

## Comunicación en crisis. La FAE en medios digitales de frente al COVID-19

*Communication in crisis. Crisis.  
FAE in Digital Media Facing COVID-19*

Recepción: 30/11/2020, revisión: 04/03/2021,  
aceptación: 28/05/2021, publicación: septiembre de 2021

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/uru>

 Fernando Guerrero Maruri  
fguerrero@fae.mil.ec  
Academia de Guerra Aérea (Quito, Ecuador)  
<https://orcid.org/0000-0002-7956-5041>

DOI <https://doi.org/10.32719/26312514.2021.4.7>

### Resumen

El presente trabajo surge en el período de la pandemia por COVID-19, en el cual se identifican carencias en la gestión comunicacional digital de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. A partir de ello, se indaga la situación de instituciones de diversa índole a nivel mundial y se corrobora la necesidad generalizada de contar con un plan digital para enfrentar crisis y situaciones de emergencia. Para comprender de mejor forma la realidad institucional, y no acoplar modelos de realidades externas a la de estudio, se genera un trabajo investigativo que atraviesa a los públicos institucionales de medios digitales, a los gestores de contenidos del caso y a las autoridades, que a través de sus decisiones inciden en el manejo de redes sociales. Como producto final, se plantea una alternativa para la gestión de medios sociales institucionales acorde a la realidad de la entidad militar ecuatoriana, de cara a una crisis, para entender y atender necesidades particulares. El producto piloto final es un insumo base para incluir en planes de comunicación institucional que determinen tras la pandemia la necesidad de contar con este tipo de instrumento.

### Abstract

*The present work has been done in COVID-19 time. Its identify lacks in the digital communicational management in the Ecuadorian Air Force, from that, it investigates the situation of the institutions of divergence at the world level and corroborates the general need for a digital plan to deal with crisis and emergency situations. In order to better understand the institutional reality, there are no models of realities external to the one of study that generates an investigative work that crosses institutional publics of digital media, content managers of the case and the authorities that through their decisions influence management social networks. As a final product, an alternative is proposed for the management of institutional social media according to the reality of the Ecuadorian military institution, facing a crisis, which understands and meets particular needs. The final pilot product is a basic input to include in institutional communication plans that determine the need for this type of instrument after the pandemic.*

**Palabras clave · Keywords**

Redes sociales, medios digitales, gestión comunicacional, crisis, COVID-19.  
*Social networking, digital media, communicational management, crisis, COVID-19.*

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) es la institución militar que, junto al Ejército y la Armada, conforman las Fuerzas Armadas de su país. Al igual que muchas otras entidades, enfrenta nuevos retos comunicacionales producto de la situación impuesta por la pandemia.

Como toda institución militar, la FAE cuenta con un sistema y un proceso expeditos para afrontar crisis en el campo operativo logístico. Sin embargo, en la pandemia se develaron carencias en el área comunicativa; una de ellas fue el manejo de medios digitales institucionales y su capacidad para encarar el contexto.

Las crisis demuestran ser impredecibles y sus consecuencias, inimaginables, pero desde el ejercicio de la comunicación se pretende llevar a cabo acciones preventivas. No se enfrenta una crisis como si se tratara de un incendio a ser apagado por un bombero, sino que se debe conocer cuáles son los factores de riesgo, cómo actuar para prevenirlos, cómo manejarse cuando se produzcan y estar preparados para hacerles frente, al igual que un agente forestal (Enrique 2008). La previsión supera a cualquier reacción.

La crisis de comunicación debe ser claramente diferenciada de otro tipo de crisis. Hablamos de crisis de comunicación cuando “nos encontramos ante una situación crítica que puede dañar la imagen o la reputación” (Hortas 2007, 147). Según los manuales doctrinarios vigentes para un militar de la Fuerza Aérea, crisis es una “situación de tensión que, alterando el equilibrio existente, puede tener repercusiones importantes en la defensa y seguridad del Estado” (EC FAE 2018, 8). Esta disyuntiva en las conceptualizaciones se replica en la aplicación de planes e incluso la elaboración de contenidos en medios digitales; la institución demanda primero la seguridad y luego la información, pero al carecer de una estrategia específica se trastoca el sentido de ambas. El COVID-19 produjo una situación crítica y puso a prueba la reputación de muchas instituciones, entre ellas la FAE.

Repasemos brevemente la historia comunicacional de la FAE: en el año 2000 incorporó su primera oficina de Relaciones Públicas, en 2005 inauguró la Dirección de Comunicación Institucional, en 2012 abrió su primera cuenta en redes sociales (Facebook), en 2014 creó una cuenta en Twitter y estrenó un canal en YouTube (a la fecha inactivo), y en 2019 se incorporó a Instagram.

