



Revista Administración & Ciudadanía, EGAP
Vol. 16_núm. 1_2021 | pp. 211-230
Santiago de Compostela, 2021
<https://doi.org/10.36402/ac.v16i1.4778>
© Antonio Garrido Rubia
ISSN-L: 1887-0279 | ISSN: 1887-5270
Recibido: 25/05/2021 | Aceptado: 29/06/2021

Editado bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International License

Comunicación política e comunicación de crisis sanitarias: A COVID-19 en España en perspectiva comparada

Comunicación política y comunicación de crisis sanitarias: La COVID-19 en España en perspectiva comparada

Political communication and health crisis communication: A comparative view of the COVID-19 in Spain



ANTONIO GARRIDO RUBIA

Profesor Titular de Ciencia Política
Universidad de Murcia

<https://orcid.org/0000-0002-5327-9784>

agarrido@um.es

Resumo: Este traballo aborda a comunicación política do Goberno de España durante a crise do coronavirus nunha perspectiva comparada. En primeiro lugar, este estudo identifica os aspectos singulares das crises sanitarias dentro das crises políticas e os seus aspectos específicos no ámbito da política de comunicación e desenvólvese o conxunto de aspectos implicados nesta nas distintas fases da crise: latencia, aparición, explosión e síntese. En segundo lugar, analízase o formato das comparecencias públicas, o papel dos expertos e os debates políticos abertos durante a crise. O estudo tamén avalía o efecto sobre a valoración e popularidade do Executivo da xestión e da comunicación da crise, analizando o impacto do “efecto peche de filas” e a evolución do apoio cara ao goberno no contexto da crise da COVID-19.

Palabras clave: comunicación política, comunicación de crises, xestión de crises, confianza política, efecto peche de filas, COVID-19.

Resumen: Este trabajo aborda la comunicación política del Gobierno de España durante la crisis del coronavirus en una perspectiva comparada. En primer lugar, este estudio identifica los aspectos singulares de las crisis sanitarias dentro de las crisis políticas y sus aspectos

específicos en el ámbito de la política de comunicación y se desarrolla el conjunto de aspectos implicados en la misma en las distintas fases de la crisis: latencia, aparición, explosión y síntesis. En segundo lugar, se analiza el formato de las comparecencias públicas, el papel de los expertos y los debates políticos abiertos durante la crisis. El estudio también evalúa el efecto sobre la valoración y popularidad del Ejecutivo de la gestión y la comunicación de la crisis, analizando el impacto del “efecto cierre de filas” y la evolución del apoyo hacia el gobierno en el contexto de la crisis de la COVID-19.

Palabras clave: comunicación política, comunicación de crisis, gestión de crisis, confianza política, efecto cierre de filas, COVID-19.

Abstract: This work addresses the political communication of the Spanish government during the COVID-19 crisis in a comparative perspective. In the first place, this study identifies the unique aspects of health crises within political crises and their specific aspects in the field of political communication and develops the “checklist” of aspects involved in it in the different phases of the crisis: latency, appearance, explosion and synthesis. The format of public appearances, the role of experts and open political debates during the crisis are analyzed. The study also evaluates the effect of the management and communication of the crisis on the popularity of the Executive, analyzing the impact of the “rally round the flag” effect in Spain and the evolution of support for the government in the context of the COVID-19 crisis.

Key words: political communication, crisis communication, crisis management, political trust, rally round the flag effect, COVID-19.

SUMARIO: 1 Comunicación política y comunicación de crisis. 2 Comunicación de crisis sanitarias. 2.1 Crisis intratables. 2.2 Crisis de sombra alargada (*Long shadow crisis*). 3 El ciclo y las fases de la comunicación de crisis sanitarias. 3.1 Estrategias preventivas en la fase de latencia. 3.2 Estrategias narrativas en la fase de eclosión. 3.3 Estrategias comunicativas en la fase de explosión, desarrollo o perversión. 3.4 El “*blame game*” de la crisis. 4 El efecto «*Rally round the flag*»: impacto de la gestión y la comunicación de crisis sobre los líderes políticos. 5 La comunicación en la fase de síntesis o cierre de la crisis. 5.1 Desescalada, crisis laterales y crisis en cascada. 5.2 Cierre político y cierre operativo. 6 Conclusiones. 7 Bibliografía.

1 COMUNICACIÓN POLÍTICA Y COMUNICACIÓN DE CRISIS

La comunicación de crisis no es una comunicación gubernamental que tiene por objeto tratar cualquier problema o imprevisto, sino fenómenos muy graves, como catástrofes naturales, atentados terroristas, accidentes aéreos o ferroviarios, pandemias, etc.¹ Su principal objetivo es limitar los efectos de los mismos y una escalada de estos procesos.² Por eso se trata de una forma de comunicación política singular: de carácter temporal y de corto plazo, muy autónoma, respecto al resto de tipos de comunicación política, y con un público destinatario determinado, al que segmentar los mensajes, pese a que, en ocasiones, pueda verse afectada el conjunto de la población, como sucede con las pandemias.³

En el caso de la pandemia actual, aún no hay estudios comparados que analicen la evidencia de la percepción de los ciudadanos sobre la gestión de la crisis ni el impacto que la gestión y la comunicación de la misma ha tenido, aunque hay estudios parciales.⁴ Los primeros estudios disponibles muestran un apoyo ciudadano a los liderazgos fuertes y los gobiernos de expertos, incluso sacrificando las libertades civiles.⁵ También sostienen que la crisis sanitaria ha beneficiado a los partidos dominantes.⁶ Esto se confirma en los estudios que apuntan a que ha aumentado la intención de voto hacia los partidos

de los presidentes o primeros ministros en ejercicio hasta un 4 % y un 3 % la confianza en los gobiernos.⁷

Ante una sensación colectiva de crisis o de ataque externo, los ciudadanos tienden a agruparse alrededor del gobierno en ejercicio en una suerte de efecto denominado “*rally round the flag*”, una especie de patriotismo nacional, que implica generalmente un aumento sostenido en los índices de aprobación y popularidad de los dirigentes en ejercicio y los líderes políticos de turno.⁸ Este efecto “*rally round the flag*” es más fuerte y evidente, por supuesto, en el caso de agresiones externas directas como los atentados terrorista (con cerca de cuarenta puntos de aumento en la aprobación de George Bush, tras los atentados del 11-S en 2001), pero también puede observarse en un gran número de situaciones en las que la percepción de la población es similar: conflictos bélicos, desastres o catástrofes naturales, graves accidentes, epidemias o pandemias, etc.⁹ Este efecto fluctúa y es variable, en función de la crisis y el liderazgo presidencial. Oscila desde un impacto débil, en un rango de aumento entre 5 y 10 puntos, como Obama en 2011, tras el anuncio de la muerte de Bin Laden, a un efecto fuerte, cuando es superior a los 10 puntos, como en los casos de Kennedy, durante la crisis de los misiles en 1962, y Bush en 2001.¹⁰ Como solía repetir Hillary Clinton, “*never waste a good crisis*”: nunca hay que desperdiciar una buena crisis para reforzar el liderazgo.

Investigaciones previas han confirmado esta pauta, pero son pocos los estudios que hayan comenzado a indagar el efecto de la pandemia actual sobre la valoración de los líderes políticos y se trata de una oportunidad excelente para este tipo de análisis, al igual que para explorar los problemas y dilemas de la comunicación de crisis a gran escala, como se hace en este trabajo.

