

LA COMUNICACIÓN DE CRISIS. EL CASO DEL PRESTIGE.

Juan Manuel Corbacho Valencia

José Rúas Araújo

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación – Universidad de Vigo

1. INTRODUCCIÓN

Aquel fatídico 13 de noviembre de 2002 el petrolero *Prestige*, un buque monocasero de 243 metros de eslora se encontraba navegando a 50 kilómetros de Fisterra en la costa occidental de Galicia con 77.000 toneladas de fuel residual denominado M100 en sus tanques, el fuel más contaminante y tóxico de todos los combustibles fósiles. Se siguen sin conocer las causas por las que se abre una vía de agua en los tanques vacíos de estribor y el barco comienza a escorarse a 45 grados. Para equilibrar la nave, se inundan los tanques de babor lo que supone un exceso de carga. Fuentes de WWF/ADENA calculan que en estas maniobras ya se vierten al mar más de 6.000 toneladas de fuel¹ Al día siguiente y debido al temporal resulta imposible amarrar el barco a los remolcadores de modo que el *Prestige* se acerca a 4 millas de Muxía en la costa norte gallega. La noche del 14 de noviembre las autoridades españolas dan la orden de alejar el barco a al menos 120 millas de aguas jurisdiccionales españolas. Comienza así un viaje sin destino del buque que deja una estela de fuel a su paso. Otro temporal acaba por abrir una grieta de 40 metros en estribor y los fuertes vientos de oeste favorecen la marea negra de fuel, calculada en 3.000 toneladas en dirección de la llamada Costa da Morte desde instancias oficiales². El martes 19 de noviembre el *Prestige* está a 260 kilómetros de las Islas Cíes y la estructura del barco ya no soporta las embestidas del temporal. El buque se parte en dos y se hunde a 3.500 metros de profundidad con cerca de 55.000 toneladas de fuel en su interior de las que 5.000 se escapan en la propia zona del hundimiento. 295 kilómetros de la costa gallega se verán afectados por el impacto lo que desencadena un movimiento inmediato de la gente del mar que se moviliza para hacer frente al desastre que se avecina. Galicia se encuentra ante la mayor catástrofe ecológica y económica de su historia, que también ha de ser abordada desde el punto de vista comunicacional, habida cuenta de la proximidad de la convocatoria electoral (elecciones municipales del 25 de mayo de 2003).

¹ La propia WWF/ADENA califica la catástrofe como la peor marea negra de la historia, tras la tristemente protagonizada por el Exxon Valdez en Alaska hace más de una década. Esta es una de las conclusiones del informe titulado “La marea sigue” que ADENA publicó con motivo del primer aniversario del desastre.

² Un informe secreto del propio barco acabó señalando que la cifra se elevó a 30.000 toneladas.

En este sentido, el tratamiento de la crisis del *Prestige* hubiese exigido el establecimiento y seguimiento de un plan de crisis desde el principio, que, en caso de existir, obviamente no se aplicó. La cuestión que queda en el aire es si el gobierno y/o la administración ha estado presente desde el primer momento con todos los medios, planes y protocolos a su alcance o si estos medios a la postre resultaron insuficientes para hacer frente a la catástrofe y además de escasos han sido ineficientes. Igualmente partimos de que el caso *Prestige* vuelve a poner de relieve que la información y el impacto de los medios son un elemento fundamental en la propaganda política. En este sentido, la estrategia de comunicación del partido en el poder se caracterizó por una clara falta de cohesión.

2. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS REACCIONES.

Inmediatamente, la mayoría de los medios de comunicación, incluso los más susceptibles a ejercer de altavoces de determinados intereses políticos o de limitarse al ejercicio de un periodismo declarativo de fuentes oficiales, comprendieron que debían responder a una necesidad informativa, mucho antes de que lo hicieran las distintas administraciones públicas implicadas, y desarrollaron un enorme esfuerzo informativo. De este modo, la intensidad de la información que circulaba en los medios de comunicación, neutralizó cualquier intento o esfuerzo posterior de los distintos poderes públicos por frenar el desbordado cauce informativo. Durante meses, el ejercicio del contrapoder, tradicionalmente atribuido a la prensa, tuvo que ser realizado por los propios poderes ejecutivos, central y autonómico.

