin internet, o tener dificultades para conseguir insumos, problemas económicos, feriados bancarios, es decir tienen un montón de circunstancias a las cuales hacer frente.

El otro problema es que hay situaciones de caos, de urgencia o estrés porque no se sabe bien que es lo pasó o que es lo que se teme que ocurra. Acá me comentaron que les pasó eso cuando estaban cubriendo la tormenta de abril, es decir no saben bien a quién creerle o como identificar las fuentes, cuál es la fuente idónea, los rumores, los temores, los mitos deambulan por todos lados y eso también contamina la posibilidad de encontrar quién informe como corresponde. Las fuentes están abrumadas de responsabilidades entonces tampoco dan bien la información o no pueden atender a los medios. Nadie sabe bien quién está al frente de cada cosa. Son situaciones muy caóticas, que si uno no tiene un contacto previo, sino sabe qué es lo que va a ocurrir entonces puede llegar a complicar mucho el trabajo. Para quienes hacemos

periodismo, la situación de desastre es un trabajo a destajo, son coberturas larguísimas, desgastantes y se trabaja mucho en equipo. Después entrevistamos a personas que sufren y esto trae el riesgo de caer en lo morbosos o en lo lacrimógeno o de no ser empático es decir no tener la actitud de empatía, de comprensión y de solidaridad, o bien hacer preguntas obvias como *¿qué se siente?*.

Todo esto repercute en el periodista o la periodista que está trabajando en el medio del dolor, del pánico o como mínimo en medio de la angustia generalizada. A veces, con su propia casa y su propia familia con problemas.

El otro tema es que en general hay un inmenso desconocimiento de la problemática derivada de los desastres y esto hace que aparezcan mitos, que, a su vez traen gastos económicos, esfuerzos sobrehumanos inútiles y además angustia. Por ejemplo, si se juntan donaciones de agua para llevar a Resistencia, puede suceder que cada botella con el costo de flete termina saliendo cinco o seis veces más de lo que saldría comprarlo en el pueblo más cercano.

Otro punto es que a veces se informa sobre las malas noticias y las buenas son muy relativas. Hay mucha abundancia de información y falta el tiempo para jerarquizarla, y a veces hay días en los que no pasa absolutamente nada. Entonces, *¿cómo se hace para compensar esto?* Una de las cosas importantes es poder seriar las coberturas, es decir ir anticipándose en la cobertura y en el proceso. Esto nos permite pensar que puede pasar mañana o la semana que viene, y de esa manera podemos ir adelantándonos, buscar nuevos focos y no caer en la rutina o en la insensibilidad de nuestra cobertura. El otro riesgo que corremos, es que la población que no está afectada se satura, se desinteresa y que no le importe más, entonces tenemos que buscar nuevos focos para poder continuar enganchando e informando. Entonces la función del periodismo en situaciones de desastre, antes de la emergencia es informar sobre las medidas de trabajo, los planes de contingencia, comunicar la realización de simulacros, dar la lista de teléfonos útiles y los lugares a concurrir, informar sobre las medidas de prevención, difundir instrucciones sobre cómo prepararse e informar sobre el monitoreo de la situación de emergencia: cómo va creciendo un río, por dónde va el pico de la creciente.

Durante la emergencia, piensen siempre en la necesidad que tienen las personas de disponer de información confiable, esa información es un insumo básico para prevenir, para prever, para organizarse, para reducir la situación caótica o por lo menos no incrementarla. Para advertir sobre otros riesgos, sobre todo los sanitarios o de accidentes: no circular por tal lugar o no hacer tal cosa, no hace falta esto, tener cuidado con el agua, etcétera. Ofrecer

alternativas, explicar cómo cuidarse, cómo cuidar a los demás, seguimos con el tema de direcciones y teléfonos a dónde recurrir según las necesidades y colaborar en el reencuentro de las personas, porque muchas veces en situaciones de emergencia no hay desaparecidos sino desencontrados. Cooperar con las direcciones a dónde se pueda acercar las donaciones (qué se necesita y qué no), informar sobre requerimiento de voluntarios, y alentar a la población a colaborar y a hacer acciones solidarias. Actualizar la información sobre los servicios (suspensión y restablecimiento) y las vías de comunicación y de transporte. Y actualizar permanentemente como se espera que evolucione la emergencia y traer distintas alternativas.

Otras de las cosas que hace el periodismo que la comunicación no hace o no siempre, es explicar por qué ocurrió lo que ocurrió, porqué podría llegar a producirse otra cosa más, porqué tal o cual circunstancia pueden llegar a agravar o bien aliviar la situación, porqué conviene hacer tal cosa y por qué no conviene hacer tal otra. Piensen siempre que la falta de información provoca una gran incertidumbre y angustia; desconcierta, paraliza, impide tomar decisiones, puede convertirse en rumores. Cuando uno no tiene información empieza a inventar, y esos rumores pueden generar conductas muy negativas de manera colectiva y dar lugar a la formación de mitos.

Después de la emergencia, hacer públicas las propuestas no oficiales (no solamente las oficiales) las alternativas para rehabilitación y reconstrucción. Informar sobre las medidas y las acciones de rehabilitación que va tomando el Estado, ya sea comunal, provincial, nacional. Y sobretodo, realizar un seguimiento para verificar si realmente lo que anunció se está cumpliendo y en qué condiciones, y en esto es muy importante igual la colaboración de la sociedad civil.

Entonces, los medios a veces dan información útil como alertas, ceses de alertas, medidas de emergencia, personas desencontradas, dónde buscar ayuda, qué hace falta, lugares donde ofrecer y brindar ayuda, aunque también pueden dar información superficial y errónea. Hablan de saqueos y lo ponen de manera muy amplia, cuando quizás son un par de hechos muy puntuales. Hechos delictivos que en general no son generalizados, necesidades que no son prioritarias, información atrasada (eso sobretodo la televisión con las imágenes), superada o ya desmentida. Y la difusión de mitos que es algo que me interesa marcar mucho.

Los medios pueden contribuir para muchísimas cosas muy positivas: prevenir, ordenar, evitar pánico, evitar daños, llevar calma, reforzar los lazos sociales, alentar la solidaridad. A la vez pueden crear o aumentar el caos, el pánico, provocar suba de precios, acaparamiento,



desabastecimiento, impulsar o exigir gastos/esfuerzos inútiles y fomentar el egoísmo y la desconfianza.

Por ejemplo, cuando reiteran varias veces por la televisión un hecho negativo dando la sensación de que eso ocurrió varias veces y quizás fue un hecho aislado. O dar únicamente la información negativa o reiterar imágenes viejas dando la sensación de que eso todavía sigue así. Sacar de contexto información o declaraciones, recortarlas. Sobrevalorar o subvalorar determinada información. Agrandar o achicar las cosas. Tomar la parte por el todo, poner el foco en distintas cosas que no son lo más importante (anécdotas, algo no representativo, que no es urgente). Inventar hechos que no ocurrieron. ¿Por qué? A veces por un montón de cosas: porque no tienen gente, material, no hay manera de llegar hasta determinado lugar, no tienen enviado en determinado lugar o plata para hacerlo, no quieren gastarlo, no tienen imágenes porque no las han encontrado, no tienen imágenes actualizadas -a veces simplemente porque no les interesa- y tienen afán morboso, les seduce el sensacionalismo, los golpes bajos, o por internas políticas o económicas con el gobierno de turno o con determinado sector. Porque hicieron una evaluación errónea, no chequearon o porque no tenían información. Otra razón que es muy importante: porque se ignora cómo se cubre un desastre y porque hay una situación de omnipotencia en que “yo lo sé todo, yo sé cómo hacer esto”. Hay un desconocimiento, una falta de conciencia en la propia ignorancia y falta de lucidez ideológica, es decir, no tener en claro cuál es la función que uno está cumpliendo cuando está cubriendo el desastre. (...) Entonces, la incertidumbre tiene que quedar del lado de las cosas que podrían suceder por lo tanto la respuesta es: hay que capacitarse y hay que capacitar. La cobertura de desastres y emergencias es algo muy complejo que abarca casi todos los niveles de vida de una comunidad: lo económico, lo técnico, lo psicológico, lo social, lo cultural, lo político, lo legislativo, lo judicial, etc. Para poder tener esa visión general y saber cómo manejarse a futuro y mantener el ritmo de esa cobertura, es imprescindible poder capacitarse y poder capacitar a quienes lo van a hacer.