Aunque la contrastación de hipótesis es más adecuada con muchos casos, exploraremos algunas hipótesis interesantes a partir de un estudio de caso, como el español:

- Hipótesis 1a: Los ciudadanos refuerzan su valoración de los gobernantes en una situación de crisis sanitaria grave.
- Hipótesis 1b: Los ciudadanos aumentan su confianza en los gobernantes sin que se produzca un sesgo partidista en su valoración.

Otro aspecto interesante es si el crecimiento en la confianza y en la valoración de los dirigentes gubernamentales en crisis de estas características produce un “efecto de cierre de filas”. Para que este efecto se produzca el apoyo ciudadano también debe proceder de los votantes de los partidos opositores hasta un nivel que supere el 50 % de apoyo. En los países bipartidistas, como Estados Unidos, alcanzar este umbral es más fácil, pero no sucede lo mismo en los sistemas multipartidistas. En este sentido, nuestro trabajo parte de una conceptualización más estricta y exigente del efecto “*rally round the flag*” que un simple aumento en la popularidad y en la confianza en el Gobierno, dado que un cierto consenso implica un apoyo amplio que exceda a la mayoría de la población. Esta operacionalización genera una Hipótesis adicional:

- Hipótesis 2: Políticamente, una crisis aguda, como la pandemia actual, es una situación propicia para producir un efecto de “cierre de filas” alrededor del presidente o del primer ministro.

2 LAS CRISIS SANITARIAS Y LOS TIPOS DE CRISIS: UN MARCO DE ANÁLISIS

2.1 Crisis intratables

Antes de analizar los efectos de la gestión y la comunicación de crisis sobre la valoración de los líderes políticos es preciso analizar, de un modo más descriptivo, los dilemas comunicativos que una crisis sanitaria como la actual implica para los *decision-makers*.

Las crisis sanitarias, por sus devastadores efectos, no ofrecen dudas acerca de si nos enfrentamos a una auténtica situación de crisis. Las crisis convencionales (*conventional crises*), como la crisis de los controladores aéreos de 2010 en España, son previsibles y simples de manejar, ya que las decisiones de los gobernantes pueden influir rápidamente sobre ellas. Sin embargo, las crisis sanitarias (como la crisis del Ébola o la del coronavirus) suelen ser crisis intratables (*intractable crises*), y, al igual que las crisis convencionales, son fácilmente previsibles, aunque difícilmente gestionables.

Puede ser una paradoja, pero son las crisis más difíciles de prever las que permiten un mejor manejo y una gestión más fácil, ya sean crisis inesperadas (*unexpected crises*), como un terremoto, una inundación o un huracán, o crisis esenciales o fundamentales (*fundamental crisis*), como los atentados terroristas.

Tabla 1. Tipos de crisis según su previsibilidad y su influenciabilidad

		Influenciable	
		Fácil	Difícil
Previsible	Fácil	CRISIS CONVENCIONALES Crisis de controladores aéreos	CRISIS INTRATABLES Ébola Gripe A
	Difícil	CRISIS INESPERADAS Terremoto de Lorca	CRISIS FUNDAMENTALES Atentados del 11-M / 11-S

Fuente: Adaptada de Gundel, 2005: 112.

2.2 Crisis de sombra alargada (*Long shadow crisis*)

El tipo de crisis condiciona los aspectos comunicativos de la misma, según su trayectoria, aunque no hay análisis sobre el impacto de las distintas crisis sobre valoración y la confianza en los gobiernos. Las crisis de combustión rápida (*Fast burning crisis*), son abruptas, breves e intensas, y se producen como consecuencia de catástrofes y desastres naturales: seísmos, huracanes, maremotos, etc.¹¹ El terremoto de Lorca en 2011 es un ejemplo característico de este tipo de crisis de combustión rápida, al igual que la nevada Filomena, en Madrid y otras Comunidades Autónomas, o las inundaciones de la DANA que asoló el Levante español en septiembre de 2019.¹²

Las crisis de sombra alargada (*Long shadow crisis*) tienen una trayectoria bien distinta y se prolongan en la arena política y social, incluso después de que la situación de crisis haya cesado o de que la amenaza se haya diluido o desvanecido. En España, la catástrofe del vertido del Prestige en 2003 o los atentados terroristas del 11-M en 2004 son ejemplos de este tipo de trayectoria, siendo la actual pandemia del coronavirus la crisis de sombra alargada más importante de la historia reciente.¹³ Crisis similares se han producido, recientemente, durante los graves disturbios raciales en protesta por la muerte de George Floyd en Mineápolis en mayo de 2020.¹⁴

Las crisis de sombra alargada, además de aflorar desajustes o problemas más profundos, exigen un tratamiento informativo y una política de comunicación que debe desplegarse a lo largo de un extenso periodo de tiempo. Esto obliga a diseñar una estrategia que contemple distintas fases y periodos con necesidades comunicativas diferenciadas que deben tener respuesta por parte de los gobernantes, como se analiza, con más detenimiento, en los siguientes apartados.¹⁵

Por supuesto, estos dos tipos de crisis nada tienen que ver con otras crisis, como las catárticas o las de combustión lenta (Tabla 2).¹⁶ Las crisis de combustión lenta suponen “amenazas a largo plazo”: el cambio climático y el calentamiento global, el envejecimiento o la obesidad de la población.¹⁷ En cambio, las crisis catárticas surgen y se desarrollan lentamente y tienen un final abrupto.

Tabla 2. Tipos de trayectorias de crisis y ejemplos

		Velocidad de desarrollo	
		Rápida: instantánea	Lenta: sigilosa
Velocidad de terminación	Rápida: abrupta	Crisis de combustión rápida Ejs. Terremoto de Lorca, huelga controladores aéreos	Crisis catártica Ejs. Asesino de la baraja y otras crisis de asesinos seriales
	Lenta: gradual	Crisis de sombra alargada Ejs. Covid-19, Prestige, atentado terrorista 11-M, accidente metro de Valencia	Crisis de combustión lenta Ejs. Calentamiento global, envejecimiento

Fuente: Adaptada de Boin y t'Hart, 2001: 32.

3 EL CICLO Y LAS FASES DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS SANITARIAS

Los directores de comunicación de los gobiernos, en el caso de las crisis de sombra alargada, como la del coronavirus, suelen trabajar con modelos dinámicos de crisis. Estos son algo más complejos y realistas que los esquemas básicos de fases de las crisis estructurados en tres grandes etapas (pre-crisis, crisis y cierre de la crisis), característicos de muchos estudios teóricos. Por ejemplo, Alistair Campbell describe la siguiente pauta de evolución como típica de las crisis: “la crisis misma; el momento de incompreensión del pánico; los primeros intentos para resolver las cosas; problemas subsidiarios, entrando y exacerbando ésta; la crisis empeorando antes de mejorar; resolución final, luego (a veces) lecciones aprendidas”.¹⁸

En cada una de estas fases del ciclo de una crisis, que vamos a utilizar en nuestro análisis (latencia, eclosión, explosión y síntesis), hay que atender a aspectos distintos. Es sintomático de la falta de previsión y preparación, o de la ausencia de un manual de comunicación, que se cometa una cadena de errores en cada una de las etapas mencionadas porque no se ha previsto un determinado “*checklist*” de tareas a desarrollar en cada momento, a medida que avanza la crisis.