Destaca la cobertura de periódicos como *La Voz de Galicia* o *El País* quienes ofrecieron un seguimiento exhaustivo y profundo de la catástrofe³ y de su evolución, proporcionando información basada en el trabajo de campo y en la investigación (contrastando los datos proporcionados por la Administración). El número de registros en la portada de los medios gallegos generados por el tópico *Prestige* (407) en los meses de noviembre y diciembre de 2002 frente a todos los demás contenidos (30), da una idea de la trascendencia mediática de este suceso. Entre las personas más citadas en los medios impresos figuran Mariano Rajoy, Vicepresidente del Gobierno (177), los alcaldes de los municipios afectados (122), Enrique López Veiga, Conselleiro de Pesca

³ Informe *Comunicación y medio ambiente: cobertura de cuestiones ambientales en la prensa gallega*, Consello da Cultura Galega, Comisión de Ciencia, Tecnoloxía e Sociedade (Código 2002/CE 117) en Quark, Ciencia, Medicina, Comunicación y Cultura, número 28-29.

(79), Manuel Fraga Iribarne, Presidente de la Xunta (74), Arsenio Fernández de Mesa, Delegado del Gobierno de Galicia (58), Francisco Álvarez Cascos, ministro de Fomento (58) y José María Aznar, Presidente del Gobierno (56). También es significativo que los centros de investigación extranjeros (Instituto Hidrográfico Portugués, Ifremer, Cedre, etc.) tripliquen en número de referencias (41) a los centros de investigación españoles (Instituto Español de Oceanografía e Instituto de Investigaciones Marinas, entre otros) con 13, pese al trabajo realizado por estos últimos desde el comienzo de la crisis. Asimismo, es de señalar la escasa presencia de fuentes de la universidad (sólo 7).

La primera información de interés, referida al posible rumbo que seguiría el barco, de hecho, fue ofrecida por el gobierno portugués⁴ lo cual también generó una sensación de manipulación en España, habida cuenta de que en cuestiones de imagen a veces pesa más lo que parece que aquello que realmente es. A ello se sumaron las vías de investigación abiertas por las autoridades francesas y comunitarias⁵, respondiendo a la reiterada negativa del Gobierno español a crear una comisión de investigación, lo cual sembró, de nuevo, la duda acerca de la voluntad de los poderes públicos de aprender de las experiencias. En este sentido, también se evidencia la clara descoordinación de competencias entre el Gobierno y la Xunta⁶. Por otro lado, el 13 de diciembre Mariano Rajoy reconocía que se pudo facilitar información “errónea”, pero al mismo tiempo señalaba al ministerio de Fomento como último responsable de la trayectoria del buque. Estos hechos demuestran una vez más que si no funciona la comunicación interna, ya sea de una Administración o de una organización en general, mal se podrá comunicar de cara al exterior. Esta falta de coordinación se extendía a prácticamente todos los niveles, llegando incluso a las instancias ministeriales. Mientras Angel del Real, capitán marítimo de A Coruña, decía que el barco no debía ir al norte, Álvarez Cascos gritaba a los cuatro vientos que el barco fuese remolcado lo más lejos posible de aguas españolas.

⁴ “En pleno autismo informativo por parte del Gobierno español, las informaciones del Instituto Hidrográfico de Portugal fueron cruciales para conocer la verdadera dimensión de la marea negra y su evolución”, recordaba Pablo González en *La Voz de Galicia*, el 16 de enero de 2003. El Instituto Hidrográfico de Portugal incluía en su web un modelo informático de corrientes que describía los posibles itinerarios del vertido y que fueron acertados en todos los impactos previstos. De igual manera el Instituto Francés de Prevención y Control de Vertidos de Hidrocarburos Accidentales en el Mar poseía una web con información de otros accidentes y análisis que se iban desarrollando del fuel. Por otra parte, el hecho de que el gobierno luso reuniese un gabinete de emergencia coordinado por Defensa, explicaba el hecho de la inmediata reacción de las autoridades portuguesas, impidiendo, con el envío de una fragata militar, que el buque entrase en sus aguas.

