

Si los rojos no fueran tan rojos: la gestión de la comunicación de crisis del gobierno de la Alianza

MARIO RIORDA
UCC
mriorda@uccor.edu.ar

PABLO CABÁS
UCC
pabloarielcabas@yahoo.com.ar

El artículo es un intento de abordar algunos hitos del gobierno de De la Rúa desde la comunicación política. Procura descubrir cuáles fueron las pautas de la comunicación oficial de crisis. Permite ello reconstruir acontecimientos, y además funciona como guía en término de patrones básicos que una comunicación de crisis debe visualizar como habilidades o competencias requeridas a modo de recomendación. Asimismo, sumado a la pretensión de llegar a una sistematización que abarque algunos de los componentes comunicacionales básicos que se dan en estas fases críticas, el escrito no abandona de manera previa la discusión conceptual sobre lo que se entiende como crisis política y sus principales atributos a considerar desde la gestión política.

Introducción

Definir qué cosa es una crisis es un desafío probablemente infinito, y dicha complejidad se traslada también a lo que se entiende como crisis política, donde la mera discusión del concepto deba tal vez entenderse de una manera estrictamente casuística o empírica.

Ante ello, la idea del presente ensayo es más modesta. Busca aplicar un modelo analítico acotado a un objetivo particular: describir, entender y sistematizar la gestión de la crisis en el gobierno del Presidente De la Rúa en la República Argentina (1999-2001) a través de algunos de sus hitos más tras-

¹ Una versión preliminar con estas ideas se puede encontrar en Riorda (2005). Asimismo, este avance es parte de una línea de investigación más amplia sobre "Comunicación

cedentes desde una perspectiva de la comunicación política¹. Por ello es deseable afirmar que el marco conceptual de abordaje presupone, desde la concepción de los autores, la consustancialidad de la política y la comunicación. Dicha afirmación entiende que política y comunicación están afectadas en buena parte de las actividades políticas, por lo que la comunicación puede considerarse un aspecto de la política y no una actividad de ésta².

El territorio en donde se analiza el objeto de estudio, vale decir las crisis, es la esfera nacional, pero atravesada de manera indistinta por las arenas impuestas por las lógicas políticas, económicas, sociales y de los medios de comunicación³. Para dicho cometido, los datos que sustentan las afirmaciones se obtuvieron de los dos periódicos nacionales de mayor tirada, *Clarín* y *La Nación*, desde donde se reconstruye lo vivido de una manera sintética.

Se consideran asimismo distintas visiones que algunos modelos o prácticas habituales de comunicación de crisis recomiendan como patrones de actuación en una crisis, más otros elementos observables característicos de los propios procesos o que denoten alguna regularidad destacable.

Enfoques de abordaje de las crisis

La idea de crisis conduce a niveles de análisis antagónicos y complementarios a la vez. Podría señalarse una perspectiva estructuralista, de neto corte pesimista, en donde la política y la comunicación devienen en sucedáneos ineficaces para gestionar la crisis, que es vista como la consecuencia inherente a un proceso en el cual fuerzas más profundas produ-

de crisis en gobiernos”. No obstante ello, es útil destacar que este enfoque limitado permite evitar arbitrariamente la infinita discusión en torno a la “crisiología”, como la define Morin (1979: 277-299), lo que excede por completo el objetivo del presente. Se sugiere explorar parte de la extensa bibliografía al respecto: Bejín (1979), Morin (1979), Dobry (1988), Hermann (1963, 1972), Bililings, Milburn, y Shaalman (1980), Rosenthal y Kouzmin (1997), Mitroff y Pearson (1997), González Herrero (1998), Elizalde (2004), O'Connor (1987), Horsley y Barker (2002), entre otros.

² No todas las transacciones políticas son reducibles a términos y categorías de comunicación, pero muchas de ellas no llegan a buen puerto sin el recurso a la comunicación. La comunicación política no es la política, pero la política —o parte considerable de ella— es, o se produce, en la comunicación política (Del Rey Morató, 1996). De lo dicho puede entenderse asimismo que los análisis posibles en este escrito difícilmente tengan una división tajante entre política (más precisamente gestión política en este caso) y comunicación política (más precisamente comunicación de crisis aquí), puesto que el status epistemológico de la comunicación política es claramente dual.

³ Para la exacta distinción entre territorios y arenas, ver Gosselin (1998: 9-28).

cen un reajuste de influencias ocasionado por el desvelamiento de un nuevo hecho. Así, la situación de crisis es el momento disonante entre una lógica signada por una nueva matriz y otra que permanece bajo el signo del “viejo” canon y de hecho, no posibilita pensar que la intervención política intencionada pueda llevarse a cabo con éxito, siendo la crisis sólo perjuicio y efectos negativos, pues mientras la institucionalidad puede recuperarse y el gobierno puede recomponer sus lógicas, las personas pueden no reponerse, “no contar con tiempo rehacer para sus vidas, o para reconstituir sus identidades” (Elizalde, 2004: 17).

Por el contrario, un enfoque de acción intencionada, es decir pensado desde la posibilidad de la gestión, considera a la crisis como una consecuencia no deseada de una intervención estratégica desafortunada o impensada. La idea de que la crisis puede ser evitada (evitabilidad) o que, si una vez que se manifestó, pueda ser gestionada para que termine (temporalidad) o bien para reducir las arenas y territorios abarcados o contener la expansión de su contagio (abarcabilidad); conduce necesariamente a pensar que la acción del individuo o la sumatoria de dichas acciones configuran tanto lo que se entiende por “crisis”, como lo que se entiende por “normalidad”. En cualquiera de las infinitas posibilidades, la situación crítica sería una consecuencia de las acciones del sujeto (o de algún otro sujeto) y la salida de dicha instancia, una posibilidad que sólo se encuentra en sus manos (o en las de sus colaboradores). Subyace una correlación entre intención, acción y consecuencia, por lo que los individuos, más allá de las limitaciones impuestas por el esquema condicionante de influencias, son sujetos con cierta racionalidad que buscan disminuir el riesgo, la ansiedad, el peligro y las privaciones relativas⁴.

Una postura relativamente intermedia es la que prima en este trabajo, que aunque mucho más cerca del enfoque de acción intencionada, se presenta con una lógica de complementariedad, en tanto la estructura (como condicionante), así como la capacidad de actuación del individuo, no serían excluyentes entre sí.

Si bien se entiende que la mejor manera de gestionar las crisis es evitarlas, o bien estar preparado para ellas, se parte aquí de un tipo de crisis que no ha tenido en cuenta esta idea. Por ello, la parte más estrechamente vinculada al condicionamiento estructuralista, es que desde los gobiernos

⁴ El clásico estudio sobre la crisis de los misiles en Cuba demuestra que la estructura de la organización es muy importante pero que los que toman las decisiones individuales todavía tienen suficiente autonomía para influir notablemente en el resultado (Allison, 1996: 119-174).

no se está preparado previamente para reaccionar a las crisis, y que por ende eso condiciona en gran modo la gestión posterior, una vez que la crisis está sucediendo.

En síntesis, es un supuesto el que toda crisis es evitable, pero también lo es el hecho que los gobiernos no constituyen regularmente células de manejo de crisis de manera previa, por lo que la condición de no evitable es difícil de sostener en el campo de lo gubernamental (aquí se cuele la visión pesimista), pero sí queda en pie la condición de crisis como gestionable (la condición optimista)⁵. Es decir que se cree en el manejo de las crisis, pero partiendo de cierta situación de mayor o menor imprevisibilidad o bajo el factor sorpresa (Hermann, 1963 y 1972).

Esta yuxtaposición de prismas busca demostrar que “la estructura y la actuación precisan una de la otra, o sea que una estructura social y política sólo existe en la medida en que constriñe la actuación o le concede oportunidades para que se produzca. (...). No tiene sentido concebir la estructura sin plantear al menos hipotéticamente, la existencia de algún tipo de actuación” (Hay, 1995: 198). Por ello, la crisis es una resultante de un cúmulo de acciones disfuncionales que fomentan una percepción (individual o colectiva), no necesariamente compartida en lo que a alcance y magnitud se refiere, cuyo desenvolvimiento obedece tanto a los factores contextuales y temporales como a las acciones de los individuos en esos contextos y en esos tiempos. Es una situación que implica la pérdida de poder relativo de aquellos que se encuentran implicados (Elizalde, 2004: 19 y Rosenthal y Kouzmin, 1997: 287)⁶, o como sostiene Pye, es una pérdida de legitimidad de algo o alguien (citado en Dobry, 1988: 241).

Si la acción del o los individuos influye en el paso de una situación de normalidad a una crítica; la crisis es necesariamente la sumatoria de dichas acciones en un contexto dado, signado por la sorpresa, el corto tiempo para la toma de decisiones y la amenaza a objetivos valorados (Hermann, 1963 y 1972).

Puede aseverarse entonces que crisis significa alta dosis de incertidumbre frente a amenazas de pérdida de poder. Pero la incertidumbre no es necesariamente un fenómeno de “todo” o “nada” (Courtney, 2002: 6). “El concepto de crisis (...) lleva en sí perturbaciones, desórdenes, desvia-

⁵ Se sugiere la lectura de Horsley y Barker (2002) para todo lo que implica la preparación ante las crisis desde los organismos públicos.