### **Crisis y comunicación gubernamental: escucha activa, gestión de contenidos y relaciones**

**Alejandro Álvarez Nobell:** Luego de haber pasado alguna situación de crisis a nivel institucional, uno se va haciendo la cabeza –y se dice a sí mismo- *“che, a ver si cumplimos o no con todos los pasos que prolijamente recién Sibila nos presentaba”*. Así que agradezco muchísimo la claridad en el planteo. Yo voy a alternar un poquito entre algunos conceptos, muy

poquitos porque creo que lo hemos agotado excelentemente recién. Y les voy a contar un caso que hemos vivido recientemente en la municipalidad de la ciudad de Córdoba.

Imagino que todos conocen la ciudad de Córdoba: más allá si consideramos a Buenos Aires no como ciudad sino como provincia, Córdoba sería la ciudad más importante del país. Con casi 1.600.000 habitantes y unos 400 mil que entran y salen. Tiene el ejido más grande, o al menos eso dicen, el tercero más grande de Latinoamérica, con 24 kilómetros cuadrados, una extensión impresionante. Y esas paradojas que siempre tiene Córdoba: cuenta con nueve universidades por ejemplo, pero actualmente está dentro de los índices más altos de pobreza al nivel del país. Con lo cual hay un combo bastante particular en el cual se puede gestionar.

Veo muchas caras jóvenes que no tienen suegras. Así que por eso les he traído la mía, ella es Susana y Belén es mi esposa<sup>6</sup>. Y me tomé el atrevimiento de cambiar el título que habíamos sugerido a la mesa. Puse “Vino la suegra: crisis y comunicación gubernamental, escucha activa, gestión de contenidos y relaciones”. Básicamente, les voy a contar cómo gestionamos la comunicación gubernamental pública en el municipio y cómo eso dialoga con situaciones de desastre, de catástrofe, que luego institucionalmente se transforman para nosotros en una crisis.

¿Y por qué lo de “vino mi suegra”? Porque yo aprendí en la facultad, en los primeros años, donde tenía un profesor que definía las crisis de esta manera: un acontecimiento aleatorio, no deseado, que afecta la totalidad de la organización. ¿Que decía? “Es cuando te visita la suegra”. Básicamente pasa eso, se transforma todo.

A nivel un poco más serio, por así decirlo, el último informe de Latin American Communication Monitor, que es el estudio más grande sobre la profesión de comunicación estratégica a nivel global, ponía entre sus elementos de valor el conocimiento de cómo evitar el riesgo y manejar crisis sobre todo en contextos digitales, como uno de los puntos más importantes a desarrollar -dentro de lo que este modelo llama- “los profesionales dentro de los departamentos de comunicación excelentes”-. Con lo cual hoy no hay forma, desde el lado de la comunicación institucional o estatal, de evitar a la gestión de riesgo y, lógicamente, poder llevar adelante y sobrellevar situaciones de crisis.

### **Cinco principios entre la academia y el ámbito profesional**

**AÁN:** A modo de síntesis, presento cinco principios matrimoniales entre la academia y la profesión, que es un poco la mitad de camino que hoy me toca transitar.

<sup>6</sup> En este momento el panelista muestra una fotografía de su familia.

Lo primero, indiscutible: vivimos en la sociedad de la ubicuidad. Hoy las redes sociales, los entornos digitales, hacen que cualquier lugar, en cualquier momento y cualquier persona nos estemos relacionando. Ese es el concepto de ubicuidad. Nadie puede negar el fetichismo tecnológico. Pareciera que la tecnología ha venido a solucionarlo todo y que con ella vamos a sortear un montón de estos procesos. Y no menos importante: estamos en la era de la posverdad. Enfatizaba muchísimo la ponencia de recién la necesidad de que la información es el principal patrimonio que tiene una situación de desastre, de catástrofe o de crisis cuando se lo aborda desde lo institucional. Sin embargo, hoy estamos en esta discusión de qué es la verdad y qué no es la verdad, en esta sociedad-red, en este relativismo, en esta modernidad.

Segundo principio, específicamente vinculado a la comunicación comunicacional y la comunicación estratégica: hoy no se puede asumir de otra manera que no sea directiva, o sea que asuma una función directiva, pero también política. No política en términos partidarios, sino política en términos de poder tener capacidad de definir institucionalmente el rumbo de una organización. Esto en un contexto de crisis es fundamental, porque la comunicación más que nunca deja de ser accesorio y se vuelve estratégica en este sentido. No es la que va a solucionar la situación de crisis, pero tiene que ser parte de esa mesa chica que va a resolver o permitir mitigar esa situación.

Tercer principio: previamente para eso, para ocupar ese estatus, que tanto los comunicadores institucionales deseamos, tenemos que asumirla y gestionarla de manera estratégica. ¿Qué significa esto? Diagnosticar, gestionar acciones, cómo llevarlas adelante, y lógicamente medir y evaluar de forma constante. Y vamos a ver un poco de lo que se hace a nivel público para aggiornar a este principio.

Cuarto principio: esta planificación estratégica requiere de una dirección por objetivos y de niveles de impacto. No todo es lo mismo. No se puede comunicar todo de la misma manera y no siempre cada institución tiene objetivos. Entonces tener claridad respecto a esos objetivos nos va a ayudar a gestionar de una manera estratégica la comunicación.

Quinto principio: para medir y evaluar, necesitamos capacitar a nuestros equipos, generar esas capacidades institucionales para que este proceso de evaluación como función clave de la planificación estratégica se pueda llevar adelante.

## **Un análisis de caso**

**AÁN:** Bien, vamos al caso. Tres procesos de la manera en que nosotros gestionamos la comunicación pública o gubernamental y un caso particular. Esto pasó en el mes de julio,

fueron nueve días de un paro de transporte. Más de una semana dantesca para la ciudad, imagínense que el transporte público en Córdoba lo usan más de 700 mil personas. Prácticamente uno y medio de 3 pobladores se quedaron sin la posibilidad de trasladarse. Eso implicaba que no podían ir a la escuela, ir a trabajar, ir a centros de salud, etcétera. Las etapas fueron múltiples a lo largo de esos nueve días, se los sintetizo muy rápidamente. Primero: fue un paro intempestivo, con una UTA (Unión Tranviarios Automotor), el gremio intervenido desde hace unos meses anteriores. O sea que en realidad el motivo del paro era una disputa institucional hacia dentro del gremio. A nivel provincial interviene el Ministerio de Trabajo, dicta la conciliación obligatoria, esa conciliación no es acatada, el paro es decretado ilegal, con lo cual esos trabajadores que estaban reclamando pierden total estatus o protección gremial respecto de eso y el paro se politiza, se involucran partidos políticos en las manifestaciones y en las tomas pacíficas que había, etc

Desde el municipio subestimamos el alcance de ese paro, se intentó implementar un plan en el que se puso una tarifa plana de los remises y de los taxis, medida que no funcionó, fundamentalmente por una cuestión de seguridad porque empezó a haber hechos de violencia que atacaban a aquellas unidades de transporte que querían circular y a estos taxis.

Se intentó involucrar la iglesia también, intentando apaciguar. El municipio necesitó empezar a apelar de otros actores porque ya la situación era insostenible. Convocó al Consejo Económico y Social, que reúne a todas las fuerzas vivas de la ciudad. Se intentó promover, y de hecho el gobierno a nivel provincial durante esa semana dicta, de manera casi *express*, una ley en la que se declara al servicio de transporte público como un servicio esencial... con toda una discusión porque en realidad es una competencia nacional.

El conflicto con casi seis días de paro se nacionalizó. Se involucraron personajes como Rubén "*el pollo*" Sobrero, un gremialista de transporte que se lo traslada a Córdoba, con todo lo que ello implica. La crisis se viraliza a nivel digital. Después les voy a mostrar unos casos, porque con esta nacionalización empiezan a correr rumores por las redes sociales de que venían colectivos llenos de gremialistas a armar piquetes y después eso se tergiversa todo, ya vamos a ver de qué manera.