3.1 Estrategias preventivas en la fase de latencia

En las fases de latencia, si los gobernantes no quieren verse desbordados en las fases posteriores de la crisis, es conveniente orientar todos los esfuerzos a la preparación y la planificación de la respuesta, orientando los esfuerzos hacia la previsión y la realización de simulaciones de las actuaciones a desarrollar durante las etapas más severas. Por eso, en esta primera fase de la crisis, lo más importante para los comunicadores es poner el énfasis en la proactividad. Hay que enviar a los ciudadanos el mensaje de que se están realizando todas las actuaciones necesarias para conseguir los medios con los que hacer frente al problema, para estar bien preparados y para contemplar las diferentes opciones de respuesta. Hay que informar de la formación, constitución o reactivación, si es que fueran células de crisis durmientes, de los comités técnicos y especializados.

No hay que olvidar, en estos momentos iniciales, que la situación se tornará, paulatina o abruptamente, más difícil, a medida que se extienda la crisis; la capacidad de respuesta puede verse sobrepasada si no se toman medidas en estas etapas tempranas del problema.

En las crisis del Ébola o del coronavirus, la alarma y la alerta sanitaria sobrepasa las fronteras nacionales y actúa como detonante para comenzar a adoptar medidas a nivel interno. En estos casos, son las autoridades sanitarias a nivel internacional y europeo quienes dictan las instrucciones que han de observar los diferentes países para identificar y detectar posibles brotes y actuar ante la aparición de casos.

Escenarios probables y un repertorio de actuaciones previstas para cada uno de estos escenarios es el objetivo primordial de la acción en esta fase, teniendo en cuenta que no siempre se dispondrá del tiempo necesario para preparar adecuadamente un manual de crisis.

En el caso de la crisis del coronavirus, la fase de latencia se inició a comienzos de diciembre de 2019 en Wuhan, China, donde se localizaron los primeros casos y donde las autoridades se vieron sorprendidas y obligadas a confinar a millones de personas para contener el avance del virus.

3.2 Estrategias narrativas en la fase de eclosión

Una adecuada planificación de los escenarios probables y de la evolución posible del problema puede contribuir a una gestión más controlada del mismo durante la fase de eclosión o emergencia de la crisis, donde lo prioritario, desde el punto de vista comunicativo, es gestionar la sorpresa de la opinión pública y ganar tiempo.

En términos del Ministerio de Sanidad, el escenario que nos permite confirmar que se ha entrado en la fase de eclosión es el cambio a un escenario de contención, al igual que el cambio del escenario de contención por el de contención reforzada muestra que se ha avanzado a la tercera fase de la crisis, la más grave, la fase de explosión.

La fase de eclosión en España se extendió desde la aparición del primer paciente conocido en nuestro territorio el 31 de enero, en Canarias, y su propagación a Madrid, Valencia y Cataluña en la última semana de febrero. El final de esta fase se produjo en la semana del 9 al 14 de marzo, cuando el Ministerio de Sanidad cambió el escenario de contención por el de contención reforzada, que implicó la adopción de la drástica medida de suspender la actividad docente en la Comunidad de Madrid y otras zonas identificadas como de “transmisión alta”. Esta fase se cerró, definitivamente, el 14 de marzo, con la aprobación del decreto que declaraba en todo el territorio el estado de alarma (RD 463/2020).

En esta fase, desde el punto de vista de la comunicación política de la crisis hay que centrar el objetivo en dos cuestiones: en primer lugar, en la elaboración de una adecuada narrativa o relato de la crisis; en segundo lugar, en buscar un adecuado equilibrio entre minimizar o ignorar el alcance de la crisis y provocar alarma entre la población.

Primero, los gobiernos deben controlar el relato o la narrativa de la situación¹⁹. Para ello, los expertos en comunicación política usan determinados enmarcados sobre el origen o el responsable de la crisis. Este proceso de enmarcado (“*framing*”) es importante para empezar a construir unas determinadas ideas, creencias y expectativas en la opinión pública sobre lo que está sucediendo. Ante la pandemia, el enmarcado fue muy diverso: Macron o Sánchez utilizaron la metáfora de la “guerra”²⁰; Merkel, por su parte, alertó a los ciudadanos de la difícil situación que se aproximaba considerándola como “el mayor desafío para Alemania desde la Segunda Guerra Mundial”; Trump apuntó directamente a sus responsables, hablando del “virus chino”, etc.

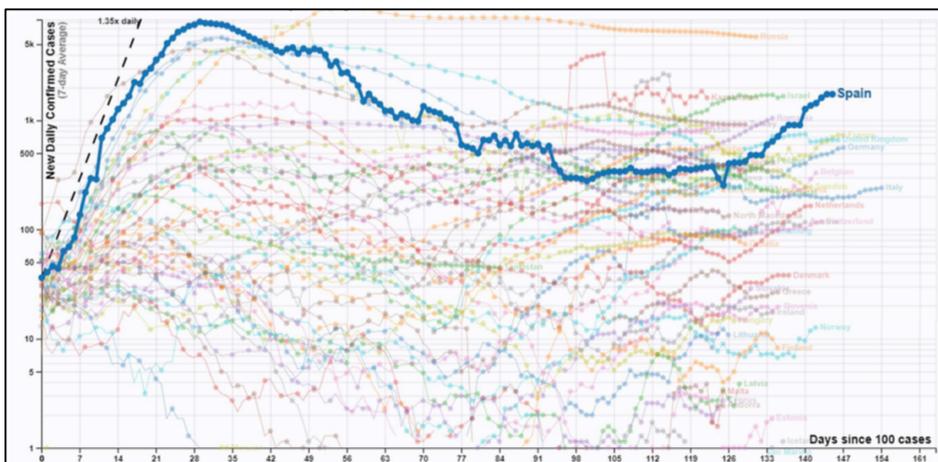
Segundo, no hay que olvidar que, en comunicación de crisis, minimizar el alcance o la gravedad de las crisis, aunque puede resultar una tentación para los gobernantes, con el propósito de no causar alarma o pánico entre la población, suele ser siempre una estrategia equivocada. En este sentido, la actitud prudente de Merkel advirtiendo a los ciudadanos de que existía “la posibilidad de que el sistema sanitario alemán, que es excelente, uno de los mejores del mundo, se vea completamente desbordado por el

COVID” parece lo más adecuado ante la imprevisibilidad y evolución de una situación completamente inédita.

La cautela debe dominar las intervenciones de los portavoces políticos en estos contextos. Por eso, resulta arriesgado durante la fase de eclosión mostrar un excesivo optimismo, aunque el objetivo sea no causar alarma social, y efectuar manifestaciones como las de Fernando Simón, epidemiólogo y jefe del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias del Ministerio de Sanidad: “España no va a tener más allá de algún caso diagnosticado” (31 de enero); “En estos momentos, el nivel de riesgo de España es relativamente bajo” (3 y 9 de febrero); “No debería ser un problema grave celebrar eventos multitudinarios” (2 de marzo). Más prudentes, pero igualmente arriesgadas, fueron las declaraciones del ministro de Sanidad, Salvador Illa, quien señalaba el 13 de febrero que “España tiene suficientes suministros y equipos personales de emergencia en este momento”. Por supuesto, siempre el responsable político, como hizo Illa, semanas más tarde, puede alegar que “predecir el pasado es muy sencillo y, la quiniela, el lunes la acertamos todos”.