⁵ Resulta sorprendente que algunas de las autoridades españolas implicadas compareciesen ante la comisión de la Asamblea Francesa. Una falta de iniciativa y eficacia en la respuesta que incluso se observó en el hecho de que el ejército belga acudiese en socorro de las costas gallegas antes que el español.

⁶ Cuando en el Parlamento Gallego se debatió acerca de la Comisión de Investigación el Gobierno central se opuso, alegando que entraba en su ámbito de competencias y responsabilidades. Al principio no se tuvo en cuenta aquí el principio de cooperación por el cual las distintas instituciones pueden colaborar en determinados asuntos. Sea como fuere, la Comisión acabó creándose, pero no comparecieron miembros del Gobierno ni altos funcionarios.

Ambas administraciones seguían demostrando que la necesidad de conocer y analizar lo que sucedió no estaba siendo una prioridad, tanto por los intentos de negar y, posteriormente, minimizar el alcance del problema, como por la desconfianza producida por unos documentos oficiales escasos y de poco relieve, así como por el evidente desinterés mostrado por las primeras conclusiones, hechas públicas por expertos científicos que no encontraban interlocutores válidos en las administraciones nacional y autonómica a los que canalizar sus observaciones o inquietudes. Tanto es así, que un problema de gobierno se convirtió en un problema de partido frente a la oposición, es decir, que el Gobierno dio la sensación de estar más interesado en reaccionar principalmente en clave partidista, lo que derivó tristemente en una lucha encarnizada y un intercambio de declaraciones, en lugar de unir los esfuerzos para paliar una catástrofe sin precedentes en Galicia. No en vano, el “supuesto vertido se ha convertido en la mayor marea negra de España y en el más importante desastre ecológico del país, por encima del de Aznalcóllar”⁷.

Todo ello, se vio acompañado de una serie de desafortunadas declaraciones que sólo sugerían intentos de ocultación, manipulación y desinformación, entendida esta última como un deliberado intento por difundir informaciones falsas, a sabiendas de que lo eran. A continuación, se reproducen algunas de las declaraciones realizadas⁸:

“Las mareas alejarán el petróleo de nuestras costas”, Arsenio Fernández de Mesa⁹, 15 de noviembre de 2002.

“Todo el fuel que tenía que llegar ya ha llegado”, Enrique López Veiga, 17 de noviembre de 2002.

“Con el remolque del Prestige a aguas internacionales se ha conseguido evitar un desastre ecológico del que el sector pesquero hubiera tardado muchos años en recuperarse” Miguel Arias Cañete, Ministro de Pesca, 17 de noviembre de 2002

“Hay una cifra que está clara, y es que la cantidad que se ha vertido no se sabe”, Arsenio Fernández de Mesa, 19 de noviembre de 2002.

“Parece que el fuel no ha entrado en las rías de Pontevedra y Vigo”, Mariano Rajoy, 4 de diciembre de 2002.

“Jamás recuerdo a nivel de gobierno una intensidad informativa en cantidad, en transparencia y tiempo real como ésta”, Francisco Álvarez Cascos, 6 de diciembre de

⁷ La Voz de Galicia, p. 10, 13 de diciembre de 2002

⁸ RICO, M. en Revista *Interviú*, “Marea de falsedades”, nº 1390, 16-22 de diciembre de 2002, pp.23-25.

⁹ Encargado responsable de comunicación.

