

La comunicación institucional de los Gobiernos locales en situaciones críticas

SANTIAGO CASTELO HEYMAN
Doctor en Comunicación.
Director adjunto de Ideograma

CARLES PONT-SORRIBES
Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona.
Director de la Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia

- 1. La crisis no es la excepción, es la regla**
 - 1.1. Acotación semántica: riesgo, crisis y emergencia
- 2. Sociedad del riesgo, información y nuevos medios**
- 3. El papel de los medios y las plataformas en las crisis locales**
 - 3.1. Para comunicar una crisis, nada como X
 - 3.2. WhatsApp sobresale entre las plataformas de mensajería
 - 3.3. Las y los *influencers*
 - 3.4. Los medios tradicionales y la desinformación
- 4. Comunicación institucional en el ámbito local ante una crisis**
 - 4.1. La preparación
 - 4.2. El silencio, el peor enemigo
 - 4.3. Ganar el encuadre
 - 4.4. El papel del portavoz
- 5. Experiencias y aprendizajes de crisis relevantes**
 - 5.1. Gavin Newsom e incendios forestales
 - 5.2. Brandon Johnson y las redadas migratorias
 - 5.3. Alcaldesa de San Juan y el huracán María
 - 5.4. Macron y la respuesta rápida en X
 - 5.5. La desinformación de la DANA
- 6. Discusión y conclusiones**
- 7. Bibliografía**

Resumen

En un contexto caracterizado por la “permacrisis” y la consolidación de la sociedad del riesgo, la comunicación institucional se ha convertido

Artículo recibido el 19/01/2026; aceptado el 26/01/2026.

en un elemento central de la gestión pública, especialmente en el ámbito local. Este artículo analiza el papel de la comunicación en la administración de crisis y emergencias por parte de los Gobiernos municipales, considerando las transformaciones en el ecosistema mediático actual, marcado por redes sociales y plataformas de mensajería.

A partir de una revisión teórica sobre riesgo, crisis y emergencia, se examinan los desafíos que enfrentan las Administraciones locales en entornos de sobreinformación y alta circulación de desinformación. Se estudia el rol específico de plataformas como X y WhatsApp, así como la influencia de los medios tradicionales y los creadores de contenido en la configuración de encuadres interpretativos durante situaciones críticas.

Se identifican cuatro pilares estratégicos: la preparación mediante protocolos y análisis de riesgos; la necesidad de evitar el silencio institucional; la disputa por el encuadre narrativo; y la selección de portavoces competentes y creíbles. El análisis de casos recientes en América y Europa evidencia buenas prácticas y errores recurrentes en la gestión comunicativa.

Aunque la profesionalización ha avanzado a nivel estatal y nacional, persisten déficits en el ámbito local, particularmente en municipios pequeños. Se propone una aproximación holística que integre redes sociales, medios tradicionales y apoyo supralocal. Se sostiene que una comunicación proactiva, transparente y estratégicamente orientada reduce el daño reputacional y contribuye a proteger vidas y la legitimidad institucional.

Palabras clave: *comunicación de crisis; comunicación de emergencias; Gobiernos locales; desinformación; framing.*

Institutional communication of local governments in critical situations

Abstract

In a context characterized by “permacrisis” and the consolidation of the risk society, institutional communication has become a central element of public management, particularly at the local level. This

article analyzes the role of communication in crisis and emergency management by municipal governments, considering the significant transformations in today's media ecosystem, which is now heavily defined by social networks and messaging platforms.

By providing a theoretical review of risk, crisis, and emergency, the article examines the specific challenges faced by local administrations operating in environments of information overload and high-velocity disinformation. It specifically investigates the role of platforms such as X and WhatsApp, alongside the influence of traditional media and content creators in shaping interpretive frames during critical events.

The study identifies four strategic pillars essential for effective management: thorough preparation through protocols and risk analysis, the critical necessity of avoiding institutional silence, the ongoing contest for narrative framing, and the careful selection of competent, credible spokespersons.

Through an analysis of recent cases across the Americas and Europe, the research highlights both successful best practices and recurring errors in communication management. While professionalization has advanced significantly at state and national levels, substantial deficits remain at the local level, particularly within smaller municipalities. Ultimately, the article proposes a holistic approach that integrates social media, traditional media, and supra-local support, arguing that proactive, transparent, and strategically oriented communication not only reduces reputational damage but actively contributes to protecting lives and maintaining institutional legitimacy.

Keywords: crisis communication; emergency communication; local governments; disinformation; framing.

1

La crisis no es la excepción, es la regla

En 2022, el *Collins Dictionary* eligió como palabra del año el término “permacrisis”, un acrónimo que alude a la idea de crisis permanente y que se define como “un período extendido de inestabilidad e inseguridad”; una elección que, en palabras del director de *Collins Learning*, Alex Beecroft, buscaba “reflejar el estado del mundo actual” (ReasonWhy, 2022). Dicho

concepto no solo describe una sucesión de crisis, sino también la normalización de un contexto marcado por la superposición constante de crisis políticas, económicas, sanitarias y reputacionales. La sensación de imprevisibilidad permanente deja de ser una anomalía para convertirse en el marco habitual en el que operan instituciones, empresas y líderes públicos, y al que se suma un creciente interés mediático.

Como señalan diversos estudios, “la cobertura informativa con retórica de crisis ha sido mucho mayor en las últimas dos décadas que en periodos anteriores” (Geiß *et al.*, 2025). Las crisis generan atención, audiencia y conversación, y los medios las siguen con mayor intensidad, durante más tiempo y desde un enfoque cada vez más interpretativo. Este cambio amplifica el impacto de cada decisión comunicativa —y, especialmente, de cada silencio—, que pasa a formar parte del propio relato de la crisis.

Además, las crisis ejercen un enorme atractivo en redes sociales. Según investigadores de la Universidad de Cambridge, los usuarios tienen 1,91 veces más probabilidades de compartir noticias de carácter negativo que informaciones neutras o positivas (Watson *et al.*, 2024). En el ecosistema digital, una crisis no solo se informa: se comenta, se juzga y se reinterpreta en tiempo real, ampliando su alcance mucho más allá del hecho que la originó y acelerando su impacto reputacional. Las crisis se han convertido en un elemento central de la política del siglo XXI. Su resolución permite evaluar la percepción que tienen los ciudadanos del buen hacer de su Gobierno. La diligencia con la que se pueden afrontar las crisis genera en los ciudadanos una imagen mejor o peor del Gobierno de un determinado Estado, región o municipio.

Una acertada respuesta por parte de los servicios públicos tales como la Policía, los bomberos, los servicios sanitarios o los equipos de protección civil, es fundamental para poder reducir daños, salvar vidas y restablecer la normalidad. Sin embargo, una gestión completa debe tener en cuenta la comunicación, especialmente las plataformas y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como actores cada vez más centrales en la gestión de las emergencias, del riesgo y de las crisis.

1.1

Acotación semántica: riesgo, crisis y emergencia

El origen del concepto de riesgo es incierto, aunque autores como Luhmann (1992) sostienen que el término ya aparecía en manuscritos medievales, siendo la difusión de la imprenta la que permitió su expansión por Italia y la península Ibérica. La noción de riesgo se consolida mediante los seguros

marítimos durante los siglos XVI y XVII. Según Giddens (1993), las sociedades antiguas no precisaban este concepto, ya que el riesgo solo adquiere relevancia en civilizaciones orientadas hacia el futuro. En su forma más básica, el riesgo se define mediante la ecuación: $\text{Riesgo} = \text{Probabilidades} \times \text{Consecuencias}$.

Por otro lado, el concepto de crisis proviene de la antigua Grecia, vinculado originalmente a la tragedia, la religión y la medicina. Bajo el término *Krisis*, se entendía como un momento determinante en un proceso de cambio. Por ejemplo, en la medicina hipocrática, la crisis representaba el punto crítico que definía el desenlace, positivo o negativo, de una patología. A partir del siglo XVII, esta acepción médica se refuerza, pero es entonces cuando el concepto comienza a trasladarse de la medicina a la sociopolítica. Ya en el siglo XIX, el término se extiende a obras que analizan la “crisis espiritual” o la “crisis de la civilización” (González Herrero, 1998: 22). Actualmente, es complejo delimitar el término con rigor, pues cada disciplina aporta su enfoque: la economía lo asocia a la inflación, el desempleo o la recesión (González Herrero, 1998: 23); las ciencias políticas a la falta de gobernabilidad o errores de liderazgo; y la psicología a la ruptura de la identidad personal.