⁶ Rosenthal y Kouzmin sostienen eso, manifestando que la gestión de una crisis tiene como manifestación política un trasvase de la visión de “ocasiones para decisiones” hacia la de “ocasiones para reestructurar las relaciones de poder”.

ciones, antagonismos, pero no solamente esto; estimula en sí las fuerzas de vida y las fuerzas de muerte que se convierten, en ella todavía más que en otro lado, en las dos caras del mismo fenómeno. En la crisis son simultáneamente estimulados los procesos casi ‘neuróticos’ y los procesos inventivos y creadores. Todo eso se confunde, se entrecruza, se ‘entrecombate’, se ‘entrecombina’. Y el desarrollo y el resultado de la crisis, son aleatorios no solamente porque hay progresión del desorden, sino porque todas estas fuerzas, estos procesos, estos fenómenos extremadamente ricos se influyen y destruyen entre sí en el desorden” (Morin, 1979: 294).

Aun bajo este desorden, sigue habiendo incertidumbre “residual”, que es la que queda después de hacer el mejor análisis posible para separar lo desconocido de lo inconcebible (Courtney, 2002: 6-7). Por ello, y con el convencimiento de ello y sumado a la conceptualización de la crisis misma, se hace necesario comprender qué es la gestión de crisis y como actúa la comunicación de crisis. González Herrero (1998: 38-39) la define como la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación⁷. Nótese que se deriva de ella una complicación muy grande para los gobiernos, debido a que por su nivel de exposición (total), y al hecho de ser, en última instancia, articuladores finales de todos los conflictos sociales e individuales, son de por sí un tipo de organización crisis-propensa. Las crisis son eventos políticos por excelencia (Rosenthal y Kouzmin, 1997: 287). Debiera ser en esta lógica entonces, un instrumento que permita dotar de certidumbre ante situaciones de amenaza de pérdida de poder.

I. Factor sorpresa y reacciones

La inevitabilidad de una crisis es la característica que parte de la presunción inicial según la cual los actores son los responsables de la misma, y es debida a intervenciones o acciones humanas que produjeron el estado de situación y que constituyen una continuación de las relaciones rutinarias, aunque con una lógica propia; mientras que una crisis no evitable (o acci-

⁷ Como se verá, aunque gran parte de la recomendación de gestión de crisis esté asociada a la prevención, en el espíritu analítico dominante del presente, esa opción prácticamente no es considerada.

dental) tiene su origen en factores naturales o humanos no controlables. Este último no ha sido el caso del gobierno de De la Rúa, ya que no ha sufrido eventualidades de este tipo⁸.

Pero como se sostenía, aunque evitable, no hay que olvidar el factor de imprevisibilidad o sorpresa, que es el tipo de crisis que interesa en este abordaje, y que la crisis, aunque evitable, no implica que su actualidad se deba a una voluntad explícita de los sujetos responsables de gestionarla una vez que esta se sucede. Aunque ello no deja de poner en la discusión la adjetivación que Rosenthal y Kouzmin (1997: 289) hacen de los responsables administradores “autistas”, versus los “híper-vigilantes” en relación a la proactividad de algunos para adelantarse frente a la aparición de crisis.

Tomando el caso de los sobornos en el Senado, las sospechas surgen imprevistamente por la publicación en el diario *La Nación* de una nota de opinión redactada por Joaquín Morales Solá el 24 de junio de 2000, en la que dejaba traslucir favores personales a los senadores peronistas para la aprobación de la reforma laboral⁹. La noticia no tuvo repercusión periodística ni ocupó ningún espacio en la agenda pública. Lo único que se podía agregar era el eco de una acusación vaga formulada por Hugo Moyano (el único sindicalista que opuso una pelea férrea a la aprobación de la ley durante los incidentes del 19 de abril de 2000), quien afirmó haber escuchado de boca del Ministro de Trabajo, Alberto Flamarique, la expresión “a los senadores los arreglo con la Banelco” el 30 de marzo.

Después de la nota de opinión de Morales Solá, se abre un vacío en la cobertura periodística que sólo es retomado una vez que el senador bonaerense por el PJ Antonio Cafiero presenta, junto a su par Jorge Villaverde, una cuestión de privilegio en el Senado el 12 del mes siguiente. Cinco días

⁸ Y por ende no corresponden al parámetro de crisis que se desea estudiar en este caso, pero para lo que se sugiere ver Mitroff y Pearson (1997).

⁹ En dicho artículo, el periodista dice: “(el gobierno aliancista) carece de una eficiente gestión política, para tornar previsible a su oposición o para concretar en los hechos sus anuncios de nuevas y decisivas inversiones. (...) El viernes, la crema y nata del empresariado se reunió con Fernando De la Rúa y lo halagó hasta empalagar. Pero le hizo notar dos fallas: una es la demora en la gestión y la otra es la de la comunicación. Tienen cero en comunicación, le comentó uno de los empresarios. (...) Incluso, habrían existido favores personales de envergadura a los senadores peronistas —para sorpresa de algunos—, después de que éstos aprobaran la reforma laboral; esas concesiones fueron conversadas y entregadas por dos hombres prominentes del gobierno nacional. La puerta que se abrió es un precedente arriesgado, en el que el intercambio de favores reemplazaría a la política. ¿Qué línea prevalece? ¿La de aquellos favores a cambio del voto para una ley o la del vicepresidente Carlos Álvarez, que viene denunciando a los senadores peronistas y a la corporación senatorial por el uso que ésta hizo de los recursos de la Cámara?” (Joaquín Morales Solá, “Carencias y defectos del Gobierno”, *La Nación*, 25/6/2000).

más tarde¹⁰ *La Nación* recoge la noticia de la cuestión de privilegio, constituyéndose en un actor más. Escribió Morales Solá: “(...) El Senado sólo se crispó cuando escuchó, en su última reunión, una cuestión de privilegio presentada por Antonio Cafiero (contra una información de *La Nación*, (...)) que dio cuenta de que dos funcionarios del Gobierno Nacional entregaron favores personales de envergadura a muchos senadores, a cambio de que aprobaran la reforma laboral. El cuerpo estuvo en silencio y en vilo, casi estremecido, durante la corta exposición de Cafiero”¹¹.

Durante todo este período no existieron contactos entre el Poder Ejecutivo y los principales actores involucrados, Cafiero y Morales Solá. Es decir, no se hizo nada por contener el inicio de las versiones y acallarlas antes de que las mismas se convirtieran en una bola de nieve imparable, y una vez que las versiones comenzaron a multiplicarse en el Senado, las instancias que hubieran posibilitado reducir la magnitud de impacto mediático fueron amplificadas por presencias y dichos del más alto nivel.

El 8 de agosto¹² Fernando De la Rúa se reúne con algunos senadores del PJ y adopta una estrategia, que es interesante relacionarla con las posibles posturas a adoptar frente a una crisis: como “caso peor” o “caso mejor”. Difícilmente una crisis muestre toda la información necesaria para analizarla integral o completamente. Por ello, es recomendable abrazar la situación desde la perspectiva del escenario de “caso peor”. En esta idea, una crisis no ocurre aisladamente y es típico que una crisis sea parte de una reacción en cadena de otra crisis (Mitroff y Pearson, 1997: 21). Probablemente deba admitirse que un mal manejo de crisis anteriores sea la causa de esta reacción. Pero en la misma lógica, es también aconsejable partir desde la perspectiva del escenario de “caso mejor”, lo que implicaría afirmar que produciría mucho daño a la institución misma el implicarse en acciones que presupusieran su culpabilidad, debido a que el origen de la crisis podría involucrar a la institución, pero no necesariamente como su causante. Se sigue entonces que el primer requisito para dar señales comunicativas ante una crisis no es desechar ninguna de estas visiones hasta poder eliminar una sin riesgos (Mitroff y Pearson, 1997: 22). Ello cobra fuerza en los primeros días, cuando la información es habitualmente errónea o incompleta.

¹⁰ El 28 de junio el senador nacional Antonio Cafiero publica en *La Nación* una carta de lectores en la que afirma que la cuestión de privilegio presentada era “a raíz” y no “en contra” de la información de Morales Solá.

¹¹ Joaquín Morales Solá, “La justicia, en el centro de la política”, (*La Nación*, 16/7/2000).

¹² “Acusaciones: los senadores del PJ van a ver al Presidente. Sospechas polémicas: denuncias por supuestos “favores personales”. Le pedirán al Gobierno que desmienta los rumores de corrupción en la aprobación de la reforma laboral” (*Clarín*, 9/8/2000).

Volviendo a la estrategia del gobierno en ese momento, que consistió en negar la culpabilidad y participación en las coimas, rápidamente se deduce que la posición fue claramente de caso mejor¹³. Pero está claro que una crisis es un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien, por lo que es una experiencia subjetiva, vale decir relevante y vital, en donde se actúa de algún modo más o menos descontrolado (sea por omisión o sobreactuación), como producto de la percepción de que el tiempo no alcanza debido a que el problema es demasiado importante (Elizalde, 2004: 15-24), por lo que suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias habituales y ello puede explicar gran parte de los hechos.

Ante la falta de un plan de contingencia formulado que lidie con el problema para que el mismo no devenga en crisis, se recomienda la gestión de manera conceptualmente próxima al planteo de Milburn (1972), quien se aparta del modelo clásico de crisis de Hermann (1963, 1972) al diferenciar el abordaje con planificación, del de factor sorpresa. La idea de sorpresa se refiere a la reacción emocional del sujeto frente a un evento inesperado. Son muchos los autores que han acentuado la importancia de lo sorpresivo por sobre lo planificado y que desde lo gubernamental, es mucho más habitual.