2002¹⁰. Todo un ejemplo de la inutilidad de ocultar hechos evidentes, difícilmente sostenibles o previsibles con el paso del tiempo, así como de la impertinencia de manipular datos o cifras dudosamente atribuibles a los técnicos o a un error científico imputable al denominado Comité Científico Asesor del Gobierno. Técnicos y científicos observan, contrastan, estudian o incluso valoran las distintas posibilidades o alternativas, pero la decisión final siempre es política y, consecuentemente, también la responsabilidad. Y en este sentido, cabe preguntarse cuántas de las declaraciones realizadas por los distintos responsables políticos implicados se hicieron citando fuentes técnicas o científicas que acreditasen el rigor de sus afirmaciones. Más bien, lo que ocurrió, como consecuencia de la escasa disposición mostrada por las administraciones públicas a buscar un asesoramiento científico ajeno e independiente de su ámbito de influencia política, fue que los científicos, ante la falta de otra comunicación, recurriesen al género epistolar, publicando una carta en la revista *Science*¹¹.

Pero, aparte de las comparecencias, declaraciones públicas y primeros cruces de acusaciones, también resulta importante valorar las primeras respuestas oficiales que constan por escrito de las administraciones central y autonómica. Al principio del suceso desde el gobierno se insistió en negar la utilización del sintagma “marea negra”¹², optando así por una estrategia de negación inicial de lo ocurrido, que pronto y ante las aplastantes evidencias se tornaría en una estrategia de minimización, apareada con una gestión de la información por cuentagotas e incluso retardada¹³. A la lentitud oficial en la reacción se unió una oposición poco solidaria lo que desembocó en que

¹⁰ El Colegio de Periodistas de Galicia llegó a denunciar el “intolerable apagón informativo” y lamentó que sus periodistas tuvieran que acudir a fuentes extranjeras para poder hacer su trabajo.

¹¹ En ella, 420 científicos españoles, representantes de una treintena de universidades y media docena de centros de investigación, denunciaban la mala gestión del Gobierno central y gallego en la catástrofe. Y con posterioridad, el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIF), en un comunicado aprobado por el claustro, criticaba el “menosprecio” y silencio al que los científicos se vieron sometidos durante las primeras semanas posteriores al hundimiento, así como la “falta de respuesta profesional” del Ejecutivo (*Faro de Vigo*, 25 de enero de 2003, p. 35.)

¹² “No se puede hablar de una marea negra, ya que son manchas negras y dispersas” López-Sors, director general de la Marina Mercante, 17 de noviembre de 2002. “No constituye una marea negra, sino sólo un vertido, ya que se trata de fuel y no petróleo”, García Boadilla, 16 de noviembre de 2002, director de Conservación de la Naturaleza. “No es en ningún caso una marea negra, se trata sólo de manchas muy localizadas”, Mariano Rajoy, Vicepresidente del Gobierno, 23 de noviembre de 2002.

¹³ Cuando el batiscafo *Nautilus* bajaba al fondo del mar y transmitía las imágenes, éstas no se emitían en tiempo real sino que eran visionadas antes de salir en la televisión. Incluso una vez publicadas, el propio Mariano Rajoy hablaba 5 de diciembre de 2002 de “unos pequeños hilillos que se han visto, cuatro regueros que se han solidificado con aspecto de plastilina en estiramiento vertical”. Un sólido que fluye, en fin. Igualmente, en la primera fase de las crisis, las ruedas de prensa se convocaban para las tres de la tarde, coincidiendo con el horario de los noticieros. A esta carencia de información se suma la censura que llegó hasta tal punto que se impidió obtener imágenes de la zona del hundimiento del *Prestige* prohibiendo sobrevolar esa área. Los trabajadores de la TVG señalan que los encargados de proporcionar la información para los telediarios de la tarde, en este caso la Delegación del Gobierno, demoraba los datos hasta el último momento, impidiendo que se pudiese hacer referencia a los últimos informes en los noticieros.

finalmente los propios afectados, es decir, cofradías y pescadores, gestionasen la crisis por su cuenta, o al menos lo intentasen.