Finalmente, el término emergencia se emplea frecuentemente como sinónimo de crisis. Una emergencia se entiende como una perturbación súbita de la realidad que provoca daños severos a los individuos, los bienes o el entorno. Se trata de un suceso grave y no planificado que requiere de una respuesta inmediata. El uso de este concepto está estrechamente ligado a la esfera pública. En el lenguaje institucional suele predominar la palabra emergencia, mientras que, en sectores como la economía, la política o la comunicación, es más habitual hablar de crisis.

2

Sociedad del riesgo, información y nuevos medios

Para profundizar en las transformaciones de la modernidad y su vínculo con la inseguridad, han emergido paradigmas como el de la sociedad del riesgo (Beck, 2002). Esta perspectiva postula que nuestras decisiones como civilización generan problemas y peligros globales que contradicen de manera clara el discurso institucional de control, así como esa falsa promesa de dominio sobre las catástrofes que impera en la opinión pública mundial (Beck, 2003).

Si bien los peligros han existido siempre, lo verdaderamente novedoso es el concepto actual de riesgo. No se trata de un invento de la modernidad; sin embargo, los riesgos de hoy están estrechamente ligados a la evolución y

el desarrollo de la humanidad (Beck, 2002). En este sentido, los procesos de producción más avanzados generan utilidad, pero también amenazas desconocidas. Basta con observar la energía nuclear, el tratamiento de residuos químicos, el uso masivo de todo tipo de transporte o las nuevas formas de ocio, como los deportes de riesgo.

Los efectos secundarios o colaterales no son intencionados, pero acompañan de forma sistemática a la generación de riqueza. La globalización, en su conjunto, erosiona la autoridad del Estado, que hasta ahora actuaba como garante de la seguridad territorial. De hecho, aunque en ciertas regiones el Estado todavía asegura servicios como la educación o la salud, se muestra incapaz de protegernos ante grandes crisis transfronterizas como la COVID, el SARS o desastres nucleares de la magnitud de Fukushima o Chernóbil.

Al concepto de sociedad del riesgo se le debe añadir un contexto global caracterizado por la sobreinformación. Un escenario que genera que la gestión de las emergencias conlleve una complejidad creciente a medida que el ecosistema de medios y plataformas se vuelve más central en la administración de crisis. Para analizar estos cambios, Beck (2002) define la sociedad del riesgo como una fase de la modernidad donde la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales desborda el control de las instituciones. Asimismo, la globalización amplifica tanto la percepción pública del peligro como la incertidumbre científica sobre el riesgo real, evidenciando que el alarmismo mediático no es una invención, sino que tiene un base real (Pont Sorribes, 2013).

Durante una crisis, la ciudadanía interviene en el debate público mediante canales colaborativos de contenido social como X, Facebook, TikTok, Instagram... Los *social media* se han consolidado como piezas clave para una comunicación de emergencia efectiva. En particular, la plataforma X (antes Twitter) sobresale como un recurso estratégico para la difusión de información urgente (Sutton *et al.*, 2019; Brandt *et al.*, 2019; Liu *et al.*, 2019). Ciudadanos, expertos e instituciones convergen en estas redes, un factor determinante dadas las capacidades tecnológicas de estas plataformas y su contribución a la gestión de crisis por parte de las Administraciones públicas. Sin embargo, estudios como el planteado por Eriksson y Olsson (2016: 206) se muestran críticos con el uso que las instituciones hacen de X y Facebook, porque puede obstaculizar la difusión de información importante durante una crisis.

3

El papel de los medios y las plataformas en las crisis locales

Los cambios que se han venido generando en el ecosistema mediático en los últimos años, gracias a la aparición de nuevos canales de comunicación mucho más horizontales y menos jerarquizados, hacen que cada vez sea más difícil mantener una crisis oculta o minimizar su impacto. Tal como escribe Martín Gurri, los Gobiernos han perdido la capacidad de controlar la narrativa porque la información ha dejado de ser escasa para ser abundante (Gurri, 2018). Añade tres grandes advertencias: 1) Los gobernantes ya no pueden construir relatos legitimadores incuestionables; 2) la mayor difusión de información debilita los *status quo* políticos; y 3) el *homo informaticus* conectado en redes representa un desafío existencial para la legitimidad de todo Gobierno (Gurri, 2023).

Antes de la aparición de internet y las redes sociales, el ecosistema mediático gozaba de un cierto orden, y para influir en él se necesitaba la aprobación de *gatekeepers* tradicionales como los medios de comunicación, la academia, las editoriales o las instituciones públicas. Estas organizaciones controlaban el flujo informativo que se transmitía a la esfera pública, la cual compartía, en líneas generales, una serie de temas, aunque las opiniones sobre ellos pudiesen ser variadas y reflejaran la diversidad ideológica de los *gatekeepers* existentes. Con el surgimiento de la comunicación digital, el control sobre el flujo de información empezó a debilitarse. Cada vez es más fácil que cualquier ciudadano comparta sus opiniones e ideas como audiencias masivas sin ninguna aprobación previa. Primero, fueron los blogs, después las redes sociales y también la viralización de mensajes anónimos por canales de mensajería como WhatsApp o Telegram. Los *gatekeepers* han sido sobrepasados y ya no controlan el flujo informativo, que ahora llega a la esfera pública sin casi filtros y a través de actores mucho más variados. A esto se suma que los algoritmos de redes sociales crean burbujas particulares que se retroalimentan con informaciones de determinada índole o visión, por lo que la ciudadanía ha dejado de compartir una esfera colectiva para encerrarse también en cámaras de eco particulares, como bien explica Eli Pariser (2017).

En este nuevo ecosistema mediático, siguen existiendo los actores tradicionales que han manejado históricamente el flujo informativo y que han sido esenciales para el control y la gestión de las crisis: medios de comunicación, instituciones públicas y privadas, líderes políticos, etc. Pero, más allá de ellos, han surgido también nuevos canales y actores que deben ser tenidos en cuenta: las redes sociales, especialmente con canales como X;

las plataformas de mensajería como WhatsApp; y los *influencers*, convertidos en nuevos líderes de opinión. Estos actores y canales pueden tener una importancia diferenciada, y tendrán más o menos incidencia sobre determinadas crisis dependiendo del momento y la temática con la que estén relacionados.

Como escribe Chris Hayes, en el nuevo contexto caracterizado por la abundancia de contenidos, aquellos actores con más influencia terminan siendo los que son capaces de captar la mayor atención de los ciudadanos (Hayes, 2025). En el ámbito local, la situación es a veces mucho más caótica. Los medios tradicionales nacionales se han debilitado, pero siguen manteniendo una importante incidencia. Eso no ocurre de la misma manera en lo regional y lo local, al menos no en todos los lugares. Muchos medios centrados en la cobertura de territorios específicos han desaparecido o están limitados de manera importante debido a razones económicas. En Estados Unidos, por ejemplo, han aumentado de manera importante los llamados desiertos informativos, y ya existen menos medios locales que portales considerados de *fake news* y administrados por actores con objetivos políticos particulares (Metzger et al., 2024). En España y otros países la situación es similar. Por dar un ejemplo, en la Región de Murcia se estima que *La Verdad*, el periódico más importante de la comunidad, apenas es consumido por un 5 % de la población (AVANTE, 2025).

Por esto, en el ámbito local no se debe perder de vista la gestión de todos los canales que integran el nuevo ecosistema mediático, pues en algunos lugares y situaciones hay actores novedosos que pueden llegar a tener incluso una incidencia mayor en la generación de opiniones y puntos de vista sobre determinadas crisis. Con esto en mente, a continuación, se analiza con un poco más de detalle la situación de algunos de los actores y canales más relevantes del nuevo ecosistema mediático.

Las plataformas sociales poseen características que invitan a una gestión exitosa de la comunicación de crisis y emergencias, tanto para instituciones como para medios. Específicamente, pueden servir para la creación de redes de contactos, para ejercer como canales y fuentes de información y para intercambiar experiencias (Brynielsson et al., 2018). Incluso, hay algunos estudios que sugieren que la existencia de protocolos ayuda en la gestión de redes sociales durante emergencias y desastres (Torpan et al., 2023). También, pueden ser útiles como un canal de atención ciudadano (Renshaw et al., 2021). En otro orden, Bruns et al. (2012) propone que las instituciones y los medios deben fomentar la participación de los usuarios para nutrirse de información ciudadana. De igual manera, se deben comprender las fortale-

zas de cada tipo de red social con el fin de entablar un diálogo exitoso que genere confianza (Maal y Wilson-North, 2019; Pont-Sorribes *et al.*, 2026).