La “inoculación emocional”, propuesta por Janis y Mann (Billings, Milburn y Schaalman, 1980: 307) funciona como un mecanismo por el

¹³ Fernando De la Rúa: “Son versiones totalmente absurdas. Se desprestigia la Cámara alta sin un asidero real” (...) “Favores personales”: De la Rúa calmó a los senadores del PJ. Sospechas polémicas: Encuentro entre el Presidente y legisladores de la oposición. Los recibí en Olivos por los rumores sobre presuntas coimas a cambio de votos a la reforma laboral. “Son versiones absurdas”, les dijo para tranquilizarlos. Y prometió hacer algún tipo de desmentida pública” (*Clarín*, 10/8/2000). “De la Rúa descalificó el rumor sobre sobornos en el Senado. Sostuvo, ante senadores del PJ, que esa versión es “absurda” (*La Nación*, 10/8/2000). Alberto Flamarique: “Acá nadie pagó nada por la reforma laboral. Sinceramente, todo el proceso de la reforma fue absolutamente público, en reuniones bastante numerosas” (“Acá nadie pagó nada por la reforma laboral”. Polémicas en el Congreso/Entrevista: Alberto Flamarique, ministro de Trabajo. Según el ministro, en las sospechas de algunos senadores “hay más fantasía que realidad”. Recordó que se eliminaron los gastos reservados. Y que en el Senado hay inestabilidad porque será renovado en el 2001” (*Clarín*, 13/8/2000). La estrategia del “caso mejor” fue mantenida por De la Rúa durante todo el período de crisis, a pesar de las renunciaciones de senadores de la UCR y del impacto mediático del proceso judicial. (“De la Rúa: el Gobierno no pagó coimas. (...) El Presidente desligó responsabilidades del Estado. Dijo que no hubo desvío de fondos, según los informes sobre gastos reservados de la SIDE y sobre las partidas presupuestarias. El mandatario inició una gira de 11 días. Instruyó a Alvarez para firmar el decreto de emergencia económica, en el caso de que el Senado no la debata. Storani, con nueva misión” (*La Nación*, 5/9/2000). “De la Rúa: el Gobierno no pagó ninguna coima (...) Rechazó así la afirmación del juez” (*La Nación*, 5/9/2000).

cual se puede reducir el factor sorpresa. Si la planificación es pensada como un proceso que realmente cambia la situación cambiando las acciones de los que toman las decisiones, entonces la inoculación emocional puede ser pensada como un mecanismo de gestión. Éste no cambia la situación, pero cambia las reacciones y la definición de la situación. Esto último estaría emparentado con la agenda de los “atributos” propuesta por Charron (1998: 82) y con el efecto de “orientación” de Iyengar y Kinder (1987, citado en Charron, 1998: 82) por lo que, más allá de los *issues* sobre los que recae la atención, son más importantes las cualidades y la importancia relativa que los atributos de los temas tienen, para condicionar la evaluación de los mismos.

El proceso de inoculación emocional parece funcionar de la siguiente manera: el conocimiento de la pronta aparición de un evento negativo produce estrés y motiva la búsqueda de información para disminuir el nivel del mismo. Cuando el evento negativo es anticipado previamente, hay tiempo para buscar y para encontrar la información tranquilizadora; cuando el evento se presenta sorpresivamente; no hay tiempo suficiente para buscar información, produciendo una reacción más negativa y una percepción de crisis mayor (Billings, Milburn y Schaalman, 1980: 307).

Dos vías de procedimiento se sugieren por las que la anticipación de un evento produce la inoculación emocional (Billings, Milburn y Schaalman, 1980). La primera: la anticipación permite buscar información adicional sobre los efectos positivos del evento y de esta manera matizar los efectos negativos. Por ejemplo, intentar constatar la intención de los denunciantes (en el caso de los sobornos del Senado) para dimensionar si su idea era continuar hasta las últimas consecuencias, y en ese caso, decidir qué postura tomar como gobierno, sabiendo que había hecho bandera de la “honestidad” y de la “lucha contra la corrupción”.

El segundo procedimiento es cambiar el valor atacado por los efectos. Este mecanismo está emparentado al planteo de Billings, Milburn y Schaalman (1980: 307) cuando proponen que estando en conocimiento de la aparición inmediata de un evento negativo, se puede inducir a los tomadores de decisiones a cambiar sus percepciones sobre la probabilidad de que acontezcan otros efectos adicionales. Se busca en esa recomendación producir un efecto desvío de las consecuencias, para anticiparlas y así constituir las en causas. Subyace la idea de modificar el itinerario de la crisis, adelantándose a los efectos, para que estos sean causa de efectos más controlables. Por ejemplo, en la situación en la que las renuncias de senadores se convirtieron en un reclamo público junto a la demanda de

elecciones anticipadas o la posibilidad de realizar tal procedimiento de manera indirecta a través de las legislaturas provinciales, asumiendo éstas el compromiso de mantener el porcentaje de representación nacional por más que las composiciones legislativas provinciales hubieran sido alteradas¹⁴.

Además, desde diversas posturas de la psicología social (Billings, Milburn y Schaalman, 1980: 308), se sugiere que la búsqueda de información adicional sobre los efectos negativos puede ayudar a disminuir la percepción de crisis, ya que posibilita resignificar un primer efecto negativo que fue potenciado por el factor sorpresa. Es decir, que la multiplicación de escenarios posibles posibilitaría hacer primar una última información más favorable que una primera altamente desfavorable.

II. Centralización del poder y voces únicas

Los procesos de crisis tienden a acrecentar el sentido de verticalidad de la autoridad y de centralización en el vértice de la toma de decisiones. Varias investigaciones han sugerido esta hipótesis¹⁵.

En el modelo de percepción de crisis de Billings, Milburn y Schaalman (1980) el incremento de la presión del corto tiempo para la toma de decisiones genera la necesidad de reaccionar más rápidamente que lo habitual. Si los participantes en el proceso de toma de decisiones creen que la reacción más inmediata corresponde a las personas que se encuentran en la cima de la organización, se establecerán líneas más cortas de comunicación y un control más directo desde la cima. Por ello, la acentuación de la autoridad se genera como un mecanismo delegativo por el cual se busca

¹⁴ A partir de este reclamo se generó un debate sobre la constitucionalidad de tal medida. Dado que la Constitución prohibía realizar elecciones anticipadas de la renovación del Senado, esta propuesta que fue invocada en primer lugar por Carlos Álvarez tuvo que ser archivada. Sin embargo, se hicieron sentir las voces de varios constitucionalistas y senadores defendiendo la posibilidad de llevarla a cabo. Entre ellos, los más renombrados fueron Cafiero y Zaffaroni. Asimismo, los tres senadores de La Rioja (dos del PJ y uno de la UCR), más un senador del PJ de Santa Cruz, presentaron su renuncia para ser revalidados por sus respectivas legislaturas provinciales. Este procedimiento puso en entredicho la factibilidad de que esta instancia permitiera una renovación de los integrantes de la Cámara.

¹⁵ Entre las primeras teorizaciones, se pueden citar los trabajos de Hamblin (1958), Hermann (1963, 1972), Milburn (1972) y Billings, Milburn y Schaalman (1980), entre otros.

disminuir la magnitud de la pérdida. En esa línea se encuentran los trabajos de Hall y Mansfield (1971) sobre tres organizaciones donde se elevó el nivel de control a medida que la crisis se agudizaba.

Pero ello lleva implícita la idea de silenciar a otros actores en el marco de lograr coherencia y articulación discursiva, si lo que se trata es de no aumentar la cuota de incertidumbre, más allá de admitir que como ninguna posición está asegurada y se establecen nuevos acuerdos relacionales, la confiabilidad en el otro disminuye y cada actor tiende a retener la información y a no compartirla con sus pares. Esto genera mayores desentendimientos e imposibilita el acuerdo de posiciones¹⁶.

Por su parte, el conocimiento por la opinión pública de determinadas informaciones puede fomentar aún más la sensación generalizada de crisis y presionar sobre los gestores, especialmente cuando hay filtraciones a la prensa. La proliferación de la información encubierta, del anonimato, de las versiones cruzadas y de los secretos a voces es un síntoma constante que se ve en las informaciones periodísticas de este período. De hecho, esta dinámica posibilita que la propia prensa se constituya en actor, elevando aún más el nivel de incertidumbre. En el caso de los sobornos en el Senado, las citaciones a declaratoria de dos periodistas de *La Nación* ponen de manifiesto hasta qué punto el valor de la información se había

¹⁶ En los mensajes transmitidos por el Presidente De la Rúa, el Vicepresidente Carlos Álvarez, los ministros del gobierno, los referentes políticos de la misma coalición gobernante y los legisladores de la Alianza, se constata el hecho de que más allá de realizarse reuniones tendientes a acordar una posición común en diversos temas, dicho objetivo no fue alcanzado. Constantemente, la esfera pública fue invadida por afirmaciones discordantes entre los agentes intervinientes, por desmentidas, y por enfrentamientos abiertos sobre la definición de crisis y sobre las medidas pertinentes a tomar. En el caso de los sobornos del Senado, mientras Carlos Álvarez afirmaba que se estaba ante una “crisis institucional”, el Presidente decía que no existía riesgo institucional y que las instituciones funcionaban correctamente: “De la Rúa: ‘Las instituciones están funcionando en el país’ (...) La política nacional en el viaje a China. Lo dijo en una conferencia de prensa en Shanghai. Fue la respuesta a una pregunta acerca de si hay riesgo institucional. Las últimas declaraciones de Chacho Alvarez sobre el Senado preocuparon a la delegación” (*Clarín*, 12/9/2000). A los pocos días, el Vicepresidente debió desmentirse pero lo hizo dejando en suspenso ciertas reservas personales sobre la cuestión. Pedro del Piero (único senador del FREPASO) dijo: “en su momento no tuve indicios, pero creo que lo que está sucediendo hoy es grave”. Por otro lado, las expresiones del oficialismo se multiplicaron. Raúl Galván (senador de la UCR y presidente de bloque) dijo: “un periodista interpretó que la UCR mantuvo silencio, como si estuviera encubriendo. Decir que hay senadores que fueron comprados para votar una ley está en los límites de la conciencia democrática y de la decencia política”. Alberto Maglietti (senador de la UCR) también apuntó contra Morales Solá: “el periodismo se está dedicando a desprestigiar a las instituciones”. Mientras que Raúl Alfonsín advirtió que si se comprobaba la veracidad de esos rumores, se retiraría de la política.

vuelto clave y el papel de relevancia que dichos actores cumplían¹⁷. Las informaciones se convierten en una fuente constante de sorpresas y de nuevos escenarios¹⁸.