Hay negociaciones cruzadas entre Unión Tranviaria nacional, viene el interventor de UTA. El municipio, a la semana -el paro empezó un viernes-, recién al domingo siguiente dicta un plan de contingencia. Este es trasladar 120 unidades custodiadas, durante el fin de semana, de noche; y a partir del lunes, largar un sistema de emergencia de esas 120 unidades del Ejército

con un gendarme dentro de cada unidad y con el boleto gratuito para garantizar los corredores troncales.

Hay un principio de acuerdo ese viernes, pero no acuerdo final, porque en realidad la discusión de fondo era si esos trabajadores, que eran casi 200 que estaban en la ilegalidad, iban a ser reincorporados o no. El municipio se planta fuertemente diciendo que van a ser echados y que no van a ser reincorporados. Hay una desmentida en ese proceso. Finalmente, se empieza a normalizar el servicio, se despiden a estos trabajadores y actualmente, desde que pasó la crisis en julio hasta la actualidad, en el municipio hay una carpa permanente de trabajadores despedidos y siempre el amague de si van a ser reincorporados o no. Pero bueno, el servicio fue absolutamente normalizado. Así fueron los acontecimientos de la crisis.

### **La escucha activa, producción de contenido y gestión de relaciones**

**AÁN:** ¿Cómo gestionamos desde la comunicación pública, desde la comunicación gubernamental? Básicamente definimos tres procesos. El primero de ellos fue la escucha activa. Todo nuestro sistema, en tiempo real, de manera preventiva y estructurado a partir de asuntos estratégicos, puntos importantes o *issues*; y vamos siguiendo la agenda política o agenda del gobierno, la agenda pública, o sea lo que estaba pasando en la sociedad. Teníamos fuertes reclamos de la Cámara de Comercio porque estábamos a diez días del Día de la Madre, así que había una fuerte demanda en ese sentido. Y también la agenda mediática, la manera en que los medios trataban informativamente estos acontecimientos.

Este proceso permanente que es la escucha activa está asociada al segundo proceso que llamamos la generación de contenido. Definir atributos claves e intereses u objetivos que el municipio quería comunicar, de acuerdo a determinados públicos. Que esa comunicación sea absolutamente controlada y coherente, además de pensada para múltiples dispositivos, plataformas y formatos.

El tercer proceso es la gestión de relaciones. Cómo ir siguiendo y midiendo esa conversación que se iba dando en las distintas comunidades con características particulares hipersegmentadas. Además todo esto en un contexto en el que hoy el Estado está, por moda o por vialidad, en lo que conocemos como *Gobierno abierto*, que tiene que ver con la necesidad de rendir cuentas, de participar y colaborar, fundamentalmente de mostrar voluntad política, capacidad y cambio cultural. En este combo se insertan la gestión de esta crisis en particular y la gestión de comunicación.

Básicamente, la escucha activa a nosotros nos permite diariamente saber dónde estamos parados y definir cuáles son los temas del día sobre los cuales vamos a gestionar. Para ello, intentamos escuchar activamente estas tres agendas: la mediática, la política y la pública. Un gran déficit que tienen las instituciones estatales: los sistemas de información. Nosotros descubrimos durante esa semana, por ejemplo, el déficit que teníamos respecto del control de los recorridos de transporte. Diagramar todo un proceso alternativo de recorridos en un plan de contingencia, al no estar informatizados todos esos datos, fue un proceso muy complejo de llevar adelante y de comunicar. Por supuesto, para nosotros el seguimiento constante de cuáles son las situaciones del transporte urbano era un tema sensible, un *issue* de gestión. Entonces ir monitoreando, tanto durante la crisis, como previo y a posterior cómo se iba desarrollando ese tema, para nosotros también es parte del proceso de escucha activa.

Después, resultó fundamental seguir la conversación. A veces creemos que todo pasa por los medios de comunicación pero, en realidad, gran parte de nuestras comunidades, de nuestros vecinos, se están hoy relacionando y se informan por las redes sociales. Entonces era un punto por demás importante. Por supuesto, activados todos los sistemas de seguimiento de medios, offline y online. Eso operaba en tiempo real. Incluso *full life*. Todo el día en toda hora, incluido el fin de semana. Así como las coberturas desde el punto periodístico son extenuantes, las gestiones de comunicación desde el punto de vista institucional de una situación también lo son. Eso respecto al seguimiento o a la escucha activa de estas agendas, de cómo esos acontecimientos se iban sucediendo. Nosotros nos transformamos prácticamente en la fuente de información básica. No solamente para los vecinos, sino para la toma de decisiones hacia dentro del propio municipio.

Seguidamente, nos ocupamos de la producción de contenido. Importantísima la agenda. Cuándo definir los momentos. La precisión en la gestión de comunicación de crisis es fundamental. Nosotros a la gran declaración del momento la dimos un domingo a la mañana. Pero no contábamos con toda la información, y teníamos al periodismo muy habido de consultarnos. Entonces definimos, luego de esa declaración, confirmar que por la tarde a determinada hora íbamos a volver a dar un parte de prensa. Y así, fuimos manteniendo más o menos una expectativa durante toda la semana. Pero era fundamental, no podíamos plantear la incertidumbre. No podíamos salir a hablar a la mañana y decir “bueno, ya veremos cuando los convocamos”. Teníamos que sí o sí ir midiendo los tiempos y el calendario en paralelo con el plan de contingencia y con las negociaciones que se iban llevando para solucionar el conflicto.

## Producción de contenido hipersegmentado

**AÁN:** Por supuesto que pusimos toda nuestra maquinaria de construcción y producción de contenido de cabeza a trabajar en la gestión. Importantísimo, la geo-referenciación de la producción de contenido. Teníamos que poder informar por dónde iban a ser los recorridos troncales, cómo hacer llegar la información para los usuarios de cada uno de los puntos. Y en esto fueron básicos los sistemas de información. Que nos pudiesen decir dónde estaba la mayor cantidad de afluencia de público, cuáles recorridos íbamos a activar y cuáles no. Y a su vez, toda la segmentación, por ejemplo, de la información en redes sociales. Nosotros comunicamos masivamente en medios, pero usamos las redes sociales para hipersegmentar y llegar con los mensajes a quienes realmente vivían y necesitaban esa información de manera puntual. Fíjense, el viernes a las nueve de la noche en el horario central de los noticieros, se estaba dando una reunión clave entre UTA nacional, UTA local y las empresas. De esa reunión no estaba participando el municipio, que sostuvo a lo largo de toda la semana que no iba a reincorporar a los empleados a la legalidad y les pedía que por favor volvieran a trabajar. Ese era el discurso institucional. Cuando termina esa reunión sale un vocero -que además fue muy gracioso porque es un delegado de otro gremio que es el de recolección de basura- diciendo que se había acordado la reincorporación de todos los trabajadores y que el paro se levantaba. Enseguida nos empezaron a llamar, pero se había acabado el horario de los medios. Nosotros teníamos que hacer rápidamente una hora ventana. Imagínense, el equipo de comunicación intentando ver si realmente el municipio, el intendente y el equipo de gobierno habían validado esa situación. Y no tuvimos otra opción que salir a desmentir todo eso con estos cuatro tweets del intendente que fueron *trending topic* y los que más repercusiones tuvieron.



En paralelo, cansada del conflicto, la gente empezó a usar el humor. Y pasaron cosas como estas, una simulación de las portadas de los principales periódicos que decían: “El Estado Islámico se adjudicó el paro de colectivos en Córdoba”.

Mario Riorda siempre dice que la comunicación es la responsable de orquestar las políticas, las tomas de decisiones. Realmente esta fue una instancia de orquestación. Esta fue la conferencia de prensa del domingo en la que nosotros habíamos trasladado durante toda la noche las unidades custodiadas al predio del ejército, y a partir de ahí van a salir con refuerzo de Gendarmería.

Había mucha expectativa porque el intendente no había hablado. Lo primero que hicimos fue que saliera el jefe de Gendarmería, y la verdad que cuando la primera imagen de los que salen de la puerta fue el Jefe del Ejército se sintió un “uh, vienen en serio”. Fue todo una orquestación para intentar devolver certidumbre a una situación que ya se estaba yendo de las manos. Después empezamos a filtrar fotos, porque esto se hizo todo de manera incógnita. Fotos de las unidades que ya estaban llegando al predio del Ejército. Y el lunes a la mañana temprano, el operativo empezó a las siete. Lo más importante fue mostrar que el plan de contingencia que se había anunciado el domingo estaba funcionando.