La información es confiable en redes sociales cuando proporciona información inmediata, precisa, honesta y transparente, evitando en todo momento las especulaciones y minimizando la subjetividad (Maal y Wilson-North, 2019). Otros autores coinciden en la importancia de la inmediatez informativa, pero añaden ciertos elementos para la gestión efectiva del diálogo con los ciudadanos, como la geolocalización, el idioma, la primacía del objetivo sobre el contenido y el nivel del impacto del desastre en la disponibilidad de acceso de los dispositivos (Graham *et al.*, 2015).

Otros autores recomiendan en municipios pequeños una gestión de crisis centrada en una buena comunicación. De las Heras y Moris (2025) proponen: a) actualizar las redes sociales, dado que permite que la ciudadanía se acostumbre a identificar estos canales como fuentes fiables; b) identificar a los periodistas que cubren habitualmente la información del municipio, la comarca o el área geográfica, y mantener con ellos una relación fluida y de confianza; c) disponer de listas actualizadas con los contactos más importantes, como otros ayuntamientos cercanos, personas de referencia de instituciones y, sobre todo, los teléfonos de emergencia de los bomberos, el sistema de emergencias médicas, o la Policía, dado que permite actuar con mayor rapidez y coordinación cuando sea necesario. Finalmente, algunos investigadores dan recomendaciones que tienen que ver con la coordinación de los esfuerzos comunicativos entre instituciones, y entre medios de comunicación e instituciones. Calloway *et al.* (2022) resaltan la importancia de promover la preparación a nivel local y establecer comunicación y relaciones interinstitucionales. La coordinación con los medios de comunicación es importante para evitar la propagación de la desinformación, dado que los medios cuentan con cierta legitimidad (Perestre-Mendizábal *et al.*, 2017; Besalú *et al.*, 2021). Y Suau-Gomila *et al.* (2022) proponen la implicación de los perfiles con mayor influencia en redes sociales para aumentar el alcance de los mensajes de las instituciones locales y nacionales.

3.1

Para comunicar una crisis, nada como X

Una investigación de Lozano-Recalde (2024) en la que se analizan centenares de estudios sobre crisis públicas en *social media* durante seis años, demuestra que la mayoría de las investigaciones académicas sugieren que X, pero también Facebook, son dos plataformas que facilitan la comunicación bidireccional y la información en tiempo real. Otros autores, como Eriksson y

Olsson (2016), también respaldan la idea de que X es una de las plataformas más útiles para la comunicación en situaciones de emergencia.

En octubre de 2022, el magnate Elon Musk compró Twitter. La operación en sí y su manifiesta implicación en política desencadenaron una profunda crisis de “marca” y el éxodo de muchos representantes políticos. Por ejemplo, algunos legisladores demócratas de Estados Unidos redujeron o dejaron de usar la plataforma debido a preocupaciones sobre desinformación y moderación tras la compra de Musk, reflejándose en un descenso notable en su actividad en ella. Asimismo, algunos diputados del Partido Laborista del Reino Unido desactivaron sus cuentas o limitaron su presencia en Twitter por inquietudes similares sobre el contenido y su impacto político. O, en España, se produjo el abandono de la plataforma por parte de políticas y políticos como Yolanda Díaz, Ernest Urtasun o Jaume Collboni, entre otros muchos. La fuga no solo se limitó a importantes representantes públicos. También algunos de los medios de comunicación más relevantes del mundo abandonaron esta red social. Primero lo hizo el británico *The Guardian* en noviembre de 2024, y a los pocos días se le unió el periódico catalán *La Vanguardia*.

Al mismo tiempo, surgieron alternativas que aspiraban a ocupar su lugar en la conversación pública, como Bluesky. Sin embargo, en comunicación de crisis, Twitter (ahora X) sigue siendo la mejor herramienta. Y no porque cuente con 561 millones de usuarios frente a los (apenas) 41 millones de Bluesky, sino por razones mucho más estratégicas.

En primer lugar, por la inmediatez. X continúa siendo el espacio donde la información —y también la desinformación— aparece antes que en ningún otro canal. En una crisis, ganar minutos es ganar control del relato, y ninguna red social compite hoy con X en velocidad y alcance informativo. En el informe de Ideograma: *Cómo se comunican las crisis en Twitter* (2019), de Xavier Peytibi y Carlos Guadián, se analizaron diferentes situaciones de crisis y cómo los alcaldes y alcaldesas de 35 ciudades que habían padecido dichas situaciones las habían afrontado, poniendo el foco en la relevancia del uso de Twitter como una herramienta eficaz de comunicación e interacción en dichos contextos.

En segundo lugar, por la relación directa con periodistas y medios de comunicación. A pesar de la fragmentación del ecosistema digital, X sigue siendo el lugar donde los profesionales de la información buscan declaraciones oficiales, contrastan datos y siguen la evolución de una crisis en tiempo real.

Y, por último, por su credibilidad en tiempos de emergencia. X mantiene la percepción de canal “oficial” para anuncios, aclaraciones y posicio-

namientos rápidos, especialmente en contextos informativos y políticos. Cuando la situación es crítica, el público —y los medios— siguen mirando, buscando e interactuando, primero, en esta plataforma.

3.2

WhatsApp sobresale entre las plataformas de mensajería

Además de las redes sociales abiertas como X, la mensajería instantánea —especialmente WhatsApp— se ha consolidado como un canal estratégico en la gestión de crisis local y nacional: no solo para la difusión de información oficial, sino también para la circulación veloz de rumores, interpretaciones y piezas sin verificar.

Las investigaciones de la Cátedra Ideograma-UPF demuestran que, aunque un porcentaje significativo de ciudadanos recibe noticias políticas a través de WhatsApp (en muchos casos vinculadas a crisis o eventos de emergencia), solo un porcentaje muy bajo otorga credibilidad plena a esa información, lo que plantea un reto crucial para la comunicación institucional en situaciones de crisis. Esta investigación muestra que la mensajería instantánea se ha instalado de forma clara en el ecosistema comunicativo en general y en el de información política en particular. Este conocimiento es importante para una comprensión global de las dinámicas de información social (Pont-Sorribes *et al.*, 2020). En situaciones de crisis la imagen es relevante y la investigación citada concluye que WhatsApp no escapa al predominio y prevalencia del lenguaje audiovisual. Los ciudadanos del estudio se muestran un 8 % más predispuestos a compartir una información por esta plataforma si la misma tiene formato vídeo o va acompañada de una fotografía; por tanto, existe una mayor propensión de los ciudadanos a compartir las informaciones acompañadas de material audiovisual.

Este fenómeno se agudiza ante eventos de alta incertidumbre, donde los grupos de mensajería pueden convertirse en “cámaras de eco” de narrativas parciales o falsas que circulan con gran rapidez entre comunidades locales, antes incluso de que los medios tradicionales o las fuentes oficiales puedan ofrecer claridad. Por ello, cualquier estrategia de comunicación de crisis debe contemplar monitorear y contrarrestar activamente la desinformación en WhatsApp, más allá de usarlo como medio de difusión directa.

3.3

Las y los influencers

Diferentes estudios revelan que estos personajes tienen una creciente importancia en la difusión de información, la generación de estados de opinión y la manera en que los ciudadanos interpretan las noticias. De acuerdo con un estudio del Pew Research Center en Estados Unidos (Stocking *et al.*, 2024), 1 de cada 5 ciudadanos señala que se informa a través de estos personajes. De estos, 2 de cada 3 admiten que lo hacen porque les ayudan a entender mejor la actualidad y los eventos sociales y políticos de importancia. Con los *podcasts*, en buena parte producidos por *influencers*, ocurre algo similar: un estudio de IPSOS reveló que un 56 % de los ciudadanos considera que la opinión de los *podcasters* influye sobre sus decisiones de compra o selección de servicios (Podnews, 2024). Los dos estudios demostraron que el impacto es aún mayor entre los menores de 35 años.