Las primeras constancias de respuesta oficial, en forma de comunicados, se produjeron, tanto por parte del Gobierno central como de la Xunta de Galicia, el 28 de noviembre, es decir, más de una semana después de que el *Prestige* se hundiese. Al día siguiente, el 29 de noviembre, el Gobierno informaba sobre las primeras medidas y actuaciones llevadas a cabo, advirtiendo que la mancha se encontraba a 30 kilómetros de la costa de Finisterre. Al mismo tiempo, la Xunta difundía un comunicado asegurando la elaboración de un “un importante paquete de medidas para paliar las consecuencias no sector turístico do vertido do Prestige” para “ter recuperado totalmente o 80 por cento das praias galegas que se viron afectadas polo vertido do Prestige” en un período de seis meses. Una vez más, el tiempo iba a ser testigo de que no sería así, evidenciando también la respuesta tardía e inútil de crear la fundación Arao para tratar de contrarrestar a la plataforma Nunca Más, cuyos ataques recibidos, por parte de responsables políticos estatales y autonómicos, no hicieron sino contribuir a reforzar el apoyo a este movimiento social, provocando un efecto boomerang. Hasta tal punto, que las acusaciones recibidas sobre la utilización, supuestamente fraudulenta, de los fondos recabados por Nunca Más, provocaron un importante incremento de las donaciones recibidas por la plataforma¹⁴. Cuanto mayores eran las críticas a Nunca Más, más apoyos eran los que recibía¹⁵.

Lo que acabó percibiéndose, con ocasión del *Prestige*, fue la existencia de un conflicto de competencias entre los ejecutivos central y autonómico, hábilmente aprovechado por los nacionalistas gallegos, y que también acabó por evidenciarse en la decisión del presidente de la Xunta, Manuel Fraga, de irse de caza, junto con el ministro de Fomento, Álvarez Cascos, el fin de semana posterior al desastre. Un hecho que se interpretó de múltiples formas, todas ellas, negativas para la imagen de la Xunta, pues a la supuesta “dejadez” del responsable del Ejecutivo gallego en sus funciones se añadía el rumor de una supuesta filtración interesada de la cacería, con el fin de poner de manifiesto el enfado del presidente de la Xunta sobre algunos de los responsables del gobierno central, por no dejarle actuar a su manera. Una “cacería” que se saldó con dos

¹⁴ Declaraciones realizadas a *Faro de Vigo* (26 de enero de 2003), por uno de los portavoces de la plataforma.

¹⁵ En una especie de antitesis y como respuesta al ya iconográfico símbolo representativo de la marea negra, el Partido Popular presentó su eslogan para las elecciones municipales en Galicia en la convención del 18 y 19 de enero de 2003. La respuesta no se hizo esperar: “Más que nunca, nunca más”. Sea como fuere, en este caso, el eslogan popular iba por detrás y suponía otro ejemplo de una comunicación reactiva más que preactiva con los resultados que en estos términos supone.

mociones de censura promovidas por Emilio Pérez Touriño y Xosé Manuel Beiras, pero sobre todo con la dimisión del conselleiro de Política Territorial, Xosé Cuiña, por supuestos beneficios empresariales obtenidos a costa del *Prestige*, pero detrás de la que se escondía algo que, a través de determinados círculos políticos y líderes de opinión, acabaría por publicarse en la prensa: que la decisión de dimitir al conselleiro respondía a las divisiones existentes, dentro del Gobierno gallego, entre partidarios y detractores de distanciarse del Ejecutivo central en la gestión de la crisis del *Prestige* y de que la Xunta tomase el control de la lucha contra el vertido¹⁶.