¿Qué fue lo que se presentó?: el servicio gratuito, las unidades iban a estar custodiadas, se definió un horario, cuántas unidades iban a ser. El transporte en Córdoba son más o menos 700 unidades, apenas eran 120. Nueve corredores troncales, y en realidad, al momento de anunciar, el equipo de comunicación recién había alcanzado a cargar en un mapa dos recorridos. ¿Entonces qué pusimos? “Esto se está completando por los técnicos del sistema informativo”. Y aprovechamos la instancia del *Gobierno abierto* para mostrar estos mapas de recorridos que fueron los que los medios reprodujeron.

### **Gestión de relaciones según intereses**

**AÁN:** Este último proceso implica cómo fuimos gestionando a cada uno de los actores. Importante: nosotros los comunicadores no tenemos que ser los protagonistas. (...) Es importante que tengamos claridad sobre nuestro rol. Porque además en la era de la *selfie*, ni siquiera los políticos son protagonistas. Acá el protagonista realmente era la certidumbre y solucionar un conflicto. Entonces no había instancia o margen para sacar un provecho en términos de imagen y reputación de esta situación. Fue importante ese mapa de actores y el seguimiento de la conversación de lo que va pasando. Es cierto que muchas veces nosotros [los comunicadores] rápidamente, como si fuera una toma de judo, nos valemos del conflicto.



Por un error, yo creo que malintencionado, en la manifestación del primer día agreden a los periodistas. Se metieron con un par de periodistas, les dijeron que están informando mal y entonces ellos se pusieron de nuestro lado. La verdad que fue un episodio bastante conflictivo para la propia UTA y muy importante, porque el conflicto se politizó. De hecho, muchos gremialistas criticaron la huelga. Entonces, la gestión de actores en ese sentido para nosotros también nos favoreció en la gestión del conflicto (...) Y se involucraron otros gremios. En este caso yo les decía del secretario del gremio de los recolectores, que fue el que le dio todo el apoyo logístico a la huelga. Hubo mensajes que circulaban en los WhatsApp internos de los recolectores pidiendo que apoyaran al conflicto (...)

Los hechos se volvieron virales y los usuarios, los actores, los consumidores, se volvieron prosumidores. Les voy a mostrar unos ejemplos de esta situación. En esos días circulaban estos audios por WhatsApp bromeando con la situación:

*“Chicos, no sé si están al tanto, yo tengo un amigo que está en las Fuerzas Navales y están mandando barcos de Inglaterra. Se viene jodido, parece que van a encallar acá en el bidé’ que hay ahí en medio del Olmo y se va a poner jodido, muchachos. Así que si tienen que ir mañana a comprar vidrio templado no vayan”.*

*“Eh chicos, mi tía está juntada con un chofer de ERSA. Recién me comentaba que vende pastelitos de membrillo y batata. La docena setenta pesos. Piénsenlo, cualquier cosa me avisan”.*

Bueno, la verdad que fueron un montón de audios que empezaron a circular y ya eso al otro día fueron noticia, evidentemente. En definitiva, ¿cuál es el mensaje final? Lo importante es que tales situaciones nos encuentren -como comunicación gubernamental, como comunicación pública- como equipo, gestionando estos tres procesos en un acompañamiento preventivo, pero también durante el acontecimiento y posteriormente, de la mejor forma. Así que bueno, esa sería la idea para compartir. Muchas gracias.

### **La experiencia desde el área de comunicación de la SCPL**

**LC:** Primero quiero agradecer la invitación de los colegas de la universidad, de la Facultad de Humanidades y quiero decirles que para mí es un honor estar con Sibila y Alejandro. La verdad que vengo a relatar mi experiencia respecto a la comunicación institucional durante el temporal que castigó a todos los comodorenses. La voy a hacer más

breve, voy a pasar imágenes para los que no son de Comodoro. Para mostrar un poco el estado en que quedó la ciudad y los servicios.

La Cooperativa tiene 85 años de historia. Presta servicios de energía, agua y cloacas, que en este temporal se vieron terriblemente dañados, y también servicio de sepelios y telefonía. Además, un detalle importante es que la SCPL opera y mantiene el acueducto que trae agua a Comodoro Rivadavia, Rada Tilly y Caleta Olivia. El acueducto es de 160 kilómetros, con una topografía bastante particular que necesita de tres estaciones de bombeo para poder regular las presiones del agua y para que el sistema se maneje equilibrado. De hecho, es una de las obras de infraestructura, en relación a acueductos, uno de los más importantes de país.

(...) Recordemos que el primer temporal fue el 30 de marzo, después calmó un poco el clima y el fin de semana siguiente volvió a inundarse todo. Esta vez, con la fuerza del lodo y el barro que arrasó con todo, literal. Se crearon los canales naturales de los cerros, y esa fuerza y el vigor que traía la tormenta la verdad que fue una catástrofe, la peor en la historia de nuestra ciudad. Con relación al servicio eléctrico, el temporal tiró postes con transformadores, muchos barrios quedaron sin luz. Ahora bien, fue el menos dañado si se quiere, porque rápidamente los muchachos del servicio operativo pudieron reponer e instalar líneas alternativas para poder suministrar la energía.

En relación al servicio de saneamiento y de distribución de agua, el barrio Laprida fue uno de los más dañados. Todas esas grietas generadas por la lluvia y el lodo que corría desprendieron caños, redes de cloaca. Fue además el sector más perjudicado, estuvo un mes sin servicio de agua. Respecto al servicio cloacal, la tapa de la boca del registro quedó toda expuesta a raíz de las grietas que se generaron por el barro. Fue en Km 8, el paredón completo caído con todos los caños a la vista (...)

El servicio de sistema cloacal, tuvo que trabajar para destapar la mayoría de las colectoras, sobre todo en zona sur donde quedó tapado con barro. Estaban llenos, hubo que limpiar y meter maquinaria especial. El barro cuando se seca forma como una roca que es mucho más difícil de sacar cuando está húmedo. Hubo que limpiarlos por lo menos cinco veces a los colectores principales.

En lo que hace a los acuíferos, no solo era el problema del caño desplazado, sino el acceso a la zona. Toda la trama vial para acceder con maquinaria fue un gran problema, porque dependíamos de la colaboración de la Municipalidad que tiene esas maquinarias. La Cooperativa no dispone de esa maquinaria porque usualmente no la necesita. Y hubo que

solicitar la ayuda y esperar, en muchas ocasiones, para restituir el servicio, la constitución de la trama vial.

(...) Si esperábamos a que se reconstituyan los caminos, íbamos a estar mucho tiempo más sin brindar el servicio. Porque de este caño troncal dependía el agua de las localidades de Rada Tilly y del norte de la provincia de Santa Cruz que es Caleta Olivia. Este tramo de la línea Ciudadela recién terminó de repararse el 29 de agosto. Es un tramo que se planificó con un material especial. Trece puntos de roturas tenía, y un desplazamiento de 50 metros de sus cañerías aéreas que van sobre pilotes. No hubo caños para hacerlo, hubo que esperar los caños de la asistencia de la provincia. No se conseguían caños en el país, son muy específicos. Hasta que se logró dar con proveedores para poder repararlos (...)

Como les decía, esta crisis nos sorprendió cuando empezó a llover. Yo recuerdo que en esa semana en el diario el intendente, unos dos días antes de la alerta climatológica con lluvia, dijo: “esta tormenta va a dejarle un grave daño a la ciudad”. Me dije, “¿será para tanto?”. Pero le presté atención porque no es usual que en una alerta meteorológica salga el intendente, que haya una preparación con tanta anticipación por un temporal. No sé si todos percibieron lo mismo en aquel momento. Y que el intendente de la ciudad diga que iba a dejar un grave daño, o no nos estaban dando toda la información como correspondía, o algo iba a pasar y la verdad que lo íbamos a lamentar. Y fue lo que pasó. En ese momento, cuando empezó a llover, no hubo ni siquiera tiempo de juntarse. Porque tampoco había un nivel de conciencia muy grande de lo que iba a pasar. Era un desastre natural, una crisis compartida. No solo la cooperativa como institución, sino que toda la gente que estaba atravesando por esta misma situación. Y la verdad que a medida que pasaban las horas y la lluvia aumentaba, era muy angustiante y era mucha la incertidumbre porque no se sabía cuándo esto iba a parar. Ni tampoco se sabía qué daños iba a dejar.