Por eso, es aconsejable que los portavoces no sean muy precisos en la previsión de afectados ni mencionen cifras de contagio. Por ejemplo, en su anuncio de la inminente aprobación del estado de alarma, el 13 de marzo, el presidente Sánchez indicó que “nos esperan semanas muy duras. No podemos descartar que en los próximos días alcancemos la cifra de 10.000 afectados.” Menos de un mes después, el 12 de abril, en plena fase de explosión o apogeo de la crisis, la cifra oficial de afectados era de 166.019 y de 16.972 fallecidos, con España siendo uno de los países más afectados del mundo en términos relativos, de acuerdo a su población (Gráfico 1).

Gráfico 1. Casos confirmados de COVID-19, normalizados según población (escala logarítmica) en fases de eclosión y explosión, 2020



Fuente: Johns Hopkins CSSE. Actualizado a 27/7/2020.

3.3 Estrategias comunicativas en la fase de explosión, desarrollo o perversión

En la tercera fase de la crisis, la de explosión o desarrollo, la situación se vuelve más difícil y más compleja; resulta complicado mantener el control de los acontecimientos y sostener la posición con cierta solvencia, ya que las autoridades sanitarias, como ha sucedido en la actual pandemia, pueden verse sobrepasadas por la escasez de medios humanos y materiales y por la saturación y el colapso de muchos hospitales.²¹ En casos extremos, los gestores se ven forzados a crear, con gran rapidez, unidades de intermedios, para pacientes no tan graves, y a levantar, tal vez, hospitales de campaña, así como a instalar grandes morgues, como sucedió en España.

Además de tener en cuenta este tipo de escenarios más graves, cuando se planifica la respuesta a la crisis, en los periodos previos, hay que tener preparadas decisiones sobre varios aspectos clave, que pueden llegar a ser decisivas en el impacto de la comunicación de la crisis según el país: el formato de las ruedas de prensa o comparecencias públicas, el control de las preguntas realizadas al Gobierno, el tipo de portavoces y el papel de los expertos.

En primer lugar, como muestra cualquier manual de crisis, hay que tomar las decisiones respecto a los portavoces gubernamentales que van a comparecer públicamente. En general, lo adecuado es que los presidentes y primeros ministros solo intervengan para realizar anuncios o declaraciones de gran alcance. Por ejemplo, Macron dirigía mensajes a la nación y su primer ministro, Édouard Philippe, efectuaba declaraciones gubernamentales y concedía diversas entrevistas, al igual que sus ministros, pero no participaba en ruedas de prensa diarias. Giuseppe Conte, el presidente del consejo de ministros italiano, también se limitaba a realizar declaraciones grabadas, informando de la adopción de las medidas más relevantes. Sólo Trump, al inicio de la crisis, comparecía diariamente, acompañado de numerosos miembros de su equipo y de expertos sanitarios.

En estos casos, parece más prudente trasladar a responsables técnicos esta responsabilidad. En Italia, por ejemplo, Angelo Borrelli, el director de Protección Civil, miembro del comité técnico asesor del Gobierno, comparecía junto a médicos o expertos. En Francia, informaba el director general de Sanidad, acompañado puntualmente por el ministro.

En los manuales de crisis se aconseja que se escoja un portavoz único, para evitar las contradicciones en las declaraciones públicas de varios portavoces, que pueden estar poco coordinados entre sí en situaciones de gran estrés.²² En España, este papel lo desempeñaba el ministro de Sanidad, Salvador Illa, y no se produjo ningún cambio al respecto. En crisis sanitarias anteriores, como la del Ébola, el desgaste de la ministra de Sanidad, Ana Mato, provocó su sustitución por la vicepresidenta del Gobierno.²³ En el caso de Salvador Illa, en ningún momento se optó por su sustitución.

Pese a que el foco de las intervenciones públicas se concentre en el responsable del área en crisis, en ocasiones, los gobiernos se inclinan por una portavocía más plural y por un sistema más coral, con un formato de comparecencias rotatorias de los ministros

pertenecientes a los comités de crisis, como ocurrió en España, con los ministros de Sanidad, (33 comparecencias), Hacienda (16), Interior (14) y Transportes (12).²⁴

En segundo lugar, hay que determinar el formato de las comparecencias de los responsables públicos. Con el argumento de que las ruedas de prensa no pueden ser presenciales por razones sanitarias, en España, por ejemplo, se produjo una amplia protesta de muchos medios de comunicación, que denunciaron el control de las preguntas de los periodistas a los miembros del comité técnico, que filtraba la Secretaría de Estado de Comunicación. El rechazo de este formato por las asociaciones de la prensa y la retirada de varios diarios nacionales de estas comparecencias forzó al Gobierno a rectificar y a modificar el procedimiento, utilizando la videoconferencia, que permitía formular preguntas sin filtros y la posibilidad de réplicas o repreguntas.

En tercer lugar, en estas crisis, es importante el papel de los expertos, que dado su nivel de exposición pública, acaban por convertirse en auténticas celebridades, como sucedió, en Estados Unidos, con el epidemiólogo Anthony Fauci (*National Institute of Allergy and Infectious Diseases*) y la experta en enfermedades infecciosas Deborah Birx (coordinadora del Grupo de Trabajo contra la pandemia en la Casa Blanca).²⁵ En España, Fernando Simón, un epidemiólogo, representó a este colectivo, y su caso muestra que, aunque los expertos gozan de un mayor predicamento y respeto público, en ocasiones, su actuación puede también ponerse en duda en diversos sectores y medios de comunicación, incluyendo, en el caso de Simón, la solicitud de su dimisión por parte de algunos epidemiólogos y de Vox, el tercer partido en representación parlamentaria.²⁶

Por último, se debe prestar especial atención a la comunicación de crisis por medios digitales²⁷. Las redes sociales permiten ampliar los contenidos a los dirigentes políticos a través de videos con discursos o videos en directo, la respuesta online a preguntas en directo, etc. Los ejemplos de Mario Cuomo, Gretchen Whitmer, Bill de Blasio o Erna Solberg, así lo muestran. Lo mismo es posible señalar de las apps para sintomatología, las webs informativas sobre datos o con consejos e infografías y para la creación de redes de voluntariado y solidaridad, etc.

3.4 El “*blame game*” de la crisis

Las estrategias en la comunicación política en esta fase varían dependiendo de la perspectiva, ya que los actores políticos se ven envueltos en el típico “*blame game*” o juego de la culpa acerca de las responsabilidades políticas por la crisis. La oposición apunta, inevitablemente, a la imprevisión del gobierno y tiende a enfatizar episodios, como el de los test falsos procedentes de China en España, que refuerzan el discurso de la ineficacia del Ejecutivo. Los gobiernos, en cambio, intentan introducir nuevos ejes discursivos. Por ejemplo, en España, asumiendo la defensa de la sanidad pública y atribuyendo las responsabilidades por sus déficits a determinados gobiernos regionales, dirigidos por la oposición, por determinadas políticas de recortes presupuestarios en la sanidad pública que ha mermado sus recursos humanos y materiales hasta el punto de dificultar su respuesta ante estos desafíos críticos. En este debate, se esgrimieron las carencias

estructurales en materia de salud pública en Italia o España, que dedican menos de un 9 % del PIB a políticas sanitarias frente Francia o Alemania, que destinan casi el 12 % del PIB a estas políticas, y donde el gasto sanitario por habitante es muy superior a la de los dos países del sur de Europa.