El impacto no es solo en Estados Unidos. En España, según el *Estudio de Redes Sociales 2023* de IAB Spain (IAB Spain, 2023), el 73 % de los menores de 25 años sigue a un *influencer*. Entre los menores de 17, ese porcentaje se eleva hasta un 82 %. Figuras como Jordi Wild tienen en Instagram más seguidores que medios tradicionales como *El País* o *Antena 3*. En este sentido, Castelo y Besalú (2025), en el libro *Influencers y comunicación política. Rasgos, desafíos e impacto social de un nuevo ecosistema comunicativo*, consideran a los creadores de contenidos como los “nuevos líderes de opinión”.

3.4

Los medios tradicionales y la desinformación

Pese al auge de plataformas digitales y de mensajería, los medios tradicionales —televisión, radio y prensa escrita/digital— continúan desempeñando un papel central como fuentes de referencia confiables durante una crisis. Los ciudadanos asignan mayor credibilidad a las noticias difundidas por medios tradicionales que a las que circulan en canales como Facebook o WhatsApp, incluso cuando estas últimas llegan de forma más rápida. Este mayor nivel de confianza se traduce en una influencia más estable del relato periodístico en la formación de la opinión pública en momentos críticos, lo que convierte a los medios tradicionales en aliados esenciales de las Administraciones y organizaciones que gestionan crisis locales. Las instituciones que logran articular informaciones oficiales con la cobertura y el contexto

que aportan estos medios suelen experimentar menos confusión y menor desinformación entre la población afectada.

La desinformación actúa como una “segunda crisis”: mientras se gestiona el evento principal (una catástrofe natural, un conflicto social, un fallo de servicios, etc.), se debe también enfrentar la proliferación de narrativas falsas o manipuladas que circulan por plataformas digitales y grupos privados. La Cátedra Ideograma-UPF ha abordado también este fenómeno desde diversas perspectivas, destacando cómo la credibilidad de una pieza de información depende no solo de su contenido, sino también del canal que la difunde, y que formatos como WhatsApp o redes sociales tienden a generar niveles más bajos de confianza frente a los medios tradicionales.

Además, investigaciones recientes subrayan que la desinformación no solo confunde a la audiencia general, sino que también puede intensificar la polarización y erosionar la eficacia de las respuestas institucionales, generando un efecto acumulativo de desconfianza. El contexto de crisis convierte a los rumores y las noticias no verificadas en vectores de ansiedad colectiva y en una amenaza adicional para la gobernanza de emergencias. Por ello, integrar políticas activas de verificación, transparencia y colaboración con los medios tradicionales es clave para mitigar no solo la crisis inicial, sino también la “crisis informativa” que la acompaña.

4

Comunicación institucional en el ámbito local ante una crisis

Como queda claro con lo expuesto hasta aquí, es cada vez más importante que las instituciones de todo nivel estén preparadas para gestionar situaciones de crisis que centren en ellas la atención de las audiencias, y abran la puerta a que actores externos puedan intentar fijar narrativas o relatos que pueden ser perjudiciales.

Sánchez Galicia sostiene que, ante una situación de crisis, los Gobiernos locales deben adoptar una comunicación proactiva. Esta estrategia implica “la necesidad de comunicar para informar a los públicos internos y externos, atender a los afectados, iniciar contacto con los medios, responder a los medios; controlar el escalonamiento de los eventos y tomar una posición ofensiva” (Sánchez Galicia, 2012). Además, ahora habría que añadir la importancia de mantener en redes sociales una comunicación transparente, oportuna y adaptada a sus códigos, a la vez que se tienden puentes de trabajo eficientes y claros con nuevos actores, como son los *influencers*, para incidir en lo que comunican e intentar que sean un altavoz de los encuadres de la institución y no un agente distorsionador.

Para conseguir estos objetivos, es esencial tomar en cuenta cuatro elementos fundamentales para una gestión eficiente de crisis: la preparación, los peligros del silencio, la importancia de posicionar encuadres favorables y la designación de portavoces eficaces que permitan cumplir con éxito los tres puntos anteriores. A continuación, se profundiza sobre cada uno.

4.1 La preparación

Es imposible prever de manera total los escenarios de crisis, sus consecuencias y todas las acciones comunicativas que se deben llevar a cabo para gestionarlos. Sin embargo, toda institución debe elaborar documentos que le permitan tener un conocimiento lo más certero posible de los riesgos que se enfrentan y los retos que pueden implicar. “Nunca se está preparado para una tragedia. Solo podemos prepararnos para intentar prevenirla (trabajando con datos, escenarios e hipótesis) o bien para responder y actuar sobre ella adecuadamente” (Gutiérrez-Rubí, 2013).

El académico y directivo estadounidense Norman Augustine considera que la mayoría de las crisis no son inesperadas, sino insuficientemente atendidas en sus fases tempranas (Augustine, 1995). Por consiguiente, un problema cualquiera puede derivar en una crisis cuando mucha gente se siente amenazada por una situación y empieza a surgir la sensación general de que esta no está controlada. Vale la pena añadir que esto puede ocurrir cuando existe un riesgo real, cuando la Administración falla en mostrarse al mando de la situación o cuando actores externos intentan crear un escenario de crisis de manera voluntaria por intereses políticos, económicos o de cualquier otra naturaleza.

Augustine indica que las crisis tienen 6 etapas reconocibles y la institución debe estar preparada para tomar decisiones importantes en cada una, a fin de poder superar con éxito la situación. Es útil hacer un recorrido breve por cada uno de estos estadios, para señalar algunos elementos de importancia que las instituciones locales deben tomar en cuenta:

- Evitar la crisis: En esta fase es fundamental que las instituciones realicen un continuo análisis estratégico de su entorno para identificar y controlar riesgos que puedan derivar en una crisis. Es útil desarrollar un sistema de alertas y señales a la vez que se identifican todos los actores que existen alrededor de la institución, los cuales pueden tener tanto intereses positivos como negativos ante escenarios de riesgo. En esta etapa, además del trabajo de diagnóstico, es fundamental construir las mejores relaciones posibles con los diferentes actores identi-

ficados para que los contactos con ellos sean fluidos en un escenario de crisis. Generalmente, los errores en esta etapa surgen cuando se minimizan los riesgos, se menosprecia la importancia de los distintos actores o se falla en el análisis del contexto.

- Preparar la gestión: Aunque se haga todo lo posible para evitar las crisis, es imposible que no ocurran o a veces incluso puede existir la intención de forzar un escenario de crisis para conseguir objetivos específicos. En este sentido, es imprescindible estar preparado para realizar la gestión comunicativa, sea o no una crisis deseada. Para esto, es necesario elaborar protocolos de comunicación, planes de contingencia y escenarios, y preseleccionar los portavoces que representarán a la institución (sobre esto se profundizará en otro apartado). Los planes deben ser detallados y, si es posible, ensayados a través de simulacros. Ante cada situación, se debe saber qué equipo tomará las decisiones, quién será la cara pública de la institución, los escenarios desde donde se comunicará, los mensajes principales que se deben dar, una lista de las principales preocupaciones que tendrán los ciudadanos, etc.
- Reconocer la crisis: Es importante identificar el momento en el que el público entiende que existe una crisis, y que la institución envíe paralelamente un mensaje acorde que le permita encuadrar el asunto de la mejor manera posible. Las situaciones de crisis descontroladas ocurren muchas veces en este punto, cuando las instituciones fallan en reconocer la existencia de un riesgo y se transmite una idea de falta de autoridad que resulta muy perjudicial. “Ser claro sobre el grado de incertidumbre y recordarlo puede ser importante para la credibilidad de parte del poder que gestiona una crisis” (Riorda, 2020). Sobre esto, se verán ejemplos concretos en el apartado 5. Dos elementos son importantes: no mentir sobre la realidad de la situación ni menospreciarla, lo que puede llevar a un quiebre de la confianza que dará mayor importancia a actores externos o a la desinformación.
- Contener la crisis: En esta etapa se intenta mantener el control del relato de la situación y, ante las crisis negativas, se busca limitar el daño reputacional que pueden sufrir la institución o los actores implicados. En este periodo, es muy útil tener unos pocos mensajes centrales que estén bien argumentados y que sirvan para que el público entienda la situación y lo que se está haciendo. Tener muchos mensajes puede confundir y dificultar el posicionamiento del encuadre que nos interese. Además, si la crisis ha sido provocada por un error, es fundamental la asunción de responsabilidades hecha de una forma muy concreta y contenida para limitar que el daño se expanda de manera

descontrolada. Es por esto que en ciertos casos de crisis las dimisiones inmediatas de cargos responsables pueden ser útiles, aunque resultan mejor cuando se realizan rápidamente y juntas para evitar que el proceso de contención se dilate demasiado en el tiempo.