La SCPL, de por sí, es una entidad que su propia actividad hace que tenga procedimientos para actuar ante una rotura de un caño, ante un corte de energía. Pero vinculado a los procedimientos de emergencia climatológica, no tiene ningún procedimiento pensado. De hecho, esta es la primera catástrofe con esta magnitud. Y la verdad que nosotros sabemos de crisis, pero esta en particular escapó a todos nuestros pronósticos.

(...) La crisis fue completamente desestabilizadora, porque rompe toda la dinámica de la institución, la dinámica de la ciudad. Pero atraviesa a toda la trama social. Y la verdad que para nosotros fue una experiencia muy fuerte. Fue mucho el daño. Porque como dice Sibila, el evento climatológico pasa, pero después las consecuencias o las secuelas que dejan

realmente requieren de mucho trabajo, de mucho esfuerzo, de mucha inversión por parte de la institución.

Para teorizar están acá los expertos, yo les cuento lo que más o menos tratamos de hacer desde el sector y con el equipo. Creo que cada uno de los gerentes operativos tomó el mando de cada servicio para poder coordinar los trabajos. Se organizó que yo sea la que agrupara toda la información de los servicios. Con tantos años de experiencia uno más o menos entiende de caños, diámetros y redes eléctricas. De última, a la gente tampoco le interesa tanto qué diámetro tiene el caño que se rompió. A la gente le importa saber cuándo va a volver el servicio.

### **Sobre la labor del área de comunicación**

**LC:** Había que actuar rápido, porque a medida que nos empezamos a dar cuenta de las cosas que estaban pasando en relación a los servicios y las tareas operativas que había que organizar, la prensa empezaba a preguntar. Y esto había que organizarlo rápidamente. Había mucha información, mucha información técnica -en el apuro, en la angustia, porque la verdad que todos estábamos muy angustiados-. Compañeros nuestros llegaron en gomones a sus casas... otros no sabían si se habían inundado, la verdad que la situación fue muy desesperante. Y en medio de esa desesperación estábamos nosotros tratando de hacer lo mejor que podíamos para que la gente supiera cuándo iba a tener los servicios.

En las pocas comunicaciones que tuve con mi jefe, porque se cortaron las comunicaciones, asumimos el mando de difundir y de ser la voz oficial con la información veraz que debía tener el periodismo y los medios para comunicar a la gente. La información tenía que ser coherente y clara, para que “Doña Rosa”, como se dice, pudiera comprender fácilmente de qué estamos hablando. Sin dejar de explicar el problema de una manera técnica pero sencilla, pero también diciéndole si teníamos o no un momento de reposición del servicio. Porque había momentos que no lo sabíamos. Era tanto el daño y tanto el trabajo, que incluso soldaban un caño y se volvía a romper, o volvía a ceder el terreno porque había quedado todo muy frágil, muy vulnerable. Y había que pensar y ponerse en el lugar del socio, porque esto era fundamental para poder pensar en la comunicación.

De hecho, cuando empezó el temporal nosotros empezamos a enviar los comunicados normales y habituales que ya todos los periodistas de Comodoro conocen. Este comunicado fue transformándose en un informe, porque era tanta la información que había que comunicar de tres servicios básicos que el comunicado fue mutando y transformándose. Tratamos de que

sea claro y conciso, pero bueno, era extenso. Acotábamos la mayor cantidad de información, pero tampoco podíamos minimizarlo porque nos interesaba que la gente comprenda lo que estaba pasando. El primer día mandamos siete comunicados, el segundo día creo que nueve. Y después la información se fue agrupando en dos informes diarios, que nosotros creíamos conveniente que se necesitaba para mantener actualizada a la información y a la gente. Además, se enviaron las gacetillas informativas, se tomaron fotografías, los propios operarios tomaban imágenes porque para nosotros que solo somos tres, era imposible cubrir todo. De hecho, las personas que trabajan conmigo tenían contacto directo con las asociaciones vecinales para marcar los puntos más vulnerables para asistir, esto de que nos informen ellos dónde se había roto un caño, dónde salía mucha agua. Era una comunicación permanente, y ellos con cada gerente operativo para marcar estos puntos de mayor urgencia.

Después del temporal hicimos una reunión con los periodistas para explicarles cuál era la situación en que se encontraban los servicios. Para que ellos puedan estar seguros acerca de cómo era el trabajo, de cómo funcionaba y demás para que ellos pudiesen informarlo con claridad a la comunidad.

(...) En un momento, empezaron a circular audios diciendo que no iba a haber agua por un mes en toda la ciudad, que iba a haber un apagón gigante a las 20 horas. Debido a toda esa información y esos rumores que circulaban por las redes sociales tuvimos que salir a desmentir y ya empezar a informar a qué era lo que pasaba en los distintos barrios (...) Era tanta la información e iba cambiando permanentemente que tomamos esta determinación hasta que la cosa se fue normalizando y apaciguando un poco.

Era muy importante también, y después lo pusimos en los comunicados, el tema de prevenir alguna contaminación o la calidad del agua en algunas zonas donde los caños se habían desplazado y había entrado barro y sedimento. Era importante que la gente tomara recaudos en relación a la calidad del agua. De hecho, se dispusieron cargaderos para que la gente pusiese ir a cargar allí de manera práctica.

Uno de los errores que cometimos en la desesperación y en el ánimo de comunicar rápidamente la información fue que informamos primero el acueducto que estaba dañado y después al lugar que abastecía. Y fue un error que pudimos subsanar bastante a tiempo, porque a la gente le costaba mucho identificar dónde estaba su barrio de esta manera y la verdad que no le interesa si el caño tiene 50 milímetros de diámetro o 200. Ese error lo pudimos subsanar y empezamos a informar por bloques de barrios de acuerdo a qué caños afectaban a esa zona.

Durante el temporal y los meses posteriores se enviaron más de 200 informes. Uno se enviaba por la mañana entre las 11 y las 13, y el otro entre las 18 y las 20. El último informe como tal se envió el 29 de agosto cuando toda la ciudad estuvo abastecida con agua potable. La zona norte, que es casi la mitad de la población de Comodoro Rivadavia, tuvo el servicio un día por medio porque los acuíferos que estaban en funcionamiento no tenían suficiente agua para abastecer a toda la comunidad. Así que cada informe iba avisando las novedades y los cortes rotativos por zona.

Esta información se enviaba a medios gráficos, digitales, emisoras, canales, asociaciones vecinales, entidades intermedias, hospitales, Defensa Civil, autoridades políticas, etcétera. Cada informe se cargaba en la página web, de un lado los comunicados y del otro las noticias, que eran actualizadas permanentemente. Incluso tuvimos la oportunidad de subir a un helicóptero y tomar imágenes aéreas para detectar en las zonas alejadas a la ciudad, a la zona urbana, las posibles roturas o desplazamiento de caños.

Esto es un dato muy significativo para nosotros, desde el 29 de marzo hasta el 29 de junio, tres meses posteriores al temporal, la página institucional recibió 67 mil visitas. Un 4.450% más respecto a los meses previos, e ingresaron 30 mil usuarios nuevos. La gente que no estaba consumiendo ningún medio en particular sabía que, ingresando a la página web, que tiene una versión para celular, tenía la información veraz acerca de la posición de los servicios.

La SCPL no tiene redes sociales; esa es una herramienta que aún, a mi criterio, no está preparada para sostener. Pero era tanta la desesperación y la urgencia, que yo puse a disposición mi Facebook y mi Twitter personales para comunicar el horario de actualización, porque el rango era de dos horas. Los periodistas ya sabían que en ese rango aparecía, pero además yo le avisaba a cada uno de ellos acerca del horario en que se actualizaba para que ellos pudieran tener lo antes posible la información y poder transmitirla.