Dos debates de carácter político-institucional se superponen a este debate del “*blame game*” por las responsabilidades en la gestión de la crisis.²⁸ Por un lado, el debate sobre los instrumentos jurídicos para hacer frente a la situación y el recurso extremo a la declaración de los estados de alarma.²⁹ En esta crisis, la gravedad y extensión de la pandemia debilitó este debate, pero no la discusión sobre si esta medida ampara la suspensión general del derecho de libertad de circulación y residencia o si esas medidas sólo pueden adoptarse bajo el estado de excepción. Por otro lado, aparece el debate sobre el ejercicio del control al Gobierno bajo el estado de alarma debido a la suspensión de la normal actividad parlamentaria. La disputa pública también suele extenderse a las decisiones gubernamentales sobre el cese de actividades económicas.

Tabla 3. Apoyo en la votación sobre los decretos del estado de alarma en España, 2020

	Primero 28 marzo	Segundo 12 abril	Tercero 26 abril	Cuarto 10 mayo	Quinto 24 mayo	Sexto 7 junio
SI	321	270	269	178	177	177
NO	-	CUP VOX	JxCat CUP VOX	VOX ERC JxCat CUP FA	PP VOX Compromis JxCat CUP ERC	PP VOX JxCat CUP UPN Compromis
ABSTENCIÓN	ERC JxCat Bildu CUP BNG	ERC JxCat Bildu	Bildu ERC BNG	PP Bildu BNG ERC	Bildu BNG UPN NC	ERC Bildu BNG

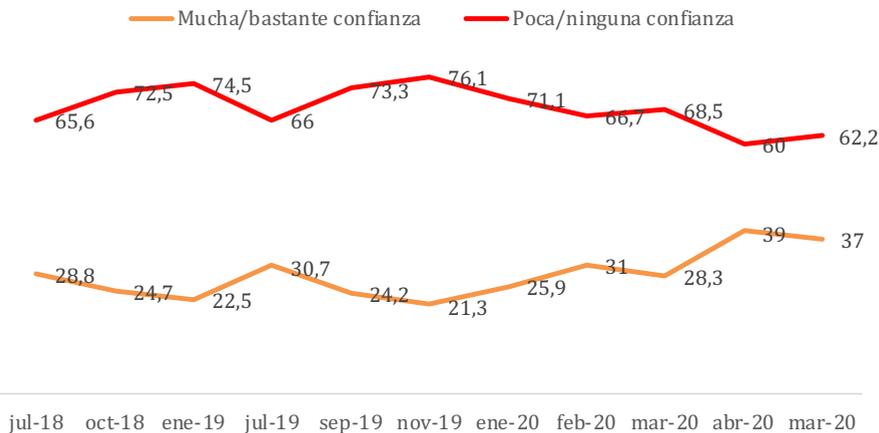
Fuente: elaboración propia.

Estos debates generan un cierto dilema comunicativo y discursivo al que deben hacer frente los grupos de la oposición, que oscilan en su apoyo a las medidas del Gobierno.³⁰ El dilema supone, o bien apoyar al gobierno y mostrar una actitud responsable y “patriótica”, o bien distanciarse de él y utilizar la gestión de la pandemia como un elemento más en la estrategia opositora. Como puede apreciarse en la Tabla 3, el apoyo a los decretos de estado de alarma fue progresiva y paulatinamente disminuyendo entre el conjunto de las fuerzas políticas.

4. EL EFECTO «RALLY ROUND THE FLAG»: IMPACTO DE LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE CRISIS SOBRE LOS LÍDERES POLÍTICOS

Con la crisis del coronavirus, los principales mandatarios vieron aumentar considerablemente su popularidad.³¹ La canciller Angela Merkel incrementó su aprobación hasta el 63 por ciento (Trend Deutschland). La popularidad del primer ministro italiano, Conte, fue creciendo hasta el 61 por ciento, subiendo 13 puntos en apenas un mes, mientras su gobierno alcanzó una aprobación del 56 %, con 14 puntos de aumento en su apoyo (Ipsos). Boris Johnson consiguió que las opiniones positivas, que se reducían sólo al 33 % de los británicos, se incrementaran hasta el 55 % con la crisis del coronavirus, obteniendo los mejores registros de cualquier premier en la última década y recibiendo un importante apoyo, incluso de los votantes laboristas (el 24 % opinaban favorablemente de la actuación del primer ministro conservador).

Gráfico 2. Evolución de la confianza en el Presidente del Gobierno de España, 2018-2020



Fuente: Garrido et al., 2020: 536.

En España, en los meses críticos de la crisis, justo al inicio de la fase de explosión, la confianza en el Presidente del Gobierno se incrementó en torno a diez puntos, confirmando nuestra Hipótesis 1a (Gráfico 2). Esta Hipótesis 1a parece haberse confirmado para la mayor parte de los países sometidos a la pandemia del coronavirus.

Incluso, la popularidad de Donald Trump en Estados Unidos alcanzó sus cotas máximas con motivo de la crisis, con una aprobación casi del 48 %, subiendo 5 puntos en un mes, mientras que la evaluación de su reacción ante la crisis también suscitaba una amplia aprobación: el 60 % la aprobaba y el 38 % la rechazaba (Gallup).

El caso español también parece confirmar la Hipótesis 1b, como muestra la Tabla 4. La confianza en la gestión del Gobierno experimentó un incremento constante entre

los votantes de los partidos que formaron el Ejecutivo de coalición (PSOE y Podemos), incluso con crecimientos de más treinta puntos entre marzo y abril de 2020, en los votantes socialistas. Este aumento en la confianza también se produce entre los grupos de la oposición, aunque en menor medida: 15 puntos en el caso de los electores del PP y más de 20 en el de los votantes de Ciudadanos; incluso, casi 10 puntos en el del electorado de Vox.

Tabla 4. Confianza en la gestión del Gobierno, según votantes (% mucha + bastante confianza)

	Jul 2018	Ago 2018	Oct 2018	Nov 2018	Dic 2018	Ene 2019	Feb 2019	Jul 2019	Sep 2019	Nov 2019	Ene 2020	Mar 2020	Abr 2020	May 2020
CONJUNTO	19,1	15,1	13,2	15,2	12	13,4	14,1	21,4	12,2	11,1	16,0	22,8	46,5	45,7
PSOE											35,4	39,2	74,6	76
PODEMOS											31,7	60,5	77,1	79,9
C's											2,7	5,3	27,4	20
PP											2,2	2,3	17,1	11,3
VOX											2,1	0,6	9,5	8,1

Fuente: Garrido, Martínez y Mora, 2020: 537. Elaboración a partir de barómetros del CIS.

Nota: Desde julio de 2018 hasta abril de 2020 se refiere a la evolución de la valoración de la gestión “buena + muy buena” del Gobierno.

Sin embargo, en relación con la Hipótesis 2, los datos muestran que, en ciertos casos, el “efecto de cierre de filas” no se produce, ni siquiera en un contexto de crisis de estas dimensiones. En Estados Unidos, Francia y España, el efecto “*rally round the flag*” se vio bloqueado. En Estados Unidos, desde el 47,4 % que alcanzó en abril, la aprobación de Trump se desplomó a comienzos de julio al 41,5 %.³² En Francia, Macron vio aumentar su popularidad 13 puntos en un mes, hasta el 46 %, un umbral que no alcanzaba desde hacía dos años; la misma mejora en su imagen experimentó su primer ministro, Édouard Philippe, que subió 7 puntos, hasta el 43 % (Ifop). Sin embargo, a finales de marzo, la gestión de Macron suscitaba un amplio rechazo, con el 59 % desaprobando su gestión y solo el 36 % mostrando su apoyo a la misma.