- Resolver la crisis: Para empezar a cerrar una situación de crisis, es necesario adoptar decisiones estructurales que den la idea de que se corrigen los errores que llevaron al problema o que se ponen en marcha planes para resolver los daños provocados, esto especialmente ante fenómenos naturales. Para que se haga de manera efectiva, se tiene que compartir un relato sencillo que explique qué fue lo que pasó y por qué las medidas que se toman ahora resultarán efectivas para solucionar el asunto.
- Aprender y capitalizar: La última etapa propuesta por Augustine es fundamental de cara al futuro. Implica sacar aprendizajes de la situación y de los 5 estadios anteriores a fin de poder mejorar la gestión de riesgos. Cuando la crisis en cuestión fue provocada por un error interno de la institución, este periodo también requiere de una comunicación activa que muestre la puesta en marcha efectiva de las soluciones anunciadas en el punto 5 y cómo han provocado un cambio estructural en la institución. De esta manera, se trabaja en pro de ir recuperando poco a poco la imagen institucional.

4.2

El silencio, el peor enemigo

En 2005, el huracán Katrina devastó las costas del Golfo de México, desde Florida a Texas. La catástrofe causó 1833 muertos en cinco estados y 1400 de ellos solo en Nueva Orleans, la ciudad más perjudicada. El entonces presidente, George W. Bush, se demoró un par de días en dar un mensaje y más aún en visitar el terreno.

En una situación de crisis, el silencio rara vez es una opción recomendable. No comunicar no significa ganar tiempo, sino perderlo. Cuando una organización, una institución o un responsable público calla, el vacío informativo se llena de inmediato. El silencio alimenta los rumores. Ante la ausencia de una versión oficial, proliferan las especulaciones, las interpretaciones interesadas y la desinformación.

También permite que hablen otros. Actores ajenos —críticos, adversarios o simples testigos— ocupan el espacio que la organización deja libre y fijan un marco narrativo difícil de revertir después.

Además, el silencio es interpretable. Callar suele leerse como una señal de culpa, de descontrol o de ocultación: “Algo esconden”.

El silencio genera incertidumbre. Dentro y fuera de la organización, la falta de información aumenta la ansiedad, debilita la confianza y erosiona la credibilidad. Y, finalmente, paraliza. Sin comunicación, ni coordinación ni liderazgo se dilata la resolución de la crisis.

4.3

Ganar el encuadre

El encuadre (*framing*) es un concepto central en comunicación pública y política que describe cómo los actores sociales seleccionan ciertos aspectos de la realidad y los resaltan para su interpretación (Goffman, 1974; Entman, 1993). Según Entman, encuadrar implica “seleccionar algunos aspectos de una realidad percibida y hacerlos más destacados”, para promover una interpretación causal y moral determinada. Así, los encuadres no solo describen un hecho: definen qué se puede decir y qué opciones de acción son concebibles públicamente.

Por ello, en situaciones de crisis (ya sean sanitarias, ambientales, políticas o institucionales), dominar y “ganar el encuadre” es un elemento estratégico, especialmente decisivo, porque no existen interpretaciones cerradas de los hechos: hay ansiedad, vacío informativo y demanda urgente de sentido a lo que está sucediendo.

“Los encuadres determinan los campos de lo decible o de lo actuable. Lo que hacen es habilitar o restringir posibilidades discursivas y de acción”, explica Rosso (2023). Así, lograr instalar un marco interpretativo temprano suele fijar las claves de lectura de lo que está sucediendo. Y la disputa por el encuadre puede volverse una batalla simbólica y estratégica, ya que de su desenlace depende qué opciones de acción se consideran legítimas, qué instituciones conservan la credibilidad y qué narrativas quedan fijadas en la memoria pública cuando la crisis termina. Controlar y ganar el encuadre, en suma, significa influir no solo en la lectura e interpretación del presente, sino también en el abanico de decisiones colectivas disponibles para el futuro.

4.4

El papel del portavoz

La figura del portavoz “es imprescindible para garantizar el control del proceso de información como parte del control de la actuación. Las distorsiones que se producen al no disponer de una referencia clara en términos de co-

municación abren el paso a los rumores y los errores” (Gutiérrez-Rubí, 2013). Es por esto que, si una institución aspira a controlar el encuadre y a posicionar sus mensajes en una situación de crisis, debe escoger a una persona que la represente y sea su cara pública durante esta etapa. Es importante, entonces, que el seleccionado represente “la misión, visión, valores y atributos de la organización” (Peña-Jiménez, 2024).

Según un manual de portavoces publicado en 2014 por el Centro de Control de Enfermedades y Prevención de Estados Unidos (Centers for Disease Control and Prevention, 2018), existen dos elementos imprescindibles al momento de seleccionar a la persona que cumplirá esta tarea: 1) debe estar familiarizada con el tema sobre el que le tocará declarar; y 2) tiene que tener habilidad para hablar sobre el asunto de manera confiada y clara. Sus principales objetivos deberán ser poder comunicar satisfactoriamente cuál es la magnitud de la crisis, cuáles son los riesgos que implica para la ciudadanía y las comunidades, quién está gestionando la situación y qué se está haciendo para solucionarla.

Dependiendo de la magnitud de la crisis y el grado de complejidad, los portavoces podrán ser políticos o será mejor que se seleccione a una figura técnica y experta en el área. Por ejemplo, ante la crisis de la pandemia de COVID-19, la mayoría de los Gobiernos seleccionaron a especialistas en epidemiología, debido a la complejidad de la situación y la realidad de que se extendería por un periodo largo de tiempo. En España, según el análisis de Peña-Jiménez (2024), la presencia de Fernando Simón como portavoz permitió tener “credibilidad de origen y reconocimiento”, generar confianza al no ser una figura partidista, y transmitir información técnica de una forma más simple para que los ciudadanos pudiesen entender. Su actuación fue positiva, pese a algunos contratiempos que cita la autora asociados a un exceso de protagonismo, algunas bromas desafortunadas y omisiones en el control del lenguaje no verbal.

La guía del Centro de Control de Enfermedades y Prevención de Estados Unidos añade que un portavoz de crisis debe ser capaz de transmitir credibilidad y confianza a fin de poder cumplir con su papel. Para esto, es fundamental que los mensajes sean empáticos y muestren preocupación; que se den señales de competencia y experiencia en el área tratada; ser honesto y a la vez mostrar apertura ante las dudas de los ciudadanos y los medios de comunicación; tener compromiso y dedicación a través de una agenda de atención a medios lo suficientemente extensa, y mostrar responsabilidad por las declaraciones emitidas.

5

Experiencias y aprendizajes de crisis relevantes

En años recientes, en diversas partes del mundo han ocurrido casos de gestión de crisis a nivel local, regional y nacional que dan algunas enseñanzas importantes sobre cómo deben actuar las Administraciones públicas ante contratiempos inesperados, y cómo estos pueden complicarse debido a la difusión de noticias falsas o la falta de una información oportuna y transparente. A continuación, se presentan cinco casos de América y Europa que ejemplifican algunos de los elementos teóricos explicados en el apartado anterior y que merece la pena estudiar con detenimiento.

5.1

Gavin Newsom e incendios forestales

Los incendios forestales de enero de 2025 en California, Estados Unidos, se cobraron la vida de —al menos— 31 personas y destruyeron más de 16 000 hogares, negocios y otras estructuras. Además, el fuego consumió 23 281 hectáreas y 200 000 personas fueron evacuadas.

Todo comenzó el 7 de enero, cuando dos incendios se iniciaron en el estado de California: el Palisades Fire y el Eaton Fire.

La respuesta del gobernador Gavin Newsom fue inmediata: El mismo día ya había declarado el estado de emergencia, una respuesta rápida y contundente a una crisis devastadora.

En la rueda de prensa del día siguiente, 8 de enero, el gobernador se mostró centrado en el problema, empático y coordinado con su equipo, para que este hiciera un primer balance sobre el terreno. El 12 de enero dio una entrevista en NBC en medio de la destrucción por el fuego, algo que hizo de forma recurrente, para compartir las medidas que se estaban tomando en cada momento. Además, el titular se centró en la dimensión que dio Newsom al desastre, destacando la probabilidad de que se convirtiera en “el más grande en la historia estadounidense”. Algo que, aunque no ocurrió, sí ayudó a que la ciudadanía entendiera la gravedad de la situación.