En el *centro de atención de servicios al asociado* tuvo que asistirnos personal que había estado en ese sector con anterioridad, había muchas de las operadoras que no pudieron salir de sus casas. En 15 días, se atendieron 16 mil llamados, lo que habitualmente se atiende en 30 días. Y se perdieron 15.500 llamados, cantidad que generalmente se pierde en 200 días. En esos 15 días, se produjeron tres mil reclamos por todos los servicios, sin tener en cuenta la gente que se acercó personalmente a la guardia a dejar su reclamo. Tampoco estuvieron cargados en el sistema porque además de todo lo que nos pasó, en uno de los cortes de energía se ve afectada la central telefónica y tuvimos que activar algunos mecanismos de emergencia para poder seguir atendiendo a los socios que llamaban. Respecto a la

comunicación interna, todo lo que se difundía hacia afuera se comunicaba al personal. Se sumaron el área de Relaciones Laborales, autoridades de consejo, gerentes de las distintas áreas y los supervisores.

Como reflexión y conclusiones finales, después de este temporal, los altos mandos de la empresa valorizaron mucho más el sector de comunicación de la empresa. Se transformó en una parte estratégica en un momento de crisis. Esta gestión de la crisis, este manejo de la comunicación, esta tarea que llevaron a cabo todos mis compañeros en las áreas operativas, mejoró la imagen de la institución. La cooperativa es una entidad sumamente criticada. Y la verdad que, a esta gestión, la vimos después a través de las redes sociales y de los propios periodistas, con sus comentarios y demás.

Destaco la importancia de tener un portavoz que lleve la información veraz y sencilla. Un portavoz, porque eran tantos los frentes que atacar y el personal capacitado técnicamente para dar la explicación de lo que pasaba estaba ocupado y no podía dedicarse a atender a la prensa. Así que mientras el área podía dar respuesta a las preguntas que hacían los periodistas y, a través de ellos la comunidad, lo llevo a cabo el sector del Departamento institucional.

La importancia de contar con canales de comunicación instalados previamente como política institucional del Departamento de Comunicación, es sumamente importante para después contar con los medios a la hora de llegar a la comunidad. Y de tener este vínculo transparente y honesto con la prensa como política institucional. En diecisiete años de trabajo, la verdad que la Cooperativa pudo establecer un vínculo. Que es en realidad el laburante, el que viene a buscar la información, el que te llama y que sabe si te manda un WhatsApp vos le vas a contestar. Creo que esto es muy importante mantenerlo siempre.

Además, el tiempo, es un factor clave en esta situación para reponer los servicios de una manera rápida y eficiente, y poder al mismo tiempo comunicarlo a la comunidad.

Después analizando todo lo que pasó, empezamos a armar un procedimiento, una gestión, un mapa de riesgos para este tipo de desastres naturales o emergencias climáticas porque realmente no lo teníamos. Creo que nos va a ayudar mucho a ya definir previamente los roles de cada uno de los actores que están involucrados en esta situación. Y la verdad que esta fue una gran oportunidad para que nuestra institución se acerque al asociado. Toda la comunidad a través de distintos canales nos mostró el agradecimiento por todo el trabajo que hizo el trabajador de la SCPL.

## **Gobiernos, crisis y riesgo. Todo para mejorar en comunicación**

**Mario Riorda:** Mi idea es poder contribuir en el debate con distintos tópicos que hacen a la idea de entender la profesionalización de la comunicación política asociada en este caso a debates que acercan a la crisis o a la comunicación de crisis y al riesgo o la comunicación de riesgo. En este sentido mi aporte lo he titulado “Gobiernos, crisis y riesgo. Todo para mejorar en comunicación” porque de verdad creo que lo que se está haciendo, por más que pueda tener buena voluntad, es en perspectiva comparada y por lo menos en nuestra región es escaso, incipiente y malo, en la mayoría de los casos.

Valga incluso la primera aclaración en este sentido, muchísimas veces se habla de parte de actores con mucho peso en la comunicación de desastre natural. En realidad, el desastre es natural, el hecho es natural y el desastre tendrá que ver o no con las vulnerabilidades sistémicas, políticas, sociales y hasta personales que se tengan. Desde esa concepción de entendimiento de ciertos fenómenos es de donde partimos. Y hay en principio una creencia en torno a cosas que son malas, por ejemplo es muy interesante hace poco sucedió en la voz del gobernador Rick Scott, gobernador de Florida, una expresión que muchos tildaron como mala o exagerada que era “evacúen, la tormenta los matará” creyendo que era una instancia de mala comunicación de riesgo o de pésima comunicación de riesgo y desde mi punto de vista es no entender el riesgo que está asociado preferentemente a prácticas o situaciones de eficacia en dónde el miedo es un actor central. Por lo tanto, esto que mucho criticaron es desde todo punto de vista, un ejercicio profesional. O al revés, hay creencias que apuntan a imaginar que estamos frente a buenas noticias. Por ejemplo en crisis, en un estudio que me tocó dirigir en toda América Latina el estudio *Gobernauta*<sup>7</sup>, la tesis de todos los gobiernos, especialmente de los locales, es que frente a situaciones de crisis la comunicación se centraliza, se dinamiza y se comunica más antes que menos. Y la pregunta es: ¿esto es buena noticia? Sí, si el contexto es amateur, si la profesionalización no ha avanzado adecuadamente en el área. Evidentemente lo que muchos pueden creer o sostener es que es una buena noticia, aunque al contrario si consideramos el primer ejemplo, pasa a ser una mala noticia.

Entonces, el primer eje es diferenciar y comprender qué es la comunicación de crisis. Básicamente, la comunicación de crisis está dedicada a dotar de certidumbre en ambientes sobrecargados de estrés e incertidumbre, y no hablamos de buenas noticias sino de

---

<sup>7</sup>El material se encuentra en <http://www.gobernauta.org/> y se accede mediante el siguiente link [http://gobernauta.org/gobernautas\\_y\\_ciudadanos\\_completo.pdf](http://gobernauta.org/gobernautas_y_ciudadanos_completo.pdf)



certidumbres y de intentar producir cuando se puede la clausura de las crisis (política y operativa). La comunicación de riesgo, por otro lado, busca concientizar, o producir percepciones o valoraciones de un riesgo real o potencial que se está dando o que puede darse y que se asocia al temor o a un miedo experiencial que por sí o por terceros le da o le agrega mayor credibilidad.

La relación entre el riesgo y la crisis es total. Se supone que el riesgo es previo a una crisis pero también durante y postcrisis aparece otra dimensión u otras dimensiones del riesgo. Ni hablar de la asociación o del nivel de penetración de estas acciones en la comunicación política en general preferentemente la comunicación gubernamental.

### Tres niveles de análisis

**MR:** Antes de hablar de algunos *tips* y reflexionar, me gustaría imaginar tres niveles en donde están los gobiernos situados hoy en general en relación al impacto de la comunicación de crisis y de riesgo. Y por qué no genéricamente hablando de la comunicación política en general incluyendo obviamente a la comunicación gubernamental. Insisto en la relación gobierno-redes para imaginar el aporte que desde las redes en lo digital se puede realizar.

En este sentido, la primera instancia donde creo que reside la mayor parte del accionar de los gobiernos (por no decir prácticamente en casi todos), es simplemente en la gestión de redes. Pero en una gestión de redes, yo diría sobrepoblada de acciones solamente destinadas a la satisfacción del ego, es decir, a la dimensión publicitaria “mira lo que yo hago por vos, mira qué lindo, qué bueno”. Es decir, traslación del mismo fenómeno publicitario de medios convencionales aplicada a las redes sociales. Eventualmente, hay atisbos de comunicación convergente dentro del mundo digital en los distintos tipos de medios o redes y eventualmente algún tipo de convergencia en el mundo *off-line* y en el mundo *online*. Y el *Big Data* básicamente está destinado a analizar, vale decir, como un *Big Data* pasivo en donde lo que tenemos es algo bien parecido a estudios de opinión pública pero realizados en redes o más cerca de lo que se denomina “reputación digital” pero no es mucho más sofisticado que eso.

Es muy curioso porque cuando escuchamos a *Community Managers* hablar de la comunicación digital en redes de la política, mayormente evidentemente no todos hay muy buenos profesionales obviamente pero también hay algo así como una discusión internacional centrada en el cómo, en la idea del planteo estético, en la idea del “tono”, en donde evidentemente hay muchísimo más que “el cómo” no porque no importe, sino que el “qué” puede superar al cómo.