En el apartado de las medidas hay que señalar una catástrofe histórica requería medidas históricas. Al día siguiente de que las costas gallegas fuesen contaminadas por el fuel el DOGA publicaba una orden de la Consellería de Pesca en la que se establecían las ayudas que se iban a destinar a los afectados: 30 euros diarios por persona para los mariscadores y marineros obligados a parar su actividad y 21 euros fijos al día para los armadores más la cantidad resultante de multiplicar el número de toneladas brutas de su embarcación. Dichas ayudas son bien recibidas en un principio, pero no logran paliar la sensación entre los afectados de que tanto el Gobierno como la Xunta no habían estado a la altura de las circunstancias en cuanto a apoyo recibido se refiere. La oposición, por su lado, tachó estas medidas de “cortina de humo” para esconder los errores y la irresponsabilidad de los políticos.

Las indemnizaciones fueron acompañadas por el llamado “Plan Galicia” que estaba encaminado a plantear un futuro de prosperidad económica a pesar de la catástrofe. A ello se sumaron una serie de campañas de información y promoción lanzadas desde las Administraciones central y autonómica¹⁷ ante la cercanía de las elecciones municipales del 2003 y el hecho de que el 2004 sería Año Jacobeo, evento turístico por antonomasia para Galicia.

3. CONCLUSIONES

Ante una crisis o la apreciable posibilidad de que ésta pueda estallar, la primera cuestión consiste en averiguar si existe un plan de actuación basado en experiencias anteriores.

¹⁶ *La Voz de Galicia*, 19 de enero de 2003, p.2.

¹⁷ Esto incluye un sinfín de anuncios con imágenes coloristas de la Galicia rural, evitando la referencia a zonas costeras. Una de las claves de los mensajes es el concepto de “vida” en lemas como “Galicia viva, sensaci3ns vivas, natureza viva o historia viva”. Tambi3n incluye un enorme esfuerzo de agradecimiento a los voluntarios para pasar posteriormente a la idea de promoci3n. Adem3s en el 2004 se avecinaba el a3o Jacobeo. En este sentido se han invertido 24 millones de euros en una comunicaci3n que apelaba a la solidaridad. Otro 3xito en estos t3rminos fue la concesión de la salida de la prestigiosa Volvo Ocean Race 2005 desde puertos gallegos.

En cualquier caso, la gestión de una crisis equivale a la gestión informativa de modo que la opinión pública no reconoce una buena gestión de crisis si no se produce una adecuada gestión informativa. Incluso en el supuesto de que la gestión resultase apropiada, si la comunicación de la misma no responde cualitativamente a las circunstancias y parece desproporcionada, tanto en cantidad como calidad –como de hecho ocurrió en el caso del *Prestige*, al no satisfacer las demandas ciudadanas ni haber considerado su enorme capacidad de crítica y madurez- se produce una desconfianza y desasosiego difícilmente recuperable para cualquier gobierno. Sea como fuere, el silencio nunca es rentable. El hecho de no comunicar también comunica, y, en este caso, no precisamente a favor del emisor. Un gobierno, o por extensión la Administración, no se puede permitir el lujo de no comunicar. Y es que la falacia de la sombra¹⁸ siempre se vuelve una losa pesada, difícil, casi imposible de soportar. Una de las máximas de las relaciones públicas reza que resulta más fácil tener éxito comunicativo gozando de apoyo y comprensión, más que contando con oposición e indiferencia, al igual que siempre conviene hablar antes de que alguien lo haga por uno. Todas las instituciones, incluso las más consideradas, deben ser permeables a la opinión pública porque “hay tanta verdad en la premisa de que el público influye en las instituciones como en que las instituciones influyen en el público”¹⁹.

En este sentido y a corto plazo el gobierno perdió la batalla frente a la sociedad, pero a medio plazo, es decir, con el primer aniversario del hundimiento del *Prestige* parece que las aguas se han calmado – en el sentido propio de la palabra – y que el Plan Galicia, las indemnizaciones y las campañas lanzadas desde las Administraciones central y autonómica de información han conseguido su objetivo²⁰. Tal es así, que Miguel Arias Cañete, ministro de Agricultura señalaba el 11 de noviembre de 2003 que “no nos arrepentimos de nada”. Además, subrayaba en consonancia con López Veiga que volverían a actuar del mismo modo. “Es probable que los fallos más gordos hayan sido de imagen”, resumía López Veiga el 13 de noviembre de 2003 una actuación a todas luces descoordinado y tardía, pero no por ello menos eficaz en términos de olvido, eso sí, siempre desde la máxima lealtad al gobierno central.