También ese día, el gobernador recibió a bomberos mexicanos que llegaron a ayudar en la emergencia. En la entrevista que concedió al LA Times, se mostró como alguien que lo tenía todo bajo control, y que estaba recibiendo toda la ayuda posible para salir cuanto antes de la crisis y de la mejor manera posible.

Siempre se le vio calmado, empático, receptivo y transparente, como cuando una víctima de los incendios le interceptó en un momento de estrés y él mantuvo la firmeza y la seguridad en todo momento.

En medio de la crisis tuvo lugar, también, la toma de posesión de Donald Trump como presidente. Trump, quien le había criticado con anterioridad, accedió a reunirse con él el 24 de enero y recorrer juntos los lugares críticos del fuego. A pesar de las diferencias, Newsom logró mostrarse fuerte y receptivo a toda la ayuda que se le ofrecía. Las conflagraciones fueron controladas el 31 de enero. Newsom logró conseguir fondos para la reconstrucción en los condados afectados, con apoyo de ambos partidos.

La gestión de la crisis por parte del gobernador de California deja dos elementos que vale la pena tener en cuenta para la gestión de crisis dentro de la Administración pública.

Es fundamental mostrar control y que se están tomando en serio la situación y sus riesgos. Puede ser mejor pecar por exceso que por defecto. Es mejor hacer un estimado superior, como cuando el gobernador señalaba que podía ser el incendio más grande de la historia estadounidense, que quedarse corto y que se transmita la idea de que no se supo calcular bien los riesgos. Si el daño es menor, se puede argumentar que la gestión fue exitosa y por eso se previnieron más daños. Además, para transmitir una sensación de control hay que ir más allá de solo decirlo, es fundamental mostrarlo, lo que consiguió Newsom cuando daba declaraciones desde el lugar de los hechos y trabajaba cerca de los equipos de seguridad.

Es importante mantener la diatriba política al margen de la crisis. La capacidad de poner de lado las confrontaciones para aportar soluciones para los ciudadanos es bien valorada. Newsom hizo un buen trabajo dejando de lado sus conflictos con Trump y trabajando con él para evitar crear nuevos problemas en una situación de crisis. Este fue el primer acierto en un año 2025 que lo posicionó como un posible aspirante a la presidencia de Estados Unidos.

5.2

Brandon Johnson y las redadas migratorias

La crisis comenzó cuando el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, envió a la Guardia Nacional a Chicago. Entre sus razones estaba la de poner orden en medio de las protestas violentas.

El 6 de octubre de 2025, el alcalde de Chicago, Brandon Johnson, firmó una orden ejecutiva que restringía el acceso al Servicio de Inmigración y Control de Aduanas (ICE) a ciertas zonas propiedad de la ciudad de Chica-

go. La Casa Blanca respondió con un comunicado de prensa ese mismo día, acusando a Johnson de defender a criminales. Más tarde, Trump manifestó que el alcalde de Chicago debería estar en prisión.

El 8 de octubre, el alcalde Johnson se dirigió a la ciudadanía en una entrevista en la que habló sobre el ICE y la Guardia Nacional, manteniendo siempre un tono calmado en contraposición a las declaraciones de la Casa Blanca. Además, respondió con serenidad y firmeza a las acusaciones de Trump, con el discurso de “yo tengo una responsabilidad y es defender Chicago, eso estoy haciendo”.

El 9 de octubre dio una rueda de prensa explicando las acciones legales que iba a tomar contra la violencia injustificada de agentes del ICE en la ciudad.

El 11 de octubre Johnson repartió carteles que informaban a los ciudadanos que estaban en una zona libre de ICE. Esa iniciativa generó un movimiento en el que numerosas empresas se mostraron orgullosas de formar parte de un espacio sin agentes y sin violencia injustificada. La serenidad y firmeza del alcalde le funcionó para hacer frente de manera contundente y efectiva a los ataques provenientes de la Casa Blanca. Al final, Trump anunció que retiraba la Guardia Nacional de Chicago, ya que la medida le acabó trayendo más problemas legales que la publicidad antialcaldes demócratas que necesitaba.

La gestión de crisis de Johnson muestra la gran importancia de mantener una comunicación fluida con los ciudadanos y hacerlos partícipes en situaciones de crisis política. En vez de asumir una posición protagónica en el conflicto con Trump, la estrategia del alcalde fue mostrar que el rechazo a sus políticas migratorias y su intento de intervenir Chicago surgían desde las bases de la ciudad, lo que legitimó su lucha y le dio una justificación mucho más fuerte.

5.3

Alcaldesa de San Juan y el huracán María

El 20 de septiembre de 2017, el huracán María tocó tierra en Puerto Rico. Fue el segundo más fuerte en el registro histórico de la isla, que rápidamente se quedó sin luz, y las pérdidas materiales que provocó fueron incuantificables.

Una gran parte de las casas resultaron damnificadas. La alcaldesa de San Juan, la capital puertorriqueña, fue quien tomó la portavocía de peticiones dirigidas al Gobierno central para intentar evitar la inminente crisis humanitaria que se avecinaba.

Desde un primer momento, la alcaldesa Carmen Yulín Cruz Soto montó su centro de operaciones en el coliseo Roberto Clemente. Desde allí, confrontó la narrativa del presidente Donald Trump, de que las operaciones habían tenido éxito, ya que la isla permanecía sin luz y la respuesta del Gobierno federal había sido poco efectiva. La alcaldesa, quien también perdió su hogar en el huracán, respondió con firmeza a los ataques de Trump, escalando cada vez más su discurso: “Le pido al presidente de los Estados Unidos que se asegure de que alguien está a cargo de la tarea de salvar vidas, porque lo que vamos a ver es algo parecido a un genocidio”. Después de diez días, la isla seguía devastada y solo contaba con 10 000 trabajadores federales para hacer frente a la emergencia. La alcaldesa envió mensajes de petición de ayuda constantes. “Si alguien allá afuera nos está escuchando, nos estamos muriendo y ustedes nos están matando con su ineficiencia y su burocracia”. Este sería otro ejemplo de cómo hacer frente a un desastre de gran magnitud, sin apoyo de las entidades gubernamentales.

Gracias a las constantes peticiones de ayuda internacional, la alcaldesa logró captar la atención de los medios, que mostraron la devastación real de la isla, promulgando así una respuesta más efectiva de las autoridades federales.

A pesar de los esfuerzos de la alcaldesa, la cifra real de personas fallecidas a causa del huracán fue de 4600, una cifra setenta veces más elevada que las primeras cifras oficiales. Algo que, desde un principio, advirtió la misma alcaldesa.

Al igual que con el ejemplo de Newson, la alcaldesa de San Juan supo mostrar control de la situación y hablar con sinceridad a los ciudadanos sobre los riesgos, lo que consiguió una conexión importante con ellos al posicionarse como una figura auténtica y confiable. En cuanto a la diatriba política, en este ejemplo la coyuntura es diferente porque Puerto Rico no estaba recibiendo la ayuda necesaria de EE. UU., por lo que era necesario mostrar una defensa férrea del territorio y elevar el tono de confrontación para marcar un claro contraste entre los políticos que sí estaban centrados en resolver la problemática y los que no. Es el caso contrario que en California con los incendios, porque en ese caso Trump sí se mostraba dispuesto a colaborar y a atender la situación, por lo que incluso planeó un viaje al lugar. Por eso en esa situación era necesario disminuir el tono de confrontación, mientras que en el caso puertorriqueño más bien había la necesidad de endurecerlo.

5.4

Macron y la respuesta rápida en X

En mayo de 2025, el presidente de Francia, Emmanuel Macron, y su equipo dieron un gran ejemplo de cómo gestionar de manera rápida en redes sociales una *fake news* para evitar que se transforme en una crisis que nuble de manera importante la agenda informativa que el Gobierno intenta posicionar. Ocurrió cuando el mandatario viajaba a Kiev con el canciller alemán y el primer ministro británico para reunirse con el mandatario ucraniano, Volodimir Zelensky.