Al igual que en Francia o Estados Unidos, cuyos mandatarios no superaron el 50 % de apoyo, típico umbral de este tipo de impacto sobre la popularidad de los gobernantes; en España, incluso, ni siquiera alcanzó en ningún momento el 40 % (Gráfico 2).³³

¿Por qué en España esta crisis no produjo un efecto de “cierre de filas” alrededor del Gobierno, rechazando la Hipótesis 2, pese a producirse un incremento en la valoración del Ejecutivo? Distintos factores parecen explicar estos límites a la popularidad en la gestión gubernamental.³⁴ En primer lugar, algunos de los problemas o errores comunicativos del gobierno en las fases de eclosión y explosión, que se han mencionado, podrían haber afectado la percepción ciudadana. Como la comunicación política de la crisis por parte del Ejecutivo ha sido analizada, en extenso, en los apartados anteriores, no parece necesario desarrollar más esta explicación.

En segundo lugar, el bajo techo de aprobación inicial del jefe del Ejecutivo podría ser otra de las causas, ya que un bajo techo de aprobación inicial hace difícil que sea sobrepasado, incluso, en presencia de una grave crisis nacional o internacional posterior. En Estados Unidos, se ha argumentado que una de las razones que ha impedido el efecto de cierre de filas en la crisis de la COVID-19 ha sido el bajo techo de aprobación de Trump, pues solo en los dos meses siguientes a su inauguración superó el 44 por ciento.³⁵ Este bajo techo también pudo ser un límite para Sánchez, considerando que, durante 2018 y 2019, los niveles de poca o ninguna confianza hacia él y su Gobierno fueron muy altos, situándose entre el 65,6 % (julio 2018) y el 73,3 % (julio 2019). Si se compara con el primer ministro italiano, por ejemplo, Conte recibió en su momento inicial, incluso, un 62 por ciento de aprobación.

Un elemento que podría haber limitado el impacto de este factor es el momento del ciclo electoral en el que se produce la fase de explosión de la crisis, ya que el primer Gobierno español de coalición acababa de ser constituido semanas antes, lo que implicaba que sus niveles de partida, en términos de popularidad, se habían incrementado respecto a los que había disfrutado Pedro Sánchez en su primer gobierno unipartidista minoritario, en una fase típica de “luna de miel”, al igual que en el Reino Unido, donde también Boris Johnson acababa de iniciar su mandato; a diferencia de Francia, con un presidente que ya acusaba un cierto desgaste en el ejercicio de su cargo.

En tercer lugar, el tipo de gobierno y la fórmula de coalición del mismo puede contribuir a la explicación de este fenómeno. Los gobiernos minoritarios suelen ser los gobiernos parlamentarios más débiles, especialmente cuando están alejados del umbral de la mayoría absoluta, como sucede con el gobierno español, que necesita un amplio apoyo de los partidos de ámbito no estatal, algunos independentistas y secesionistas, lo que hace más complejos los cálculos y los acuerdos en el parlamento.

En cuarto lugar, en los países donde se ha abierto una brecha o una “grieta” política y social y donde la polarización ideológica y la polarización afectiva es elevada, se produce una lógica barrera para el crecimiento de la valoración positiva de los líderes de los partidos rivales, lo que puede explicar este límite al efecto “*rally round the flag*”, como indica la Tabla 4, en la que la confianza en la gestión del Gobierno descansa exclusivamente en sus votantes. En Estados Unidos, por ejemplo, algunos estudios plantean la hipótesis de que la polarización partidista extrema que vivió el país con la presidencia de Trump impidió este aumento de la popularidad presidencial y evitó que obtuviera un apoyo bipartidista.³⁶

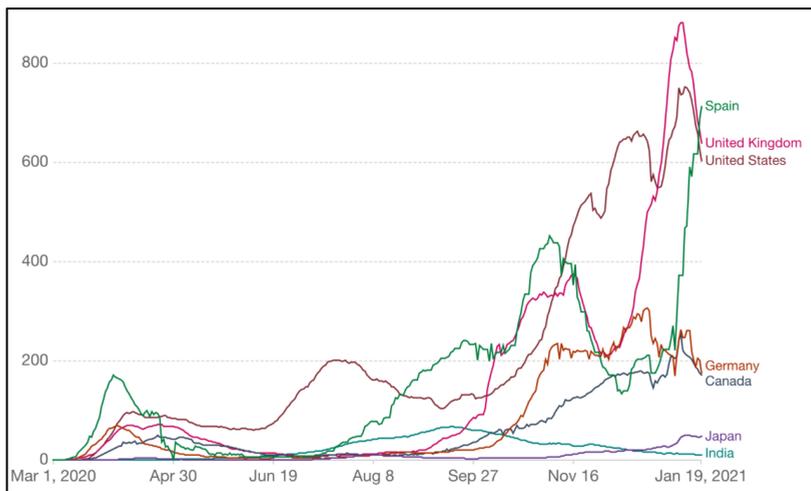
España también es uno de los países donde la polarización ideológica ha alcanzado unos niveles más altos comparativamente y es uno de los países con mayor polarización afectiva del mundo, incluso superior a la de Estados Unidos.³⁷ La polarización afectiva en España ha cristalizado en bloques ideológicos, más que en relación a las trincheras partidistas tradicionales, lo que limita cualquier posible efecto “cierre de filas” durante las crisis.³⁸

5 LA COMUNICACIÓN EN LA FASE DE SÍNTESIS O CIERRE DE LA CRISIS

5.1 Desescalada, crisis laterales y crisis en cascada

En las crisis de sombra alargada, como la crisis sanitaria del coronavirus, es muy probable que la fase de explosión se extienda durante sucesivas oleadas de contagios, que prolonguen la situación varios meses (en España, concretamente, en abril, julio y noviembre de 2020 y en febrero de 2021), lo que hace muy compleja la desescalada (Gráfico 3). En estas oleadas, el papel de los gobiernos regionales o de los estados (en los países federales) puede adquirir un mayor relieve, con un papel determinante en las decisiones operativas sobre toques de queda, cierres perimetrales de regiones o municipios o áreas de salud, etc.³⁹ El amparo de las declaraciones de alarma o los estados de excepción a este tipo de medidas y su extensión puede también abrir, en ocasiones, confrontaciones entre niveles de gobierno, planteando el debate internacional sobre la capacidad de respuesta de los países unitarios o federales a este tipo de crisis.⁴⁰

Gráfico 3. Casos confirmados de COVID-19, normalizados según población por millón de habitantes



Fuente: *Financial Times* con datos de Johns Hopkins CSSE. Actualizado a 20/1/2020.

En crisis de sombra alargada, las trayectorias de las mismas pueden registrar variaciones por países, por regiones e, incluso, por ciudades, y los picos críticos en la fase de explosión pueden ser, incluso, tardíos, debido a la aparición de nuevas y más peligrosas cepas del virus, como se ha comprobado en 2021 en la India.

Las crisis de sombra alargada, además, pueden suscitar quiebras institucionales y generar dinámicas de “*agenda-setting*”, proporcionando una “*policy window*” o ventana de oportunidad, para ciertas políticas públicas.⁴¹ Asimismo, no debe olvidarse que crisis centrales o primarias tan devastadoras, a nivel social y económico, suelen desencadenar crisis laterales o secundarias.⁴² Esta dinámica también puede estar presente en las crisis de combustión rápida.⁴³

5.2 Cierre político y cierre operativo

El inicio del proceso de vacunación de la población y el fin de los estados de excepción o alarma constituyen los hitos simbólicos principales para el inicio de la fase final de la crisis, la fase de síntesis o cierre. Esta fase, en términos comunicativos, se extiende hasta que concluye con los cierres políticos y operativos de las crisis, que pueden o no coincidir, y en ella se evalúa la gestión y la comunicación que se ha realizado a lo largo de la crisis y su valoración por parte de la opinión pública.