III. El factor de temporalidad

Respecto de su temporalidad, podría aseverarse que ello mismo es lo central en la definición de lo que se entiende propiamente por crisis, en tanto que según cuáles momentos abarca la crisis y cuáles no, prácticamente se la está delimitando (y no sólo temporalmente). Si la idea de “anormalidad” de la crisis se emparenta con el componente de la evitabilidad, implica pensar que si es evitable, puede no existir. Si es posible que acontezca su existencia, debe antes no haber existido. Es decir, si la crisis se desvela como un acontecimiento disruptivo, consecuencia no prevista de acciones individuales disfuncionales, la misma presupone tener un comienzo a partir del cual se puede fechar su surgimiento. Y como se afirmó, las acciones de los gestores públicos pueden engendrar con sus acciones un nuevo “orden de normalidad”, que dé por concluida la crisis.

¹⁷ Hay que tener presente que la prensa forma parte del campo periodístico y no sopesa sus acciones a partir de un cálculo que incluya la responsabilidad por los hechos que divulga. Por el contrario, como dice Pierre Bourdieu (1997: 107): “en la lógica específica de un campo orientado hacia la producción de ese bien altamente perecedero que son las noticias, la competencia por la clientela tiende a adoptar la forma de una competencia por la prioridad, es decir, por las noticias más nuevas (la primicia informativa), y ello tanto más, evidentemente, cuanto más cerca se está del polo comercial”.

¹⁸ Un ejemplo muy claro de ello es la noticia publicada el 30 de agosto de 2000 por *La Nación*, el titular y el copete decían lo siguiente: “Admitió un senador haber cobrado coimas. Diálogo exclusivo con *La Nación*: un legislador dijo que teme ir preso. Pertenecer al Partido Justicialista y habló con la condición de no ser identificado”. Al día siguiente, debido a las reacciones que había generado esa tarde la publicación, más las acusaciones de PJ de que *La Nación* pretendía perjudicar al partido, el silenciamiento de la fuente no pudo ser mantenido por el matutino. El 31 de agosto un titular de ese diario decía: “Cantarero es el senador que admitió el soborno. Ratificación de *La Nación*. El bloque del PJ negó que uno de sus ministros lo hubiera dicho a este diario”. Tal actitud de parte del diario podía costarle confiabilidad e imposibilitar el acceso a las fuentes, dado que nadie querría hablar con éste si no se podía comprometer a mantener el silencio sobre las mismas. De esta manera, *La Nación* vio la necesidad de dilucidar un detallado tratamiento del proceso que motivó tal decisión. La argumentación se basó en el hecho de que Cantarero rompió el contrato con la periodista de *La Nación* al afirmar públicamente, tras ser consultado nuevamente, que él no había dicho eso. María Fernanda Villosio, la periodista que realizó la entrevista, tuvo que ir a declarar frente al juez Liporaci, al igual que su colega Joaquín Morales Solá.

Simplificando pues, hay dos visiones respecto de los inicios de la crisis. Por un lado una afirmación que sostiene que los problemas son crónicos, y que las crisis son agudas (Edelman, 1991: 38-39). Esta idea sólo denomina crisis a la etapa más intensa de una situación y por ende la crisis tiene una delimitación temporal más específica en tanto que todo lo previo (hasta que el nivel de estrés del sistema sea muy alto) son problemas y precisamente un ulterior pico de intensidad de éstos generaría una crisis en sentido estricto.

Para afirmar ello, sirve además analizar la distinción entre “incidente”, en donde el sistema global no corre peligro, pues se trata de una ruptura o fallo que afecta físicamente a un subsistema (de autonomía relativa pero que a su vez es afectado por las relaciones de fuerza y sinergia del entramado en el cual opera su dinámica relativa); “accidente”, lo que afecta físicamente a todo el sistema; “conflicto”, en donde la estructura simbólica de la organización se ve alterada, pero no hasta el punto en que se pongan en entredicho sus valores (Perrow, 1984).

Esta distinción de instancias, o de gradualidades progresivas, es útil de exponer, pues existe un cuarto nivel que es precisamente lo que, siguiendo la definición de Pauchant y Mitroff (1992), es claramente una situación crítica en tanto la situación afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza a sus valores fundamentales y a su existencia misma. Está próxima esta definición a la idea de Elizalde sobre lo que se entiende como conflicto, sabiendo que conflicto son relaciones sociales entre actores en las que no está en juego la discusión relativa de poder, aún bajo la existencia de hostilidad, que sólo se transforma en crisis, cuando uno de ellos pone en riesgo su vida o su posición (Elizalde, 2004: 20-21).

La segunda visión sobre la temporalidad de la crisis sostiene que una crisis puede ser crónica o aguda y es de alguna manera un estado de excepción o anormal (Berge, 1990). Siguiendo esta línea, en las crisis crónicas, las decisiones suelen tomarse partiendo siempre de errores anteriores (propios y/o ajenos) y son situaciones en los que se ha ido muy lejos como para dar marcha atrás. Pueden durar meses e incluso años, con gravedades que no requieren de intervenciones de emergencia. Estas fases preliminares de las crisis equivaldrían a los conflictos de la primera postura. Típicamente, las situaciones financieras débiles se encuadran en este ejemplo, como también lo vivió el gobierno aliancista. No por ello debe caerse en la tentación de pensar que estas “anormalidades” constituyen crisis estructurales de acoplamiento prolongado¹⁹. Esta no intervención de emergencia, más otros

¹⁹ O que las mismas entran en los dos empleos propios del análisis marxista de “crisis general del sistema capitalista” y “crisis generales de sobreproducción”.

factores, algunos imprevistos incluso, pueden desencadenar una crisis aguda. En ella, la característica es la decisión de la máxima autoridad ante daños inmediatos que no pueden esperar soluciones diletantes si lo que se quiere es minimizar las pérdidas y cuyo lema es “hay que hacer algo y hay que hacerlo ahora” (González Herrero, 1998: 32-34).

Esta postura está relacionada con la de Béjin (1979: 81), quien considera que una crisis es una “acumulación sinérgica de procesos que se desarrollan más o menos en una serie de fases, en diferentes campos de la actividad social, pudiendo analizarse cada uno de estos procesos como un descrédito de los signos de valor instituidos que repercute en las evaluaciones subjetivas, y en consecuencia, produce vacuolos de indeterminación que no es posible dominar en la apretada red de las expectativas recíprocas basadas en esas evaluaciones”.

Ateniéndose a la lógica de la actuación de crisis durante el gobierno de De la Rúa, se debe hacer una especial consideración, a modo de ejemplo, del tramo final de su gobierno teniendo en cuenta las dos visiones diferentes sobre la temporalidad de la crisis.

Desde el primer planteo, es posible observar que lo que se vivió en todo el tiempo previo a diciembre de 2001 fue una situación que comenzó con un incidente menor, como la publicación en *La Nación* de un artículo periodístico de Morales Solá donde manifiesta la sospecha sobre la existencia de coimas en el Senado para la aprobación de la Ley de Reforma Laboral; que se agravó hasta la instancia de producir un doble conflicto de enorme intensidad dado en las peleas y la mutua desconfianza y las acusaciones cruzadas de los senadores nacionales y entre estos y el Poder Ejecutivo, así como con la renuncia del Vicepresidente Carlos Álvarez, que siguió en un forcejeo de poderes internos dentro de la Alianza, y externos frente a la oposición, con escenas cargadas de incertidumbre, lo que hacía poner nuevamente en duda la continuidad del gobierno y las probables consecuencias para la sociedad y el país.

Con afectaciones materiales en la población y medidas económicas cargadas de dureza o con incertidumbre constante (fuerte caída del consumo, despidos, depresión económica y retiro de depósitos bancarios) pero que definitivamente se transformaría en crisis, cuando además de todo lo dicho, se produce la bancarización compulsiva y comienzan los actos violentos, aumentando el riesgo social vía enfrentamientos, saqueos y la declaración del Estado de Sitio, lo que efectivamente ponía en peligro la integridad nacional. Es ahí efectivamente en donde se daría la crisis desde esta visión y podría resumirse así: todo el gobierno fue una sumatoria de

incidentes y conflictos, hasta el último tramo de diciembre, en donde se entra realmente en crisis.