Volviendo al punto dos o segundo nivel, está la idea de entender a las redes en su aporte a la comunicación de gestión. Se trata de ser concebidas para mucho más que lo publicitario, que requiere de una serie de elementos extra que están antes que la propia red. El primero es la transformación organizacional, algo más adelante voy a detallar y contar, pero claramente implica romper la concepción de la organización del Estado cerrado y analógico para pasar a la gestión del Estado digital que está activo y despierto siempre con capacidad de responder en un formato 24/7 (24 hs, 7 días a la semana).

Desde este punto de vista, la transformación es muy importante porque aquí los gobiernos deben dejar de pensar en cargos para pensar básicamente en funciones. Otro elemento más importante es mucho más actitudinal y depende de la transformación anterior: los gobiernos pueden y debieran pensarse como una experiencia. El estado de *Oregon* hoy lleva adelante un plan llamado “*No hay puerta equivocada*”. ¿Qué significa? Que las redes son una mesa de entrada y a donde vaya el ciudadano a preguntar, digitalmente hablando, cualquier cuenta digital asociada al gobierno debiera tener la obligación y, evidentemente un protocolo para tal efecto, para poder responder a un ciudadano independientemente que no haya golpeado la puerta o a la cuenta específica que hubiera correspondido.

También este proceso implica una organización interna que aporte trazabilidad para que en la mesa de entrada mi contacto con el Gobierno automáticamente genere una especie de trámite o un punto trazable, fácil de seguir, para conocer el estado de mi gestión. No solo yo como ciudadano sino los propios gestores internamente dentro del gobierno.

El *Big Data* aparece ya como un fenómeno para actuar, es decir, no solamente debemos sino que actuamos en consecuencia y en función de resultados. Vale decir, responder a *cluster* específicos. Esta idea de que digitalmente la gente se mueve por tribus, es plasmar técnicamente en formato *cluster* en función de servicios particulares y de una comunicación que actúe siempre como servicio o, al revés podríamos verlo desde un servicio que se piense como comunicación.

La tercera instancia, es la más difícil ya que prácticamente las experiencias son pequeñas y circunstanciales, especialmente en lo que hace a lo gubernamental. Es entender a la comunicación como innovación total, en donde hay como una gestión predictiva y en donde el *Big Data* está establecido para predecir y en donde hay asociatividad digital. Significa que se congestiona la comunicación con otros actores.

Rio de Janeiro tiene una alianza con Waze en donde se informa básicamente los cortes de calle y Waze provee el servicio respecto de esos cortes, especialmente en la época de las

prácticas de las “*escolas do samba*” que paralizan el tránsito en la ciudad. O cómo se determinó vía gestión predictiva la detección temprana del dengue. Que en algún momento fue un elemento sumamente crítico, y a través de aparecer pequeñas conversaciones, diálogos o datos, especialmente en determinados morros considerados críticos, se pudo predecir y se pudo adelantar una respuesta. Esta instancia implica ya no imaginar publicitariamente, donde literalmente desaparece esa concepción, sino donde el gran dato y la gran organización interna, y la cogestión con actores internos aportando no solo profesionalismo sino innovación constante a ese profesionalismo.

### **Prácticas asociadas al mundo digital**

**M R** : Pero volvemos entonces a situarnos en algunas prácticas asociadas específicamente al aporte digital (...). Primero, un monitoreo y emergencia del riesgo. ¿Qué significa? Que no se puede trabajar profesionalmente sin un monitoreo constante y no se puede empezar a monitorear justo cuando aparece el fenómeno crítico o cuando el riesgo amenaza con los altos niveles de vulnerabilidad. Evidentemente eso no es una actividad profesional.

Segundo, la comprensión del riesgo en la opinión pública: hay desfiguraciones o simplemente no comprensiones o desconocimiento. Gran parte de este monitoreo tiene que empezar a tener en cuenta la idea del encuadre que se tiene sobre los fenómenos. Preferentemente en el riesgo, ni hablar ya cuando se da la crisis, si es que se da asociados a pensamientos mayoritarios o en estos *clusters* o tribus en el mundo digital.

Tercero, establecer protocolos previos. Un gobierno tiene un rango de riesgos 360°, a diferencia del sector privado que pudiera tipificar las áreas asociadas a un riesgo, o las vulnerabilidades particulares. Sin embargo en este sentido, es sumamente importante reconocer que aunque el rango del riesgo sea de 360°, claramente hay instancias de preparación en función de crisis típicas o tipificables y eventualmente es difícil imaginar un manual de actuación de crisis en lo gubernamental pero sí en todo caso protocolizar ciertos tipos de acciones para saber cómo actuar, especialmente la relación con la novedad de lo digital frente a otro tipo de crisis.

El cuarto elemento tiene que ver con lo digital especialmente y consiste en detectar aliados claves. Yo no puedo salir a buscar aliados centrales digitalmente hablando, actores con peso específico y con credibilidad, reputación o con alcance simplemente o con capacidad de *engagement* si es que no los he visualizado previamente. Para eso, debo realizar de modo

constante minería de conceptos y tendencias. Un estudio sumamente interesante que se realizó a lo largo de una serie de años estudiando treinta y cinco crisis, tipificando veintitrés categorías que solamente en ese tiempo fueron más o menos dos años y medio, llega dilucidar que existe prácticamente siete mil conceptos asociados a riesgo o asociados al riesgo en situaciones de crisis. Realmente es impactante el nivel de multiplicación del decir que técnicamente repercute en el encuadre de una crisis y por ende, es algo que se debe venir haciendo de manera previa.

Otro aspecto es la determinación de mensajes generales. La comunicación de riesgo tiene particularidades -que, insisto, para mí- se asocian al miedo o a las acciones derivadas del temor, a la capacidad de perder algo. Ni hablar si ese miedo o capacidad es de tipo experiencial, que alguien ya la ha vivido. Las crisis tienen mensajes de sobriedad, asociadas básicamente a la dotación de certidumbre. Aquí sí el tono importa, y mucho.

Se suma la idea de mensajes segmentados que no necesariamente implican que sean públicos. Que puedan ser enviados en situaciones de poblaciones específicas con alto nivel de vulnerabilidad o el implicado directo o el implicado indirecto en una situación crítica. La creación por ejemplo, de webs diferenciadas en función del consumo específico de cada grupo.

Otro elemento es la corrección de rumores y falsedades voluntarias creadas con algún interés, y otras involuntarias generadas simplemente ante la capacidad de entender de modo diferente, y ni hablar cuando está el miedo de por medio a un fenómeno.

En este sentido, se puede agregar la evaluación de respuestas y la efectividad de todo lo que se hace. Se recomienda por ejemplo que en las redes sociales, ya dada una situación de crisis, se pueda establecer la cronología de lo que uno dice (día, hora). Porque quedan dando vueltas y sin mala intención alguien puede ver un mensaje equivocado o que circulaba en determinado momento o que era válido para ese momento, pero que probablemente hoy represente un error o una falsa alarma.

Evidentemente, ante el aprovechamiento de una situación de alto riesgo, y ni hablar de una crisis tras su clausura, hay que empezar y potenciar los procesos de educación. Que son los procesos de reforma, los procesos en donde se impregna socialmente la necesidad de concebir el riesgo.

Pero me gustaría agregar a modo de debate independientemente de estos elementos, que lo que aportan es la exigencia de profesionalismo y obviamente la exigencia del tiempo. No se le puede ganar al tiempo en situaciones de alto riesgo o de riesgo a secas. Es más, es el tiempo el único elemento que quizás pueda sedimentar o solidificar. A lo largo del transcurso

de las acciones profesionales en ese tiempo, evidentemente hay una serie de *tips* que sería importante -casi diría provocativamente- imaginar y plantear.