Esto no hace sino evidenciar que siguen sin reconocerse claramente los errores de la gestión informativa del desastre ecológico. Dichos errores en la estrategia comunicativa

¹⁸ BLACK, S., *El ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1994.

¹⁹ BERNAYS, E., *Cristalizando la opinión pública*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1998.

²⁰ Sin ir más lejos, el Partido Popular alcanzó la mayoría absoluta en el municipio de Muxía.

se podrían resumir en primer lugar en la lentitud a la hora de reaccionar en todos los sentidos. Tal y como se señaló más arriba la primera reacción oficial en forma de comunicado se produjo una semana después del hundimiento del buque, por no hablar de las comparecencias in situ y ante las estancias oportunas. José María Aznar se desplazó a Galicia más de un mes después de la catástrofe lo que a su vez desencadenó todo una serie de desplazamientos de la cúpula del partido, entre ellos Jaime Mayor Oreja, Federico Trillo y Ángel Acebes. Fraga, por su lado, tardó ocho días en ir a la Costa da Morte²¹. El propio José María Aznar no compareció en el Congreso de Diputados y lo hizo Mariano Rajoy en su lugar. Relacionado con este primer punto se plantea la dicotomía entre la comunicación reactiva frente a la comunicación proactiva: “La comunicación reactiva es básicamente aquella que se da cuando el gobierno se ve obligado a comunicar, puede ser frente a un imprevisto o a una crisis... La comunicación proactiva es aquella utilizada a la hora de implementar una política pública para resolver un problema. Si un gobierno quiere usar la comunicación para gobernar y en general debe hacerlo, es mucho más importante comunicar bien el problema que la solución. Si en la opinión pública no existe conciencia de que hay un problema, entonces cualquier solución va a ser mala porque es percibida como una medida innecesaria”²². Conviene “anticiparse a los medios, estableciendo un flujo bilateral de comunicación, confianza y compromiso mutuo”²³. En el caso que nos concierne, sucedió justo el extremo opuesto; y es que al principio no se dio solución alguna. Por otro lado, también se pecó de la falta de coordinación dado que la Administración central y autonómica dio la sensación de una falta de entendimiento y de un conflicto de competencias que impidieron una efectiva política de comunicación tanto a nivel interno como externo. Otro error consistió en la frialdad a la hora de brindar apoyo a la población gallega. No sólo hay que afrontar los hechos con rapidez, sino responder sobre todo a nivel emocional, ofreciendo todo el apoyo o al menos transmitir esa sensación. En términos comunicacionales, predomina el pathos sobre el logos²⁴, la comunicación emocional sobre aquella que apela a la razón. La componente emocional en la gestión de la crisis resulta de suma importancia también en el caso que nos ocupa. Los medios de

²¹ Cabe reseñar aquí la actividad desempeñada por Rudolph Giuliani después de los atentados del 11-S por la que fue ampliamente galardonado y la entrega del canciller alemán ante las inundaciones del 2002 en el este del país que ataviado con botas y traje de agua se acercó a la población para preocuparse por ella. Su presencia in situ – junto con la posición antibelicista en la guerra de Irak – le ayudaron a remontar las pésimas expectativas frente a Edmund Stoiber que brilló por su ausencia.

²² VV.AA., *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 2002, 1ª ed., pp. 92-93

²³ BOIRIY, P., *Relaciones Públicas o la Estrategia de la confianza*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1998.