Cuentas prorrusas y de extrema derecha editaron un vídeo de los 3 políticos para sugerir que estaban inhalando cocaína en la reunión, para lo cual relanterizaron y ampliaron un momento en el que se veía a Macron guardar un pañuelo, y destacaron que cerca del canciller alemán había un objeto metálico que parecía una cuchara para manipular droga. Aunque sonara absurdo, el asunto llegó a acumular más de 75 millones de visualizaciones en X, poniendo en tela de juicio la imagen de fortaleza y unidad que se pretendía mostrar.

El Gobierno francés enfrentaba un dilema: desmentir el rumor asumiendo el riesgo de darle más notoriedad, o callar y que el silencio pudiese ser mal interpretado. Se optó por una vía intermedia que resultó muy efectiva: hacer una publicación en redes que fuera entendida por quienes conocían la polémica, pero que a la vez no se hiciera eco de las noticias falsas que circulaban. Para ello, en la cuenta oficial del Palacio del Elíseo se publicó un tuit con dos memes. El primero, incluía un plano detalle del pañuelo polémico con el texto: “Esto es un pañuelo para sonarte la nariz”. El segundo, mostraba una imagen de los tres líderes europeos saludándose, y decía: “Esto es unidad europea para construir la paz”. Quienes tenían información sobre el polémico pañuelo, entenderían el desmentido; quienes no, recibirían el mensaje que se quería dar sobre la unidad europea.

La respuesta del equipo de Macron, aunque es de un Gobierno nacional, deja tres enseñanzas importantes que pueden aplicarse también para las Administraciones locales:

No siempre hay que decidir entre desmentir una *fake news* o guardar silencio para evitar que se esparza aún más. Se pueden buscar maneras de desmentirla sin propagar más la mentira. Esta vía resulta especialmente útil ante pequeñas crisis que empiezan a surgir cuando un bulo o una desinformación gana una notoriedad considerable y nubla el mensaje oficial que se quiere transmitir.

Cuando se quiere desmentir un contenido de este tipo, mejor limitarse a la plataforma en la que se ha difundido y hacerlo de una manera que sea también llamativa para que pueda ser eficaz en la batalla por la viralidad y la atención. El tuit del Elíseo acumuló también millones de visualizaciones.

Es fundamental que las desinformaciones no nos saquen de nuestra línea de mensaje. Que la idea que queremos posicionar siempre siga manteniendo la posición principal.

5.5

La desinformación de la DANA

En octubre y noviembre de 2024, el caso de la DANA de Valencia demostró cómo la falta de confianza en las autoridades competentes debido a los vacíos informativos puede generar escenarios de caos, en los que la desinformación y ciertos *influencers* que publican noticias no verificadas por distintos motivos ganan una relevancia importante, y generan incertidumbre y tensión entre la ciudadanía.

La propagación de información falsa no se limitó a actores interesados en generar incertidumbre; incluyó a *influencers* reconocidos de diferentes áreas y con millones de seguidores, que se hicieron eco de noticias erróneas que llegaron a generar caos e incertidumbre (Rodríguez, 2024). Algunos personajes muy populares con cuentas dedicadas a la moda, la belleza o la decoración compartieron *posts* que cuestionaban que la UME estuviese presente en las zonas más devastadas de Valencia, o incluso advertían que se estaba intentando ocultar tragedias como la muerte de más de mil personas en el aparcamiento subterráneo de un centro comercial o en un túnel. Esto animó a que creciera todavía más la desconfianza hacia las autoridades competentes y también hacia los medios de comunicación tradicionales.

Lo ocurrido durante la tragedia de la DANA arroja dos lecciones importantes: que ante desastres naturales y situaciones de incertidumbre es fundamental que las autoridades mantengan una comunicación transparente y continua antes, durante y después de la crisis. No basta con actuar y responder ante la emergencia, es necesario comunicar y mostrar el operativo que se pone en marcha para evitar que surjan vacíos informativos que puedan ser llenados por la desinformación.

Para que la comunicación sea efectiva, además de informar a los medios tradicionales y mantener una comunicación continua en las redes sociales institucionales, es también cada vez más importante contar con los *influencers*, tanto los que se dedican a temas noticiosos como aquellos que se enfocan en otras áreas, pero que cuentan con una audiencia masiva. Esto

permitirá alcanzar a los públicos, sobre todo jóvenes que no tienden a informarse por los medios tradicionales.

Existen ejemplos de una buena coordinación entre las instituciones y los *influencers* para gestionar situaciones de crisis. Por ejemplo, durante la pandemia de la COVID, el Gobierno de Italia trabajó en conjunto con varias de estas celebridades para promocionar el uso de las mascarillas. Giuseppe Conte, primer ministro en ese momento, pidió a Chiara Ferragni, que tiene 28 millones de seguidores en Instagram, que se uniera a la campaña.

6

Discusión y conclusiones

La comunicación de crisis en los ámbitos estatales y nacionales ha ido mejorando en algunos aspectos y se ha profesionalizado (Lozano-Recalde, 2024; Pont-Sorribes *et al.*, 2026). Sin embargo, en el ámbito local aún es necesario aprovechar mejor las oportunidades para explicar decisiones, defender la legitimidad institucional o hacer frente a rumores y desinformación, dado que hay carencias significativas en la gestión comunicativa de los municipios más pequeños (De las Heras y Moris, 2025).

En una situación de emergencias, todas las instituciones, también las locales, pierden legitimidad si su respuesta no está a la altura de lo que los ciudadanos esperan. En una situación crítica, la comunicación se ha convertido en un elemento central de la gestión de la crisis y en numerosas ocasiones, como se demostró en la DANA de Valencia de 2024, puede tener consecuencias para la vida de las personas.

Este artículo demuestra, a partir de diferentes ejemplos, cómo una orientación marcadamente operativa en determinadas crisis puede reportar cierta pérdida de la eficacia en la gestión del episodio. En cambio, los entes locales que integran la comunicación tienden a tener más éxito en la resolución de las emergencias. La comunicación en entes locales tiene que ser muy holística, dado que, si bien es cierto que las plataformas sociales son de gran utilidad, no se debe olvidar que hay una realidad comunicativa de municipios muy pequeños en la que el uso de medios de comunicación tradicionales como la megafonía, la emisora de radio local, o los bandos municipales, puede ser de gran efectividad durante una crisis.

A partir de los casos analizados y de diferentes investigaciones referenciadas en este trabajo se puede concluir que hay más improvisación en la gestión de la comunicación de una crisis en el ámbito local. Por este motivo es necesario, como concluyen De las Heras y Moris (2025), que “las instituciones supralocales, como las diputaciones y los consejos comarcales,

ejercen un papel activo de apoyo a los municipios pequeños en materia de comunicación de crisis y emergencias. Este acompañamiento puede tomar la forma de asesoramiento técnico, formación específica o protocolos estandarizados adaptados a sus particularidades”.

En síntesis, para una comunicación de crisis efectiva en el ámbito local se recomienda liderar la conversación en redes sociales en las diferentes fases de la emergencia informando de manera clara y precisa, y atendiendo a las demandas informativas de la población. Pero, además, es relevante tener en cuenta toda la riqueza de contenidos que combine varios recursos comunicacionales, desde las citadas redes sociales, pasando por los medios de comunicación convencionales (radio, televisión y prensa digital) y todos los recursos estrictamente locales. La suma del conjunto puede mejorar la efectividad a la hora de transmitir un mensaje en situaciones críticas y reducir los daños personales y materiales.

7 Bibliografía

- Augustine, N. R. (1995). *Managing the crisis you tried to prevent* (Product No. 95602-PDF-ENG). Harvard Business School Publishing.
- AVANTE. (2025, abril). *EGM Murcia 1ª ola 2025*. AVANTE Medios. <https://avantemedios.com/informamos/egm-murcia-1a-ola-2025/>.
- Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores.
- Beck, U. (2003). *Sobre el terrorismo y la guerra*. Barcelona: Paidós.
- Besalú, R., Pont-Sorribes, C. y Martí, A. (2021). Perceived credibility of tweets by opinion leaders during the COVID-19 pandemic in Spain. *International Journal of Communication*, 15, 5158-5185.
- Brandt, H., Turner-McGrievy, G., Friedman, D., Gentile, D., Schrock, C., Thomas, T. y West, D. (2019). Examining the role of Twitter in response and recovery during and after historic flooding in South Carolina. *Journal of Public Health Management and Practice*, 25 (5), 6-12. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000000841>.
- Bruns, A., Burgess, J., Crawford, K. y Shaw, F. (2012). *#Qldfloods and @QPSMedia: Crisis Communication on Twitter in the 2011 South East Queensland Floods*. Brisbane: ARCCentre of Excellence for Creative Industries and Innovation.