Desde la segunda concepción analítica, la crisis del gobierno delarruista inició como una sucesión de crisis crónicas, aunque luego derivarían, desde diciembre de 2001, en crisis aguda. En aras de abordar el propio objeto de estudio, vale decir hitos críticos del gobierno de De la Rúa, hay que saber cuándo hubo o no crisis, por lo que desde esta perspectiva, se sugiere más pertinente la segunda concepción de crisis que entiende que todo el gobierno fue una crisis, sólo que crónica en su primer momento, y aguda desde diciembre de 2001.

IV. El trayecto de la certidumbre: respuestas y plazos

Si bajo períodos de agitación temporal no se adoptan patrones de acción contundentes y urgentes, se genera un clima de indefinición de la gestión que no sólo prolonga la crisis en el tiempo, sino que también, al elevar el nivel de incertidumbre, potencia la intensidad cualitativa (o perceptual) de la misma.

Cualquier acción encarada corre el riesgo de la falta de trayecto institucionalizado, por lo que la aleatoriedad de las consecuencias no previstas se eleva. La crisis misma puede ser vista como una consecuencia no prevista de acciones disfuncionales. La proliferación de ceremonias y los incentivos a acciones *sui generis* genera constantes escenificaciones de finales abiertos. Como el control que ejercen los gestores sobre las consecuencias de sus actos es muy bajo, dado el alto nivel de incertidumbre, cualquier despliegue dramático del actor condensa una infinidad de respuestas posibles de los otros. Esto torna más complejo el proceso y dificulta aún más los cálculos que realizan los individuos. La aleatoriedad de las respuestas son un síntoma de la aleatoriedad propia de las consecuencias en un momento de crisis.

La estrategia de Fernando De la Rúa de prolongar los espacios de indefinición de acciones y los sucesivos viajes al extranjero²⁰ buscando

²⁰ Durante el período de crisis, Fernando De la Rúa realizó viajes a Brasil (a modo de ilustración, se presenta parte de la cobertura periodística de la gira y su vinculación con la crisis local: “De la Rúa estuvo en Brasilia con la cabeza en Buenos Aires (...) La cumbre de América del Sur. El Presidente dijo que no pondría las manos en el fuego por sus funcionarios” (*La Nación*, 2/9/2000). “De la Rúa, en un ejercicio de cautela (...) En Brasil, el Presidente se mantuvo informado sobre los nuevos capítulos del escándalo. Prefirió no hablar de poner las manos en el fuego por todos los funcionarios. Y

generar *issues* alternativos que cooptaran la esfera pública y mediática, no dieron los efectos esperados. La falta de respuestas “inmediatistas” que generaran un quiebre en la tendencia creciente de percepción de crisis, lejos de amesetar la curva de incertidumbre, la potenció.

ratificó que con Chacho actúan en sintonía” (*Clarín*, 2/9/2000). México: “El Presidente se va de gira por 15 días. Storani será el nexo de Alvarez y el Senado” (*La Nación*, 4/9/2000). “De la Rúa: una gira en medio de una crisis que cruzó las fronteras (...) Visita a México, EEUU, Canadá y China. El presidente iniciará su viaje con el escándalo por los sobornos como telón de fondo, lo que lo obligará a defender la honestidad de su gobierno” (*Clarín*, 4/9/2000). Estados Unidos: “Entre vuelo y vuelo, De la Rúa analiza ajustes en su gobierno (...) El Presidente sigue de cerca la crisis en el Senado. Todo indica que habría más cambios que los esperados” (*Clarín*, 7/9/2000). “De la Rúa cambió senadores por Clinton. El Presidente, que evitó hablar de los sobornos en la Cámara alta, se exhibió en Nueva York con líderes de todo el mundo. El jefe del Estado tuvo varios contactos con el mandatario norteamericano y con el primer ministro británico, Tony Blair” (*La Nación*, 7/9/2000). “De la Rúa niega una crisis de gabinete. En Nueva York, insistió en que no piensa cambiar a ningún funcionario. Dijo que las renuncias de todos los ministros están a disposición del Presidente; satisfacción por ‘el rumbo’ de leyes en el Senado. Al jefe del Estado no le gustó la pregunta sobre los cambios. Se evalúa un relanzamiento de la Alianza. La estrategia es esperar a que la crisis del Senado ceda” (*La Nación*, 8/9/2000). Canadá: “Una desmentida con buen humor. De la Rúa, frente a los rumores de cambios en el Gabinete. Le preguntaron al Presidente si le pediría la renuncia a alguno de sus ministros. Y dijo que pensaba que la pregunta era para el primer ministro de Canadá. ‘Yo no tengo pensado hacer ningún cambio’, aseguró” (*Clarín*, 9/9/2000). “De la Rúa inició su visita a Canadá con otro ánimo. Culmina el primer tramo de su gira de once días. Distensión al conocerse las sesiones del Senado. En la comitiva existe la presunción de que lo peor de la crisis por los sobornos ya pasó” (*La Nación*, 9/9/2000). China: “De la Rúa inicia su visita a China pensando en promover negocios. El presidente se reunirá hoy con empresarios chinos. Además, pedirá que China revea su decisión de prohibir el ingreso de carnes argentinas a causa de la aftosa” (*La Nación*, 11/9/2000). “No hay cambios previstos. Declaraciones de De la Rúa. El presidente reiteró así su postura ante las versiones que hablan de modificaciones en el gabinete. Fue durante su último día de visita a China, donde se reunió con empresarios. También visitó la Ciudad Prohibida” (*Clarín*, 15/9/2000). La gira presidencial, lejos de acaparar la tensión, en realidad terminó potenciando el nivel de incertidumbre entre los ministros sobre los supuestos cambios necesarios que exigía la crisis local. Las noticias de la llegada de De la Rúa traslucen esa falta de certidumbre generalizada: “Expectativa por la llegada de De la Rúa. La crisis política: el Presidente firmará en Ezeiza el proyecto de presupuesto. Las pujas internas y las sospechas perjudicaron a funcionarios que esperan, o temen, cambios en el elenco ministerial. Tras doce días de ausencia, el Presidente regresa esta tarde. Alvarez aparece fortalecido. En Balcarce 50 se apuesta a algunas modificaciones, pero aún no tienen fecha” (*La Nación*, 15/9/2000). “Los evidentes nervios de la espera. El regreso presidencial: Entre la firma del presupuesto y los rumores de cambios en el gabinete. Cada ministro vivió a su manera las horas previas al retorno del Presidente. Más de uno traslucía ansiedad” (*Clarín*, 16/9/2000). “De la Rúa llegó y no hay cambios en el gabinete. Recibió a sus colaboradores en Ezeiza y allí mismo los confirmó a todos. Así desalentó los rumores sobre posibles recambios. Luego firmó el presupuesto del año 2001 para enviarlo al Congreso” (*Clarín*, 16/9/2000).

Es importante ver que idealmente el trayecto de certidumbre siempre implica respuestas, aunque no necesariamente respuestas positivas o agradables (tampoco las niega, por cierto). Sino, sólo respuestas (Lagadec, 1993: 215)²¹. Respuestas que den cuenta de una “normalidad” de corto plazo (la más anormal de las normalidades, seguramente), de mediano plazo y de largo plazo (la más normal de las normalidades).

Las ceremonias y actos dramáticos pueden servir como actos dotadores de certidumbre, particularmente en las respuestas de corto plazo. El potencial cuestionador de las ceremonias se desarrolla en un proceso de dos tiempos. En primer lugar, contribuye a relativizar una verdad generalizada²². El proceso de crisis favorece el desarrollo de acciones *sui generis*, debido al bajo

²¹ Esta afirmación no excluye la opción del silencio en la comunicación, siempre que sea evaluada en sus riesgos, por motivos fundados, bajo lógicas de excepción y bajo pautas de explicaciones convincentes. Un dato importante a la hora de evaluar la pertinencia del silencio como estrategia, son los datos de la opinión pública. Una nota periodística ilustra el estado anímico de la población: “La gente le reclama a De la Rúa un rol más activo en la crisis. (...) Lo revela un sondeo de Mora y Araujo. Fue realizado entre el 2 y el 5 del actual. Señala que la imagen del Presidente subió dos puntos y la de Alvarez, cuatro. Desconfianza respecto de la Justicia” (*La Nación*, 9/9/2000).