### **Tips para profesionalizar la práctica**

**MR:** Primero: resolver la tensión que hay entre el personalismo o las cuentas de las personas, preferentemente de los actores gubernamentales, respecto de las cuentas institucionales. Hablando de cuentas madres, es decir, las cuentas más importantes: presidente, presidencia, gobernador, gobernación, alcalde, alcaldía. En este sentido si nos atenemos a lo que sucede en América Latina, la relación de publicación de cada mensaje personal tiene una proporción de tres mensajes en cuentas madres. Vale decir que por cada cosa que publica un gobernador, tres veces más publica la cuenta de la gobernación. Y uno diría está bien desde la institucionalidad, pero si de golpe es la persona, es el personalismo el que garantiza mayor alcance y mayor *engagement* evidentemente que en ese momento la dimensión del “cuidado republicano” merecería seriamente ser discutido. Y mucho más si entendemos claramente la contundencia o el peso de este valor que representa que el 60% de la entidad comunicante de un gobierno, es decir, lo que mira la gente, lo que entiende, lo que ve, a quién escucha, está representada en la figura del líder o la del líder circunstancial. Ese es un fenómeno sumamente interesante para entender en término de la potencia de lo que se quiere transmitir en una situación de riesgo o de crisis.

Segundo, el miedo a los *bots*. Quisiera salirme un poquito de lo que son crisis y riesgo para irme a un ejemplo en donde ya se pudo obtener material empírico para sustentar algo de lo que voy a decir. Tras la campaña Donald Trump en Norteamérica, más del 64 % del votante se vio absolutamente afectado y confundido por las *fake news* o noticias falsas. Si se les agrega a los que algo parcialmente se vieron confundidos, el valor supera el 90%. Es decir, los *bots* tienen un efecto negativo.

En el caso del *Brexit* prácticamente un tercio de lo que circuló en Twitter fueron conversaciones derivadas de *bots*, y preferentemente de 10 cuentas. Es decir, hay siempre una intencionalidad, una industria del odio o la desinformación en el medio. Y de prácticamente 800.000 cuentas analizadas, es una brutalidad que solamente 30.122 cuentas pudieron ser identificadas como provenientes del Reino Unido. Es decir, insignificante. Claramente se advierte el riesgo de los *bots*. Pero además ese riesgo tiene que ver con potencialidad de expansión rápida. De 1,5 a 2 horas promedio se adelantan en el debate público los mensajes de cascada de *bots* frente a los usuarios activos, las personas que tienen identidad confirmada.

Pero esto implica básicamente que la actividad que realiza frente a un contenido puede ir de 40 a 80 a 160 retweets, “me gusta”, compartidos o lo que fuere por parte de usuarios activos. Mientras que una cuenta *bot* puede llevar esto de 320 a 360 veces de hiperactividad y de reproducción asociada a un contenido en particular. Esto es malo, desde todo punto de vista es malo. Pero qué pasa si hubiera un protocolo de uso público “bueno” asociado a la expansión de mensajes con plena transparencia, protocolizados previamente con el acuerdo de instituciones, con rigores en el control de *bots* asociados al manejo de este tipo de actividades en situaciones de crisis o de riesgo para producir mensajes rápidos y únicos de pocas cuentas institucionalizadas. Es probable que todo esto que es malo definitivamente pudiera tener alguna acción buena.

Lo tercero que quería decir es, para no olvidarnos, la necesidad de articularnos internamente pero de responder adecuadamente, en general en tiempos rutinarios. Imagínense esto en tiempo de crisis, a través de un dato: el 93% de los ciudadanos espera como máximo no más de una hora para ser correspondido frente a un intento de interacción por parte de un gobierno. Esto es impactante y en una crisis mucho más. En crisis que técnicamente implica un escenario de incertidumbre, lo que el ciudadano busca es certidumbre en tiempo real. Sí, esto es vergonzoso -y es poco profesional pero realista- en tiempos de no crisis y en ciertas ocasiones de manejos de situaciones del riesgo; imagínense lo que implicaría en una crisis que 9 de cada 10 interacciones no sean respondidas o no sean correspondidas. Insisto, una crisis implica en términos de comunicación la aparición de certezas y respuestas. Evidentemente, esto no puede seguir sucediendo. Y, se soluciona además entendiendo y concibiendo protocolos para que las redes gubernamentales sean una gran mesa de entrada y permitan responder y garantizar trazabilidad a tiempo real.

Evidentemente necesitamos no ser analógicos frente al esnobismo digital. Este es un caso de la municipalidad de Santiago de Chile, que frente a una queja deriva la misma a un 0-800. ¿De quién es el 0-800? De ella misma, de la propia municipalidad. Pero más fantástico es que la institución se abre al mundo digital. La respuesta dentro del mundo digital es irse al mundo analógico, que es a un 0800. Ridículo desde todo punto de vista. Tampoco pueden ser las respuestas generalistas que no producen ni trazabilidad ni certezas, ni hablar en una situación de crisis como este ejemplo en donde se pone en consideración que los reclamos son elevados a coordinadores. ¿Qué dice eso? Nada, absolutamente nada, es aire puro en función de la necesidad de certezas.

Tampoco se puede caer en esto, en dónde frente a un reclamo de una pared en mal estado se genera un trámite y se responde. Pero, ¿por qué se respondió? Porque quien hace esa gestión es la principal cadena noticiosa o programa periodístico/político de ese país. Si lo hiciera un anónimo es altamente probable que esa respuesta no hubiera existido. Por lo tanto, es el empoderamiento de un tercero cuando en realidad el empoderamiento real es del ciudadano: respondiéndole, considerándolo y teniéndolo en cuenta en sus derechos.

Por suerte frente a todo esto que digo hay avances significativos, en el marco de las alcaldías, especialmente del nivel americano, hay un estudio sumamente importante que determina que el gasto en tecnologías cívicas. Todo esto hace a la profesionalización, hace a la interacción, hace a la consulta que aumenta 14 veces más que el incremento promedio de las tecnologías tradicionales. Este dato es fantástico porque si bien todavía es poco, el ritmo de crecimiento prácticamente empieza a ser geométrico en acciones que tengan que ver con la participación y que tengan que ver con la interacción.

Ya para terminar, algunas reflexiones. La primera, en más de 90% de los casos cuando se habla de comunicación dentro de un gobierno; decanta, cae o tiene un punto de contacto con lo digital. Vale decir, este dato que tiene ya prácticamente dos años hoy habría que pensarlo muy cercano a la totalidad que significa que cada acto comunicacional tiene su correlato digital. Lo quisiera traducir. No toda comunicación es digital pero toda la comunicación impacta o tiene un rebote en lo digital. Esto implica entender que lo digital no es alternativo, no es complementario, es inherente al acto comunicacional político y en este caso al acto comunicacional gubernamental. Ni hablar por la posibilidad de expansión, por la rapidez, por la inmediatez que se necesita en situaciones de riesgo, de alto riesgo y mucho más en situaciones de vulnerabilidad. Todo esto implica reorganizar, fíjense qué interesante, el 67% de las funciones digitales no están previstas en el gobierno porque nuestros gobiernos son analógicos y no digitales. ¿Eso es malo? No, no es malo cuando se necesita. No ante la ausencia de jerarquías, sino básicamente cuando se necesita laxitud y horizontalidad en las funciones. Muchas funciones que antes las imaginábamos en línea vertical, hoy las hacen muchos actores que entran y salen a la estructura formal de decisión. Lo anterior implica básicamente la participación de actores externos que ingresan para formar parte en algún debate, implican comunicación co-creada, cogestionada. Es decir, no todo lo hace solamente del gobierno.

Se necesitan equipos jóvenes, prácticamente hay una generación en el promedio de edad de los alcaldes en América Latina (54 años) y en el promedio de edad que forman parte



de los equipos digitales (27 años) y se requieren perfiles específicos, técnicos sumamente capacitados, que entiendan la innovación y la transformación digital dentro de un gobierno. Finalmente, creo que se ha avanzado, aunque potencialmente se puede hacer muchísimo más en lo que hace a la comunicación política, en la comunicación gubernamental específicamente. Pero ni hablar del peso que tienen los gobiernos en la gestión del riesgo de modo constante y excepcional en situaciones de crisis y alto riesgo. Por todo eso, simplemente, creo que lo hecho hasta el día de hoy es lo que veo y entiendo como básico, algo mucho más centrado en el juego publicitario que en las respuestas de gestión.

Artículo recibido el 7-11-2017 | Evaluado y aprobado por el Comité Editorial el 12-11-2017 | Publicado 15-11-2017

<http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/revcom/>  
Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