Se suele distinguir entre cierre operativo y cierre político y el final de la crisis se produce cuando se consigue concluir ambos procesos. En términos operativos, el proceso concluye cuando el estado de emergencia o alarma, la infraestructura de respuesta y la movilización de recursos que se han desplegado ya no se consideran necesarios. El cierre político, en cambio, exige o implica un final simbólico y público de la crisis, expresado ante los medios de comunicación y aceptado por la opinión pública.

Esta dualidad, además, permite la posibilidad de desajustes entre ambos tipos de cierre, puesto que se puede producir una simultaneidad entre ellos, como es frecuente en las crisis de combustión rápida, en un terremoto o una catástrofe natural, pero en otro tipo de crisis, como en las crisis de sombra alargada, ambos pueden diferir.

En un tipo de crisis de sombra alargada, las crisis sanitarias, como el Ébola o la gripe A, el cierre político precedió al cierre operativo, puesto que, una vez dada por clausurada la alerta sanitaria correspondiente, los protocolos de salud exigían esperar determinados periodos de tiempo para descartar la reproducción de la enfermedad.⁴⁴ En otros tipos de crisis de sombra alargada, como la del Prestige, la del metro de Valencia y la del Madrid Arena, el cierre operativo antecedió al cierre político, en la medida en que la protesta organizada de los afectados y la exigencia de responsabilidades judiciales mantuvo abiertos los procesos políticos derivados de la depuración de responsabilidades por estas crisis. Este segundo subtipo de crisis de sombra alargada suele ser “mal gestionadas”, y “los grupos de víctimas sienten que no han sido atendidos suficientemente y emprenden acciones políticas y legales contra las autoridades. Esto da lugar a luchas legales prolongadas y publicidad negativa, que puede durar fácilmente una década o más.”⁴⁵

Tabla 5. Cuatro estados típico-ideales de cierre de crisis

		Cierre político	
		Sí	No
Cierre operacional	Sí	Terremoto de Lorca Crisis de controladores aéreos	Crisis del <i>Prestige</i> Metro de Valencia Madrid Arena
	No	Gripe A Ébola COVID-19	Atentados terroristas del 11-S, 11-M, etc.

Fuente: Adaptada de Boin, Hart, Stern, Sundelius, 2007: 123

Los decisores públicos deben, por último, tener en cuenta que, de los desajustes entre el cierre político y el cierre operativo de las crisis pueden surgir, además, dos “déficits de manejo del tiempo”: por un lado, la clausura prematura de las crisis, cuando los gobernantes “subestiman la complejidad y la tenacidad de los problemas en cuestión, o malinterpretan el nivel de tensión residual existente en la comunidad afectada”; por otro lado, una extensión excesiva de las crisis, cuando los líderes políticos se centran “tanto en la dimensión operacional de la crisis que pierden de vista el concepto general”, lo que se ha denominado la miopía del “síndrome del búnker”, una situación de cierto aislamiento decisional en el que los funcionarios y directivos “se sientan en un centro de mando durante semanas enteras, desde donde gestionan la crisis y se ensimisman en flujos de comunicación aparentemente urgentes” mientras “el mundo exterior sigue adelante hacia otras preocupaciones”.⁴⁶

6 CONCLUSIONES

Este trabajo preliminar explora el impacto que ha tenido la crisis sanitaria sobre la valoración y la confianza en el Gobierno. Los datos analizados han confirmado tanto la Hipótesis 1a como la Hipótesis 1b, mostrando un aumento de la valoración y la confianza en el Gobierno, incluso entre votantes de otros partidos. Sin embargo, también han rechazado, para España, la Hipótesis 2, subrayando las dificultades para un cierre de filas en determinados contextos. Las causas que explican estos límites para el crecimiento de la popularidad presidencial en España se han explorado analizando los problemas comunicativos en las distintas fases de la pandemia, aunque otros aspectos pueden tener relación con este fenómeno: el techo de popularidad del Ejecutivo, el momento del ciclo político del Gobierno, el grado de polarización ideológica y afectiva, etc.

Otras investigaciones futuras deberán analizar el impacto de la crisis sobre los líderes de la oposición. Al mismo tiempo, sería oportuno conocer cómo fluctúa la valoración de los ciudadanos hacia sus gobiernos en función de la percepción acerca de la actuación de otros líderes internacionales, que hacen frente a una crisis similar en sus respectivos

países y si hay algún tipo de interacción entre las valoraciones entre distintos países, al menos a nivel de los países de la misma área geográfica.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Amat, F., Arenas, A., Falcó-Gimeno, A. y Muñoz, J. 2020. «*Pandemics Meet Democracy: Experimental Evidence from the COVID-19 Crisis in Spain*», en *SocArXiv Papers*. Disponible en: <https://osf.io/preprints/socarxiv/dkusw/>.
- Añel Rodríguez, R.M y Rodríguez Bilbao, E. 2020. «La comunicación en la crisis del Covid-19: relato único, marco épico y relatos ausentes», en *Revista Española de Comunicación en Salud*, sup. 1: 293-303.
- Atkeson, L.R. y Maestas, C.D. 2012. *Catastrophic Politics. How Extraordinary Events Redefine Perceptions of Government*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Bartolomé, E., Coromina, L. y Dülmer, H. 2021. «Valores bajo presión: estudio preliminar sobre el cambio de valores ante la crisis de la COVID-19 en España», en *Revista Española de Ciencia Política*, 55: 143-165.
- Benton, J.E. 2020. «Challenges to Federalism and Intergovernmental Relations and Takeaways Amid the COVID-19 Experience», en *American Review of Public Administration*, 50(6-7): 536-542. <https://doi.org/10.1177/0275074020941698>
- Bohn, M.K. 2015. *Presidents in Crisis: Tough Decisions inside the White House from Truman to Obama*. Nueva York: Arcade Pub.
- Boin, A. y Hart, P. 2001. «Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics», en U. Rosenthal, A. Boin y L.K. Comfort (eds.), *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C. Thomas.
- Boin, A., Hart, P.T., Stern, E. y Sundelius, B. 2007. *La política de la gestión de crisis. El liderazgo público bajo presión*. Madrid: INAP.
- Bol, D., Giani, M., Blais, A. y Loewen, P.J. 2020. «The Effect of COVID-19 Lockdowns on Political Support: Some Good News for Democracy?», en *European Journal of Political Research*, 60(2): 497-505. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12401>
- Campbell, A. 2015. *Winners: And How They Succeed*. Londres: Hutchinson.
- Castillo-Esparcia, A., Fernández-Souto, A.B. y Puentes-Rivera, I. 2020. «Comunicación política y COVID-19. Estrategias del Gobierno de España», en *Profesional de la Información*, 29(4).
- Crespo, I. y Garrido, A. 2020. «La pandemia del coronavirus: estrategias de comunicación de crisis», en *Más Poder Local*, 41: 12-19.
- Crespo, I., Garrido, A. y Medina, R.M. 2017. «La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica», en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 18: 110-134.
- Crespo, I., Medina, R.M., Garrido, A. et al. 2017. *¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española*. Madrid: INAP.