²² El caso de Flamarique presentándose espontáneamente en el Congreso e inquiriendo a los senadores a que den nombres sobre los supuestos corruptos y corruptores en el caso de sobornos en el Senado, se constituyó en una ceremonia *ad hoc* televisada en vivo que buscó desbaratar en el seno mismo de las versiones una acusación que se había generalizado lo suficiente como para constituirse en “verdad”. La discusión entonces pasaba sobre qué canales serían los más acordes para encontrar al culpable o quiénes serían los personajes involucrados, pero la idea misma de la existencia de los sobornos ya se había afianzado. Como una ironía del destino esa noche estaba prevista la presentación en el programa “A dos voces” de Flamarique. Fue necesario un cambio de escenario que asegurara un público mayor. A último momento, éste avisó sobre la imposibilidad de su presencia en el estudio de grabación y se dirigió hacia el Congreso, donde su aparición y toma de posesión de uno de los atrios de la derecha de la banca del Presidente del Senado (ausente en esa instancia, pero que volvió a presidir el debate una vez informado de la presencia de Flamarique) marcó un quiebre en las relaciones entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo. No era una práctica habitual que un ministro se presentara espontáneamente y exigiera cara a cara a los senadores que dijeran lo que supieran sobre un hecho. La acción performativa de Flamarique buscaba convertirse en un acontecimiento ceremonial que pusiera fin a la “verdad” extendida sobre la existencia de los sobornos. Por supuesto que desde una posición absolutamente inversa puede leerse la renuncia a la vicepresidencia de Carlos Álvarez el 24 de agosto. La cobertura periodística de este caso fueron las siguientes noticias: (1) “Flamarique desafió a los senadores para que den pruebas sobre las coimas. Gesto sorpresivo del ministro de Trabajo. Fue al senado cerca de la medianoche. Y calificó de ‘basura’ las versiones sobre supuestos sobornos. Los senadores le hicieron preguntas y el episodio se convirtió en una interpelación” (*Clarín*, 24/8/2000). (2) “Los diálogos más calientes de la sesión que hará historia (...) El debate entre los senadores por las denuncias de soborno. Empezó en la tarde del miércoles y duró hasta casi las tres de la madrugada de ayer. Hubo insultos y acusaciones durísimas. Las denuncias por coimas provocaron una discusión que será

control que los actores ejercen sobre los procedimientos, dicha acción va a pretender marcar desde su propia lógica la dinámica de la acción de los otros agentes. Es decir, va a tener la pretensión de instaurar un procedimiento. En el accionar *sui generis* subyace en el actor una intención dramática.

En segundo lugar, el desajuste de percepciones que provoca la relativización de una “verdad” generalizada, abre las posibilidades a nuevas configuraciones sobre lo posible, es decir inaugura un nuevo marco de referencia. Estas nuevas percepciones que brotan del acontecimiento son difíciles de controlar. Ya que una vez teatralizado el acto por los gestores públicos, la lucha por la significación del mismo es otra batalla política que no necesariamente está ganada²³.

Como sostiene Morin (1979: 295): “las decisiones, en los momentos de apogeo, de todo o nada, tomadas por un número muy restringido de individuos, hasta por un solo individuo pueden acarrear consecuencias irreversibles e incalculables para todo el proceso. En este sentido, igualmente, la crisis es tributaria del azar: en algunos de sus momentos encrucijadas, es posible que una minoría, una acción individual, haga inclinar el desarrollo en un sentido a veces altamente improbable. La amplificación del papel de la acción individual y la amplificación del papel del azar van juntas, son las dos caras del mismo fenómeno”.

Pero cuando la percepción de la existencia de la crisis se extiende lo suficiente, se produce una multiplicación de ceremonias tendientes a una resignificación compulsiva del proceso. Son varios los componentes de la

muy recordada” (*Clarín*, 25/8/2000). (3) “Una noche de nervios y celulares al rojo vivo (...) Cómo decidió Flamarique hablar en la Cámara alta. De la Rúa autorizó por teléfono la idea del ministro al Senado. Chacho se enteró por TV” (*Clarín*, 25/8/2000). (4) “Una sesión histórica, pero por el escándalo. Flamarique desató enfrentamientos” (*La Nación*, 25/8/2000).

²³ Las felicitaciones a Flamarique de todo el gobierno incluido el Presidente, el comunicado de prensa del FREPASO (es necesario recordar que tanto Álvarez, Fernández Meijide como Flamarique —las tres cabezas visibles del partido co-gobernante— no estaban pasando por un buen momento en sus relaciones) y una cena que se extendió hasta pasadas las cuatro de la madrugada en un restaurante del microcentro porteño, buscaban amplificar la resonancia del acto y limitar su significado, traduciéndolo como un “éxito” del Poder Ejecutivo que despejaba las dudas sobre la participación del mismo en los hechos que se denunciaban. “Todas felicitaciones para Flamarique (...) La situación tras la escandalosa sesión en el Senado. El presidente le mandó un mensaje anteanoche y lo llamó ayer, satisfecho; el ministro recibió la solidaridad del Frepaso” (*La Nación*, 25/8/2000). “El Frepaso avaló a Flamarique y analizó la marcha del Gobierno (...) Encuentro de la conducción partidaria. Presidió C. Alvarez y asistieron todos los partidos, menos el socialismo democrático. El ministro de Trabajo salió fortalecido. Habrá reuniones informativas más frecuentes con funcionarios del Gabinete” (*Clarín*, 25/8/2000).

crisis que contribuyen a este fenómeno. La aleatoriedad surgida de constantes escenificaciones de finales abiertos genera procesos de respuestas ceremoniales de los distintos agentes intervinientes y sus distintas percepciones sobre lo que está en juego en el momento. Estas respuestas fomentan nuevas ceremonias negatorias o resignificantes, por lo que el número de las mismas se eleva, más allá de que en este caso, arenas y territorios antiguamente incomunicados son relacionados por una acción heroica y disruptiva de un actor con responsabilidad sobre la marcha del gobierno, sin duda dicha acción ocupará un espacio de relevancia en la escena pública y su potencial de resonancia será mayor, aunque los riesgos serán mayores²⁴.

Además de estos factores, hay que tener en cuenta que la cuestión problematizada en un período crítico ocupa la mayor parte de la agenda mediática, y que esta sobreexposición multiplica las lecturas sociales y convierte en acontecimiento cualquier mínima acción que sacie el apetito periodístico por la invención de la noticia. Por otro lado, y potenciando el fenómeno anterior, la excesiva dramatización de lo político en un momento de conflictividad genera una competencia histriónica de suma cero, en el que el “éxito” de un sujeto es leído como el “fracaso” de quien ocupa la otra polaridad²⁵.

Pero nuevamente se insiste en que es recomendable aportar plazos “combinados” o “escalonados” en la manifestación de certidumbre, que en el caso del gobierno de De la Rúa estuvieron notablemente ausentes²⁶. Era normal una respuesta de corto plazo, muchas veces dramatizada o teatralizada con alta resonancia pública, pero una clara inexistencia de acciones de me-

²⁴ La relación con arenas y territorios se abordará en el próximo apartado.

²⁵ En el caso de la presentación de Flamarique en el Senado, el acorralamiento sufrido por Cafiero personalizó y dramatizó el conflicto y estuvo, en cierta medida, a punto de desbaratar la idea misma de la existencia de los sobornos. “De denunciante a acusado (...) Antonio Cafiero, eje de la polémica. Peronistas y radicales están molestos con Cafiero. Quieren que aporte datos más precisos sobre los sobornos” (*Clarín*, 24/8/2000). “Violencia verbal y sospechas cruzadas marcaron el debate. En el recinto. Los aliancistas pidieron cuentas a Cafiero, que se defendió” (*La Nación*, 24/8/2000). “Cafiero decepcionó al PJ por su falta de solidez. El caso de los presuntos sobornos: el senador que quedó atrapado en el escándalo. Ningún legislador respondió a los reclamos de Flamarique” (*La Nación*, 25/8/2000).

²⁶ La trayectoria imprevista de acciones que generaron determinadas propuestas gubernamentales durante la crisis de los sobornos son un claro ejemplo de ello. El incierto proceso judicial que llevó a cabo el Juez Liporaci fue alterando (y demorando) el mismo procedimiento legal de la investigación, al ir incrementando el número de personajes a los que se los llamó a declarar. “Sobornos: la Justicia citó a Chacho y a 20 senadores” (*Clarín*, 25/8/2000). “Alvarez se presentará hoy ante la justicia” (*La Nación*, 25/8/2000). “Citan a Duhalde y piden que declare Alfonsín” (*Clarín*, 30/8/2000). “El juez pidió el desafuero de ocho senadores” (*Clarín*, 1/9/2000). “Desafueros: se resiste el PJ y el juez

diano y largo plazo, sea en el caso de los sobornos del Senado, en los diferentes cambios ministeriales, en los últimos 21 días del gobierno, aunque cabe la excepción en el caso del denominado “corralito” bancario, en donde hubo un fuerte anclaje en el mediano plazo (Riorda, 2005: 224).