²⁴ ARISTÓTELES, *Retórica*, Madrid, CEPC, 1999, 5ª ed.

comunicación transmitían fielmente la resignación y determinación a la vez con la que las víctimas del *Prestige* afrontaban su “suerte”. Estas personas obviamente se interesaban por lo que se estaba haciendo desde la Administración para paliar la crisis, pero en primer lugar y ante todo buscaban la empatía y preocupación por parte de las autoridades, es decir, no sentirse solos ante el desastre. En este sentido, la pregunta que las personas del mar se hacían los primeros días no era sobre los culpables ni las ayudas económicas²⁵, sino cómo se les iba a ayudar en sus esfuerzos. Habida cuenta de que resultó muy complicado determinar un culpable directo, el gobierno también se quedó sin una especie de pararrayos de modo que los políticos se convirtieron en las primeras dianas.

La buena gestión de una crisis puede garantizar la continuidad, ya sea de un negocio o de los que están en el poder. Cabe señalar que en una sociedad abierta y democrática los contenidos transmitidos por los medios de comunicación pueden llegar a ser tan importantes o más que las propias acciones destinadas a combatir la catástrofe. En este sentido y derivado de lo anterior una crisis requiere:

- revisar planes de actuación y coordinación
- una actuación inmediata
- el establecimiento de un portavoz claro
- mostrar solidaridad con las víctimas
- la coordinación en todos los ámbitos, tanto a nivel comunicativo como en la gestión directa de la ayuda
- informar con veracidad y transparencia, la credibilidad es muy difícil de recuperar, la “fuente oficial” siempre debe resultar accesible porque si no hay información, los periodistas la buscarán por otro lado (oposición, extranjero, etc.)
- establecer oficinas de trabajo cerca del lugar de los hechos

“El gallego no protesta, emigra”, escribía en su momento Castelao, pero ante la manipulación y ocultación comunicativa, en definitiva, el “cordón sanitario informativo” desplegado por las autoridades, el pueblo gallego ha dejado obsoleta esta descripción.

²⁵ Cuando Fraga acudió a la Costa da Morte pronunció aquellas célebres palabras de “traio o peto cheo de cartos” (traigo el bolsillo lleno de dinero) ante los medios de comunicación.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ARISTÓTELES, *Retórica*, Madrid, CEPC, 1999, 5ª ed.
- BERNAYS, E., *Cristalizando la opinión pública*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1998.
- BLACK. S., *El ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1994.
- BOIRIY, P., *Relaciones Públicas o la Estrategia de la confianza*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1998.
- DIAZ, C., POUSA, L. y RODRÍGUEZ, C.L., *Tierra de titanes : Prestige : la verdad a flote*, Barcelona, Belacqva, 2003.
- GÓMEZ, L. & ORDAZ, P., *Crónica negra del Prestige*, Madrid, Ediciones El País, 2003.
- Informe *Comunicación y medio ambiente: cobertura de cuestiones ambientales en la prensa gallega*, Consello da Cultura Galega, Comisión de Ciencia, Tecnoloxía e Sociedade (Código 2002/CE 117) en Quark, Ciencia, Medicina, Comunicación y Cultura, número 28-29
- Libro blanco sobre el "Prestige"* [dirección y coordinación del informe, Constantino Méndez Martínez, Álvaro Frutos Rosado ; autores, José Aguilar Herrando ... (et al.)], Oviedo, Gobierno del Principado de Asturias D.L., 2003.
- Nunca máis : a voz da cidadanía* [proyecto dirigido por Xavier Paz y Alba Vázquez Carpentier], Ourense, Difusora de Letras, Artes e Ideas, 2003, 1ª ed.
- RICO, M. en Revista *Interviú*, "Marea de falsedades", nº 1390, 16-22 de diciembre de 2002, pp.23-25.
- Rumbo variable : diálogos en torno al "Prestige"*, A Coruña, Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre, D.L., 2003.
- STEIN, N., *Report Book Galicia Prestige : real views by Norman Stein*, Barcelona, Norman Stein S.L., 2003.
- VV.AA., *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 2002, 1ª ed.
- VV.AA., *Prestige: a catástrofe que despertou a Galiza?*, Santiago de Compostela, Candela Editora, 2003.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

La Voz de Galicia
Faro de Vigo
Diario de Pontevedra