- Brynielsson, J., Granåsen, M., Lindquist, S., Narganes Quijano, M., Nilsson, S. y Trnka, J. (2018). Informing crisis alerts using social media: Best practices and proof of concept. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26 (1), 28-40. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12195>.
- Calloway, E. E., Nugent, N. B., Stern, K. L., Mueller, A. y Yarocho, A. L. (2022). Lessons learned from the 2019 Nebraska Floods: Implications for emergency management, mass care, and food security. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (18). <https://doi.org/10.3390/ijerph191811345>.
- Castelo Heymann, S. y Besalú, R. (2025). *Influencers y comunicación política. Rasgos, desafíos e impacto social de un nuevo ecosistema comunicativo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Centers for Disease Control and Prevention. (2018). *CERC spokesperson guide: Crisis and emergency risk communication*. U.S. Department of Health and Human Services. https://www.cdc.gov/cerc/media/pdfs/CERC_Spokesperson.pdf.
- De las Heras, A. y Moris, M. (2025). *Comunicació de crisi en ajuntaments de municipis petits: diagnosi i manual d'actuació per a una gestió eficaç* (Trabajo Final de Máster, Máster en Comunicación Política e Institucional). UPF-BSM.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43 (4), 51-58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>.
- Eriksson, M. y Olsson, E. (2016). Facebook and Twitter in Crisis Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens. *POL: Other Change Management Strategy* (Topic).
- Geiß, S., Viehmann, C. y Kelly, C. A. (2025). Inflation of crisis coverage? Tracking and explaining the changes in crisis labeling and crisis news wave salience 1785-2020. *Journal of Communication*, 75 (1), 27-41. <https://doi.org/10.1093/joc/jqae033>.
- Giddens, A. (1993). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Graham, M. W., Avery, E. J. y Park, S. (2015). The role of social media in local government crisis communications. *Public Relations Review*, 41 (3), 386-394.

- Curri, M. (2018). *The revolt of the public and the crisis of authority in the new millennium*. Stripe Press.
- Curri, M. (2023). Una tesis sobre la crisis de la autoridad en el nuevo milenio. *Nueva Sociedad*, 308.
- Cutiérrez-Rubí, A. (2013, 29 de julio). *La comunicación política de crisis*. <https://www.gutierrez-rubi.es/2013/07/29/la-comunicacion-politica-de-crisis/>.
- Hayes, C. (2025). *The Sirens' Call: How attention became the world's most endangered resource*. Penguin Press.
- IAB Spain. (2023, 10 de mayo). *Estudio de Redes Sociales 2023*. <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2023/>.
- Liu, X., Kar, B., Zhang, C. y Cochran, D. (2019). Assessing relevance of tweets for risk communication. *International Journal of Digital Earth*, 12 (7), 781-801. <https://doi.org/10.1080/17538947.2018.1480670>.
- Lozano-Recalde, C. (2024). Six years of public crisis research on social media. A systematic review of the main lessons and guidelines for future studies. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 15 (2), e25983. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.25983>.
- Luhmann, N. (1992). *Sociología del riesgo*. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad Iberoamericana; Universidad de Guadalajara. (Obra original publicada en 1991).
- Maal, M. y Wilson-North, M. (2019). Social media in crisis communication – the “do’s” and “don’ts”. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10 (5), 379-391. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-06-2014-0044>.
- Metzger, Z., Franklin, T. y Local News Initiative. (2024). *The state of local news 2024: Expanding deserts, shifts in ownership, and expanded digital coverage* (Medill Local News Initiative, Northwestern University). Northwestern University. <https://localnewsinitiative.northwestern.edu/projects/state-of-local-news/2024/report/>.
- Pariser, E. (2017). *El filtro burbuja: Cómo la web decide lo que leemos y lo que pensamos* (M. Vaquero Granados, trad.). Taurus.
- Peña-Jiménez, P. (2024). El portavoz institucional y su competencia comunicativa en caso de crisis. *Razón y Palabra*, 28 (121), 87-97.
- Percastre-Mendizábal, S., Pont-Sorribes, C. y Codina, L. (2017). Propuesta de diseño muestral para el análisis de Twitter en comunicación política. *Profesional de*

la Información, 26 (4), 579-588. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/59542>.

Podnews. (2024, 11 de noviembre). *One-in-three Americans report having changed their opinion on a topic or brand discussed in a podcast, new survey finds* (Nota de prensa). https://podnews.net/press-release/2024-podcasting-marketing-trust?utm_source=substack&utm_medium=email.

Pont Sorribes, C. (2013). *Comunicar las emergencias. Actores, protocolos y nuevas tecnologías*. Barcelona: Editorial UOC.

Pont-Sorribes, C., Besalú, R. y Codina, L. (2020). *WhatsApp como canal de información política en España: credibilidad, perfil de usuarios y compartición de contenidos*. *Profesional de la información*, 29 (6).

Pont-Sorribes, C., Suau-Gomila, G. y Lozano Recalde, C. (2026). Proposal for a social media-focused emergency communications protocol based on a scoping review and expert validation. *Revista Latina de Comunicación Social*, 84, 1-26. <https://doi.org/10.4185/rlds-2026-2551>.

ReasonWhy. (2022, 3 de noviembre). *'Permacrisis' es la Palabra del Año, según el Diccionario Collins*. ReasonWhy. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/permacrisis-diccionario-collins-palabra-ano-2022>.

Renshaw, S. L., Mai, S., Dubois, E., Sutton, J. y Butts, C. T. (2021). Cutting Through the Noise: Predictors of Successful Online Message Retransmission in the First 8 Months of the COVID-19 Pandemic. *Health Security*, 19 (1), 31-43. <https://doi.org/10.1089/hs.2020.0200>.

Riorda, M. (2020). Antes de comunicar el riesgo o la crisis: hay que diferenciarlos. *Más Poder Local*, 41, 20-23.

Rodríguez, J. (2024, 12 de noviembre). *Dos hermanas Pombo y los bulos: cómo algunas 'influencers' se convirtieron en un amplificador de desinformación tras la DANA*. EL PAÍS | S. Moda. <https://elpais.com/smoda/2024-11-12/dos-hermanas-pombo-y-los-bulos-como-algunas-influencers-se-convirtieron-en-un-amplificador-de-desinformacion-tras-la-dana.html>.

Rosso, D. (2023). El rol de los medios de información en contextos de crisis. En A. Sidun et al. (eds.). *Gestión en comunicación de crisis: herramientas para planificar y capacidades para comunicar desde el sector público* (pp. 43-60). Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Sánchez Galicia, J. (2012). Los Gobiernos locales no están preparados para las crisis. *Más Poder Local*, 6-8.

- Stocking, G., Wang, L., Lipka, M., Matsa, K. E., Widjaya, R., Tomasik, E. y Liedke, J. (2024, 18 de noviembre). *America's news influencers: The creators and consumers in the world of news and information on social media*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/journalism/2024/11/18/americas-news-influencers/>.
- Suau Gomila, G., Mora-Rodríguez, M. y Pont-Sorribes, C. (2022). Twitter como herramienta de comunicación de emergencias: análisis de los perfiles institucionales y propuestas de mejora a partir de los atentados de Barcelona y Cambrils de 2017. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 28 (2), 433-446.
- Sutton, J., Renshaw, S., Vos, S., Olson, M., Prestley, R., Gibson, B. y Butts, C. (2019). Getting the word out, rain or shine: The impact of message features and hazard context on message passing online. *Weather climate and society*, 11 (4), 763-776. <https://doi.org/10.1175/WCAS-D-19-0021.1>.
- Torpan, S., Hansson, S., Orru, K., Rhinard, M., Savadori, L., Jukarainen, P., Nævestad, T., Meyer, S. F., Schieffellers, A. y Lovasz, G. (2023). European Emergency Managers on Social Media: Institutional Arrangements and Guidelines. *International Journal of Emergency Services*. <https://doi.org/10.1108/IJES-08-2022-0041>.
- Watson, J., van der Linden, S., Watson, M. y Stillwell, D. (2024). *Negative online news articles are shared more to social media*. *Scientific Reports*, 14, Article 21592. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-71263-z>.