pide tres más” (*Clarín*, 6/9/2000). “Sobornos: el juez citará como sospechosos a 11 senadores” (*Clarín*, 20/9/2000). “Liporaci citó a los once senadores” (*Clarín*, 22/9/2000). “El juez Liporaci citó a Alfonsín y a Duhalde” (*La Nación*, 13/9/2000). La constante elevación del número de senadores a los que se les pedía el desafuero motivó en el Senado una respuesta corporativa de parte de los senadores del PJ y de la UCR: “La Alianza y el PJ votarán el desafuero a senadores” (*Clarín*, 2/9/2000). “Piden el desafuero de Alasino, López y Galván” (*La Nación*, 6/9/2000). “El Senado postergó los desafueros” (*La Nación*, 6/9/2000). Los mismos dictaron una nueva ley de inmunidad parlamentaria por la que la investigación judicial podía llevarse a cabo sin la necesidad de que los senadores perdieran los fueros. Como el nuevo procedimiento establecía que los sospechados e imputados podían ser conminados a declarar y que sólo operaba el desafuero en los casos en los que se dispusiera el arresto, el mismo proceso judicial de la investigación se modificó. “Los legisladores pusieron límite a los fueros” (*La Nación*, 8/9/2000). “Convierten en ley el límite a los fueros” (*La Nación*, 8/9/2000). “Inesperado impacto político por la ley para limitar fueros” (*Clarín*, 10/9/2000). “Álvarez promulgó la ley que restringe los fueros” (*La Nación*, 13/9/2000). El juez y los fiscales manifestaron la inseguridad procedimental que generaba la nueva norma, lo que contribuyó a la virtual paralización de la investigación. Por otro lado, la nueva norma, dictada por los senadores para solucionar el “acorrallamiento” judicial que vivía el cuerpo, podía ahora aplicarse a otras investigaciones judiciales de corrupción que habían sido paralizadas por la imposibilidad de los fueros. La misma instancia judicial impulsada a través de la denuncia presentada por Carlos Álvarez en los tribunales de Comodoro Py fue fruto del tanteo procedimental de la gestión de crisis. “Presentaron seis denuncias y la justicia ya investiga” (*Clarín*, 23/8/2000); “Álvarez recurre a la justicia” (*La Nación*, 23/8/2000). Las instancias de resolución de crisis se multiplicaron y se demoraron. Todo ello es un claro ejemplo de la falta de plazos ciertos que acoten la incertidumbre para solucionar la crisis. A modo ilustrativo se presentan algunos titulares en los que se manifiesta el errático proceso judicial, plagado de imprevistos, reveses y desprolijidades. “Sobornos: la justicia quiere saber de dónde salió el anónimo” (*Clarín*, 26/8/2000). “El anónimo, pista riesgosa” (*Clarín*, 28/8/2000). “La debilidad de pruebas es total. Definiciones del Juez Liporaci” (*Clarín*, 31/8/2000). Liporaci dice que tiene “indicios graves de que hubo sobornos” (*Clarín*, 2/9/2000). “Liporaci dijo que hubo sobornos” (*La Nación*, 2/9/2000). “El juez aceleró los tiempos” (*La Nación*, 3/9/2000). “El juez apuntará hoy al origen del dinero” (*Clarín*, 4/9/2000). “Sobornos: creen que se usaron fondos estatales” (*La Nación*, 4/9/2000). “El juez quiere más datos sobre gastos de la SIDE” (*Clarín*, 5/9/2000). “Sin arrepentido, la prueba que se busca es la plata” (*Clarín*, 5/9/2000). “Entre la gente y la justicia. Senadores de ambos bloques opinan que las razones exhibidas por el juez no justificarían el despojo de sus fueros” (*Clarín*, 6/9/2000). “El juez dice que investiga ‘todas las líneas’ del origen del dinero” (*Clarín*, 8/9/2000). “Nueva estrategia oficial ante el juez” (*La Nación*, 8/9/2000). “El juez aún no se decide a citar a senadores” (*Clarín*, 14/9/2000). “Liporaci: Me siento presionado, pero no renuncio ni me aparto” (*La Nación*, 16/9/2000). “Piden a De la Rúa que no interfiera en la causa” (*La Nación*, 23/9/2000). “Quieren que Liporaci deje la causa” (*La Nación*, 25/9/2000). “Sobornos: levantarán el secreto de la SIDE” (*La Nación*, 25/9/2000). “Liporaci allanó el Senado y dijo que halló pruebas” (*La Nación*, 29/9/2000).

V. Homeostasis entre arenas y territorios

Según Gosselin (1998: 9) la comunicación política se estructura a partir de dos ejes bipolares: uno horizontal, que va de la acción a la recepción, y otro vertical, que va de las arenas a los territorios. Los territorios de la comunicación política “dependen de factores de organización, estructurales, contextuales y de acontecimiento que definen las fronteras de las restricciones y las oportunidades de los actores de la comunicación política” (Gosselin, 1998: 9). Los territorios pueden concebirse desde un punto de vista sectorial (comunicación gubernamental, comunicación presidencial, comunicación política de las empresas, etc.) o bien geográfico (escala local, regional, nacional o internacional o comunicación de los partidos, de los grupos de presión, de los sindicatos, de los movimientos sociales, etc.).

Las arenas “están constituidas por el conjunto de dispositivos, las fórmulas, los marcos, las reglas y las estrategias que definen las situaciones de interacción en las que pueden confrontarse, difundirse públicamente y evaluarse los discursos de los actores políticos” (Gosselin, 1998: 9). Es decir, las arenas son espacios públicos de construcción de discursos sociales que mantienen una autonomía relativa con una lógica de funcionamiento signada por las directivas de sus propias técnicas constitutivas. Sin pretender ser exhaustivos, las arenas podrían ser los Tribunales de Justicia, los debates televisados, los programas políticos de televisión, el periodismo de opinión, la prensa comercial de masas, los medios audiovisuales de masas, las conferencias de prensa, las ceremonias políticas televisadas, etc.. Son lugares sociales en los que el juego de la teatralidad (o el accionar dramático según Goffman) puede expresarse según la confrontación (Bélanger, 1998). Incluso estas mismas arenas pueden constituirse en dispositivos de comunicación altamente institucionalizados.

El modelo bipolar propuesto no excluye la posibilidad de que los actores lleven a cabo sus acciones de comunicación política en escenarios y arenas múltiples y superpuestas. “Un territorio particular de comunicación puede expresarse en muchas arenas o abarcar diversas arenas, así como una arena particular puede servir para confrontar y dar publicidad a la lógica de comunicación política de actores procedentes de territorios distintos” (Gosselin, 1998: 11).

La lógica de la expansión de la crisis requiere de certidumbre para frenar dicha expansión, es decir de acciones que impidan la reproducción de patrones anormales en diferentes arenas y territorios. Debido a que los

agentes suelen ser los mismos (pero esto no necesariamente, ya que puede haber individuos que por poseer determinados recursos estatutarios no se pueden hacer presentes en determinados territorios sin perder el poder que poseían) y las relaciones de poder derivadas de los acuerdos relacionales realizados en función de los recursos de poder que poseen suelen conservarse en los distintos planos (a menos que el acuerdo permita márgenes de infidelidad), los compromisos suelen abarcar todos los territorios y arenas y la inestabilidad estaría principalmente en la prolongación temporal, por lo que las lógicas alteradas de un territorio o de una arena suelen reproducirse en otra.

En la expansión, lo que se modifica es la amplitud y la intensidad de la crisis, ya que al ampliarse el número de actores se multiplican las instancias de aleatoriedad y de desfase perceptual de los valores dominantes. En el caso de los sobornos en el Senado, la mediatización²⁷, la judicialización²⁸, la legislación *sui generis*²⁹, los planteamientos en el extranjero que padeció Fer-

²⁷ Por ejemplo, la crisis del Senado comienza por la intervención de *La Nación* con la publicación de Joaquín Morales Solá. Las denuncias formuladas por la prensa o el “rescate” de noticias anteriores a los hechos que daban cuenta de una sensación generalizada de incertidumbre, también se multiplicaron. Ejemplo de ello es la noticia del 1 de septiembre de *La Nación* en la que Fornerón, un ex diputado del PJ nacional por Misiones, confesó que en 1993, cuando se trató la ley de AFJP, “quisieron comprar (su) mi voto”.

²⁸ La vía judicial de crisis del Senado estuvo también plagada de conflictividad. En primer lugar, el Poder Ejecutivo venía manifestando desconfianza hacia el Juez Liporaci debido a la gran cantidad de causas de corrupción paradas que tenía en su despacho. En segundo lugar, todo el proceso estuvo plagado de presiones políticas, debido a que en forma simultánea se avanzaba en el intento de juicio político a Liporaci en el Consejo de la Magistratura por sospechas de irregularidades por las propiedades subvaluadas en su declaración jurada que fueron puestas a consideración pública por la prensa: “Liporaci, cuestionado por ser juez y parte” (*La Nación*, 30/8/2000). “Sobornos: También al juez le investigan sus bienes” (*Clarín*, 13/9/2000). “Un juez con capacidad de ahorro” (*La Nación*, 13/9/2000). En tercer lugar, los conflictos existentes entre los fiscales de Instrucción y el juez que en más de un caso hicieron dudar sobre la continuidad de la investigación: “El fiscal dice que faltan pruebas y no hay funcionarios sospechados” (*Clarín*, 6/9/2000). En cuarto lugar, los comportamientos mafiosos de “aprietes” denunciados por el juez debido a amenazas recibidas en su contra: “Liporaci: ‘Me siento presionado, pero no renuncio ni me aparto’” (*La Nación*, 16/9/2000). “El ministro de Justicia, duro con el juez” (*Clarín*, 17/9/2000). “Losada: hay que ayudar a Liporaci para que trabaje con tranquilidad” (*La Nación*, 17/9/2000). “Gil Lavedra visitó a Liporaci para mostrar respaldo oficial” (*Clarín*, 19/9/2000). Y finalmente el comportamiento inapropiado del juez ante la prensa con declaraciones contundentes sobre la veracidad del caso y desmentidas futuras por carencia de pruebas.

²⁹ La crisis no sólo generó una legislación nueva como la ley de inmunidad parlamentaria, sino que también posibilitó dinámicas desconocidas de presión del Poder Ejecutivo al Poder Judicial y de resistencias de éste último. Tras las declaraciones de Eduardo Menem diciendo que con esa sensación de desconfianza no iban a votar ninguna ley porque preferían ser acusados de malos opositores antes que de corruptos tuvo su contraparte

nando De la Rúa, las derivaciones impensadas del tema en el Senado, etc. muestran hasta qué punto la extensión y contagio de las arenas y los territorios había llegado. Es claro que la exigencia de circunscribir la crisis a la menor cantidad de arenas y territorios no se dio.