- Drennan, L.T. y McConnell, A. 2007. *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. Nueva York: Routledge.
- Ferguson, N. 2021. *Doom: The Politics of Catastrophe*. Londres: Allen Lane.
- Garrido, A. 2016. «Comunicación política y opinión pública», en M. Barreda Díez y L.M. Ruiz Rodríguez (coords.), *Análisis de la política*. Barcelona: Huygens.
- Garrido, A., Martínez, A. y Mora, A. 2020. «El gobierno de España y el coronavirus: «rally round the flag» y sus efectos», en *Iberian Journal of Information Systems and Technologies*, 35: 531-545.
- Gidron, N., Adams, J. y Horne, W. 2020. *American Affective Polarization in Comparative Perspective*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Gozgor, G. 2020. «Global Evidence on the Determinants of Public Trust in Governments during the COVID-19», en *CESifo Working Paper*, 8313.
- Gundel, S. 2005. «Towards a New Typology of Crises», en *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3): 106-115.
- Heat, R.L. y O'Hair, H.D. (ed.). 2009. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Nueva York: Routledge.
- Hetherington, M.J. y Nelson, M. 2003. «Anatomy of a Rally Effect: George W. Bush and the War on Terrorism», en *PS: Political Science & Politics* 36(1): 37-42.
- Kavakli, K.C. 2020. «Did Populist Leaders Respond to the COVID-19 Pandemic More Slowly? Evidence from a Global Sample», en *Paper, Bocconi University*. Disponible en: <https://www.covidcrisislab.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/861fb424-a490-46a6-ba1e-f871867aa40d/Kerim+Can+Kavakli.pdf?MOD=AJPERES&CVID=naYayF6>
- Markowitz, S. 2020. «Why Trump has received a much smaller approval bump than other world leaders during the pandemic», en *The Washington Post*, 8 de abril.
- Merkley, E., Bridgeman, A., Loewen, P.J. et al. 2020. «A Rare Moment of Cross-Partisan Consensus: Elite and Public Response to the COVID-19 Pandemic in Canada», en *Canadian Journal of Political Science*, 53(2). <https://doi.org/10.1017/0008423920000311>
- Minder, R. 2020. «Spain's Coronavirus Crisis Accelerated as Warning Went Unheeded», en *The New York Times*, 7 de abril.
- Mora, A. y Melero, I. 2021. «Seguimiento informativo y percepción del riesgo ante la Covid-19 en España», en *Comunicar*, 66. <https://doi.org/10.3916/C66-2021-01>.
- Mueller, J.E. 1970. «Presidential Popularity from Truman to Johnson», en *American Political Science Review*, 64(1): 18-34.
- Orriols, L. y León, S. 2021. «Looking for Affective Polarisation in Spain: PSOE and Podemos from Conflict to Coalition», en *South European Society and Politics*. <https://doi.org/10.1080/13608746.2021.1911440>
- Peytibi, X. 2020. «En momentos de incertidumbre, es la hora de los gobiernos: 10 necesidades en comunicación de crisis», en A. Gutiérrez-Rubí y C. Pont (eds.), *Comunicación política en tiempos de coronavirus*. Barcelona: Cátedra Ideograma-UPF.

- Rozell, M.J., y Wilcox, C. 2020. «Federalism in a Time of Plague: How Federal Systems Cope With Pandemic», en *American Review of Public Administration*, 50(6-7): 519-525. <https://doi.org/10.1177/0275074020941695>
- Schraft, D. 2020. «Political Trust During the COVID-19 Pandemic: Rally Around the Flag or Lockdown Effects?», en *SocArXiv Papers*. <https://doi.org/10.31235/osf.io/pu47c>
- Simón, P. 2020. *Corona. Política en tiempos de pandemia*. Barcelona: Debate.
- Tremlet, G. 2020. «How Did Spain Get Its Coronavirus Response So Wrong?», en *The Guardian*, 26 de marzo.
- Zakaria, F. 2020a. This Is Just the First in a Series of Cascading Crises. *The Washington Post*, 3 de abril.
- Zakaria, F. 2020b. *Ten Lessons for a Post-Pandemic World*. Nueva York: Norton.

NOTAS

- 1 Campbell, 2015: 319-321.
- 2 Crespo *et al.*, 2017; Crespo *et al.*, 2017.
- 3 Garrido, 2016: 304-305.
- 4 Merkle *et al.*, 2020; Schraft, 2020.
- 5 Amat *et al.*, 2020; Bartolomé *et al.*, 2021.
- 6 Leininger y Shaub, 2020.
- 7 Bol *et al.*, 2020.
- 8 Atkeson y Maestas, 2012; Bohn, 2015.
- 9 Simón, 2020: 107-112.
- 10 Hetherington y Nelson, 2003; Mueller, 1970.
- 11 Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007: 117-122.
- 12 Crespo *et al.*, 2017: 117-134.
- 13 Crespo *et al.*, 2017: 199-203.
- 14 Drennan y McConnell, 2007: 19.
- 15 Crespo y Garrido, 2020.
- 16 Boin y t'Hart, 2001: 32.
- 17 Drennan y McConnell, 2007: 19.
- 18 Campbell, 2015: 343.
- 19 Añel Rodríguez y Rodríguez Bilbao, 2020.
- 20 Castillo-Esparcia, Fernández-Souto y Puentes-Rivera, 2020: 5.
- 21 Minder, 2020; Tremlet, 2020.
- 22 Heat y O'Hair, 2009.
- 23 Crespo *et al.*, 2017: 154-173.
- 24 Castillo-Esparcia, Fernández-Souto y Puentes-Rivera, 2020: 8.
- 25 Zakaria, 2020b: 80; Ferguson, 2021: 319-343.
- 26 Crespo y Garrido, 2020: 16.
- 27 Peytibi, 2020.
- 28 Crespo y Garrido, 2020: 16-17.
- 29 Crespo *et al.*, 2017: 96-116.
- 30 Garrido, Martínez y Mora, 2020: 539.
- 31 Gozgor, 2020; Kavakli, 2020.
- 32 Algunos recientes estudios (Kavakli, 2020) han planteado que los gobernantes populistas (Trump, Bolsonaro, López Obrador o Modi) han tenido un peor rendimiento en la gestión de la pandemia. También se han debatido las supuestas ventajas del autoritarismo sobre las democracias en la gestión de pandemias (Zakaria, 2020b: 31-36).
- 33 Garrido, Martínez y Mora, 2020.
- 34 Por supuesto, el análisis comparado sobre la gestión de crisis ha abierto varios debates, acerca de si los líderes más jóvenes (Justin Trudeau, Sebastian Kurtz, Jacinda Ardern, Sanna Marin, etc.) han sido más eficaces en la gestión y la comunicación de crisis durante la pandemia, o si las presidentas o primeras ministras (Angela Merkel, Jacinda Ardern, Sanna Marin, Katrin Jakobsdottir o Tsai Ing-wen) han sido más exitosas que sus homólogos masculinos, etc.
- 35 Markowitz, 2020.
- 36 Markowitz, 2020.
- 37 Gidron, Adams y Horne, 2020: 24.
- 38 Orriols y León, 2021.
- 39 Simón, 2020: 146-153.
- 40 Benton, 2020; Rozell y Wilcox, 2020.
- 41 Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007: 120.
- 42 Zakaria, 2020a.
- 43 Campbell, 2015: 335-336.
- 44 Crespo *et al.*, 2017: 198-199.
- 45 Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007: 121.
- 46 Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007: 123-124.