Conclusiones

Analizando las respuestas a las crisis en términos de gestión y de cómo se actuó comunicacionalmente en el gobierno de De la Rúa, se percibe que hubo una negación de la situación por parte de los actores que representaban al gobierno, ubicándose el gobierno preferentemente en la perspectiva del “caso mejor”.

No se constata un manejo regular que denote centralización ni verticalidad de la comunicación salvo en algunas situaciones. La información provenía contradictoriamente desde múltiples actores y en numerosas situaciones fue claramente llevado a la práctica aquello que se venía manifestando de manera inversa. La variación constante de estrategias permite evaluar con claridad que no había planes de contingencia, o bien que los mismos no funcionaban según su planteo original.

Se entiende en sentido amplio que el gobierno atravesó innumerables crisis, que amenazaban indistintamente al gobierno, a la alianza de gobierno, a la sociedad en muchas circunstancias, a la oposición, etc., siendo aquellas agudas (los últimos días de gobierno) o crónicas (especialmente la crisis por los sobornos y la renuncia del Vicepresidente Carlos Álvarez).

Asimismo en cada una de ellas, “hubo notables ausencias de motivaciones de largo plazo y se evidenció una fuerte presencia de razones justificatorias de corto plazo” (Riorda, 2005: 227-228). Es decir que no existió una acción de temporalidad múltiple que aportara certezas a distintos plazos frente a la incertidumbre vivida, además de algunos silencios notables.

en el ataque de inoperancia del PE y la amenaza constante de legislar leyes importantes como la de emergencia económica a través de decretos de necesidad y urgencia: “De la Rúa amenazó con recurrir a los decretos. La crisis del Senado. Dijo que si la Cámara alta no saca leyes, utilizará los instrumentos legales” (*La Nación*, 3/9/2000). El Congreso se vio compelido a realizar sesiones maratónicas en las que se sancionaban centenares de leyes con tal de dar una imagen de operatividad: “Para intentar cambiar su imagen, el Senado aprobó 122 proyectos. La hiperactividad se tradujo en 5 leyes y 13 medias sanciones. Aunque pretendieron enterrar el escándalo por coimas, hubo cruces” (*La Nación*, 15/9/2000).

Se constató asimismo un contagio constante de la crisis en distintas arenas y territorios, especialmente en la complicada interacción jugada en la pretensión de manejo de agenda desde el Ejecutivo hacia lo legislativo, judicial y mediático. No existió una acción dirigida para conformar un “cordón sanitario” que contuviera la expansión; por el contrario, todo parece indicar que la estrategia fue la opuesta. Otro factor de inestabilidad constante fue la incapacidad de interpretación de la información debido a la cantidad inmanejable de reacomodamientos relacionales “internos” en el seno de los partidos, especialmente en la Alianza y dentro del PJ.

Tal vez como corolario final deba sostenerse que el manejo de la crisis es un hecho verdaderamente complejo y que no existe una manera unívoca de gestionar una crisis (Horsley y Barker, 2002; Rosenthal y Kouzmin, 1997)³⁰, pero en cambio, sí hay maneras de no gestionarla, aunque difícilmente pueda concebirse científicamente que el gobierno de De la Rúa haya gestionado mal las sucesivas crisis que le tocó afrontar (más allá de las subjetividades al respecto), puesto que se caería en el error que se pretendió evitar, suponiendo así que hay un modelo a seguir.

No obstante se puede afirmar que algunas (mínimas y parciales) recomendaciones que el campo de la gestión de crisis y de la comunicación de crisis plantean como regularidades, fueron desconocidas o gestionadas de manera diferente. No se deriva de este acotado trabajo la idea de que la caída del gobierno se debió a un mal manejo comunicacional. Ni que esta deficiencia haya sido una causa suficiente para explicar el fin del gobierno, como el resultante de una sumatoria de acciones comunicacionales inoportunas. Sí, en cambio, la revisión de las acciones comunicacionales del gobierno de la Alianza parecen el eco de resonancia de una pregunta: ¿qué hubiera pasado si se hubieran seguido algunas de las recomendaciones de la gestión de comunicación de crisis? Tal vez los rojos, como color insignia de lo que una crisis implica en términos de amenazas y peligros, no hubieran sido tan rojos...

³⁰ Horsley y Barker lo plantean como resultado de una investigación comparada en 107 agencias estatales.

Bibliografía

- Allison, G. (1996). "Modelos conceptuales y la crisis de los misiles", en Villanueva, A., *La hechura de las políticas públicas*, México D.F., Porrúa.
- Béjin, A. (1979). "Crisis de valores, crisis de medidas", en *El concepto de crisis*, Buenos Aires, Ediciones Megápolis.
- Bélanger, A. (1998). "La comunicación política, o el juego del teatro y las arenas", en Gauthier, G., A. Gosselin y J. Mouchon, *Comunicación y política*, Barcelona, Gedisa.
- Berge, D. T. (1990). *The First 24 Hours: A Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*, Cambridge, Basil Blackwell.
- Billings, R., T. Milburn y M. Schaalman (1980). "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, Cornell University.
- Bourdieu, P. (1997). *Sobre la televisión*, Barcelona, Anagrama.
- Charron, J. (1998). "Los medios y las fuentes. Los límites del modelo de agenda-setting", en Gauthier, G., A. Gosselin y J. Mouchon, *Comunicación y política*, Barcelona, Gedisa.
- Courtney, H. (2002). *Pre-visión 20/20: estrategias para el manejo de la incertidumbre en la administración de negocios*, Bogotá, Harvard Business School Press/Norma.
- Del Rey Morató, J. (1996). "¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación política?", en *Revista de estudios de comunicación*, ZER, Abendua.
- Dobry, M. (1988). *Sociología de las crisis políticas*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Edelman, M. (1991). *La construcción del espectáculo político*, Buenos Aires, Manantial.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas*, Buenos Aires, La Crujía.
- Goffman, E. (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch.
- Gosselin, A. (1998). "Introducción", en Gauthier, G., A. Gosselin y J. Mouchon, *Comunicación y política*, Barcelona, Gedisa.
- Hall, D. y R. Mansfield (1971). "Organizational and Individual Response to External Stress", en *Administrative Science Quarterly*, N° 16,
- Hay, C. (1995). "Estructura y actuación", en Marsch, D. y G. Stoker, *Teoría y métodos de la ciencia política*, Madrid, Alianza.
- Hamblin, R. (1958). "Leadership and Crises", en *Sociometry*, N° 21.
- Hermann, R. (1963). "Some Consequences of Crisis which Viability of Organizations", en *Administrative Science Quarterly*, N° 21, Cornell University.

- Hermann, R. (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research*, Nueva York, The Free Press.
- Horsley, J. y R. Barker (2002). "Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector: An Initial Investigation", en *Journal of Business & Technical Communication*, N° 16.
- Lagadec, P. (1993). *Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control, and Damage Llimitation*, Berkshire, Mc Graw Hill International.
- Lavigne, A. (1998). "La politización de la información del sector público", en Gauthier, G., A. Gosselin y J. Mouchon, *Comunicación y política*, Barcelona, Gedisa.
- Leblanc, G.(1998). "Del modelo judicial a los procesos mediáticos", en Gauthier, G., A. Gosselin y J. Mouchon, *Comunicación y política*, Barcelona, Gedisa.
- Milburn, Thomas W. (1972). "A Comparison of the Effects of Crises and Disasters on Values", en Parker, R. S., *The Emotional Stress of War, Violence and Peace*, Pittsburgh, Stanwix House.
- Mitroff, I. y C. Pearson (1997). *Cómo gestionar una crisis*, Barcelona, Gestión 2000.
- Morin, E. (1979). "Para una crisiología", en Béjin, A. y E. Morin, *El concepto de crisis*, Buenos Aires, Megápolis.
- O'Connor, J. (1987). *The Meaning of Crisis: a Theoretical Introduction*, Oxford, Basil Blacwell.
- Pauchant, T. y I. Mitroff (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, Nueva York, Basic Books.
- Riorida, M. (2005). "Matrices y conceptos sobre la comunicación de crisis. Comunicando desde el infierno: los últimos 21 del gobierno de De la Rúa", en Blomeier, H. y D. Blanco, *Cuando el desencanto... encanta*, Buenos Aires, Konrad Adenauer Stiftung.
- Rosenthal, U. y A. Kouzmin (1997). "Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government EDecision Making", en *Jorunal of Public Administration Research and Theory*, J-Part, Vol 7, N° 2.
- Schlanger, J. (1979). "¿Mutaciones o revoluciones?", en Béjin, A. y E. Morin, *El concepto de crisis*, Buenos Aires, Megápolis.
- Smart C., y I. Vertinsky (1977). "Designs for Crisis Decision Units", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, Cornell University.

Palabras clave

Comunicación política - comunicación gubernamental - comunicación de crisis - gestión de crisis - De la Rúa

Key words

Political communication - governmental communication - crisis communication - crisis management - De la Rúa

Abstract

The article is an attempt to undertake, from a communicative point of view, some events of the De la Rúa's administration. It tries to identify the official communicative norms in a crisis period, to allow us to reconstruct the sequence of events. This reconstruction works like a guide of basic principles that the crisis communication have to recognize, like abilities required. In addition of the pretension to attain a systematization that contains some basic communicational components, typical of these critical phase, the article does not give up previously the conceptual discussion about what crisis is, and neither about important attributes to consider from the political management.