La institución del caso de estudio se enfrenta de forma recurrente a crisis imprevisibles como accidentes de aviación o desastres naturales, en los que el personal debe intervenir a partir de su propia doctrina. La situación vivida por el COVID-19 es un escenario idóneo para analizar el accionar de la institución en medios digitales.

La FAE posee un manual de crisis (EC FAE 2011) que no contempla su presencia en medios digitales, y los comités que propone que se realicen en una crisis no se efectivizaron durante la pandemia. Desde 2016 se trabaja a partir del *Plan de Comunicación Institucional*, de renovación anual, pero este documento no posee ninguna referencia ni anexo para sus medios digitales, ni material alusivo a situaciones de crisis.

Para experiencias como el terremoto de 2016 en Manabí, la crisis social de octubre de 2019 y la emergencia sanitaria por el COVID-19, la FAE no cuenta con un plan, y será muy difícil que pueda producir una ejecución exacta como demanda la doctrina militar. A partir de esta complejidad se advierten limitantes y desafíos para encauzar a la comunicación organizacional como un aporte a la gestión operacional. Basta mencionar que para la Comisión de Seguridad Nacional de Estados Unidos, la gestión del *big data* y las redes sociales, entendidas como medios digitales, proporciona enormes oportunidades para la eficiencia en el manejo de crisis o emergencias (Brooks 2013).

Siguiendo a Pérez Soler (2016), podemos decir que los medios digitales son profesionales y las redes sociales, *amateurs*. Los medios digitales se presentan con contenidos periodísticos, poseen un nivel de interacción media definido por las políticas institucionales y comunicación bidireccional en la que la información se jerarquiza con criterios institucionales y se sostiene en una relación asimétrica entre emisor y receptores. Por su parte, las redes sociales no se restringen al uso de profesionales, y los contenidos no tienen restricciones más que las del dueño de la cuenta, por lo que existe una relación simétrica entre emisores y receptores. Si bien es cierto que la categorización ayuda a entender dinámicas, se debe priorizar la comprensión de la comunicación con nuevas fronteras y lógicas.

— 211 —

## 1. Metodología

En esta investigación se empleó una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa. De acuerdo con las posibilidades de influencia, es explicativa; no obstante, se sirve de la investigación descriptiva.

El universo de estudio alcanza las publicaciones realizadas en los medios digitales de la FAE entre 2018 y 2020, así como los mensajes publicados una semana antes y una después de las crisis registradas desde 2015, y los distintos públicos que se interrelacionan a través de ellos con la realidad institucional durante la situación vivida por la pandemia (marzo a agosto de 2020). En el corpus de la investigación se analizaron los mensajes publicados en las cuentas institucionales, a partir de su contenido, forma, producción y recepción.

Se consultó por medio de cuestionarios a los públicos internos sobre el sentido de pertenencia con respecto a las cuentas institucionales, el índice de aceptación como fuente oficial informativa, y la identidad y afinidad de quienes pertenecen a la institución y siguen a sus cuentas en medios digitales.

Se efectuaron veintidós entrevistas semiestructuradas en una muestra no aleatoria al nivel jerárquico superior y al personal que es parte de la gestión comunicacional en redes. Para la ejecución se utilizaron plataformas virtuales y se abarcó la cadena de mando (director, jefes departamentales, jefes de sección, periodistas y *community managers*) del sistema de comunicación social de la FAE.

Además, se realizaron dos encuestas virtuales (a través de Google Forms) a los seguidores de las cuentas institucionales, divididos en públicos internos y externos, en una muestra aleatoria con una participación de 446 y 1025 respuestas, respectivamente. Para determinar la muestra por medio de Survey, se calculó el total de seguidores en medios digitales de un universo de 110 000 cuentas que siguen a la institución, con un nivel de confianza del 95 %. El tamaño de la muestra se determinó en 1057 personas.

Es importante mencionar el exhaustivo trabajo documental para comprender la realidad institucional, así como la conceptualización propia de “crisis” y lo que esto conlleva para enfrentarla en medios digitales. El análisis de las tendencias nacional, regional y global con respecto al manejo de crisis aporta información cualitativa.

La información de fuentes primarias y secundarias proviene de textos documentales doctrinarios de la FAE y de organismos internacionales de ayuda humanitaria y de atención en emergencias; de libros y obras específicas vinculadas a la gestión de emergencias, desastres, crisis y manejo de medios digitales; y de artículos de revistas científicas específicos sobre el tema de estudio. Se aporta asimismo documentación escrita de congresos académicos y actas de instituciones estatales que entregan reflexiones a partir de experiencias vividas en situaciones de emergencia y su trabajo en redes sociales. Incluye material de cuerpos doctrinarios y manuales de acción en emergencia de fuerzas militares internacionales. En menor medida se toma información de la prensa y comunicados institucionales de acciones tomadas para gestionar crisis en el ámbito digital en las fechas referenciales.

Por la naturaleza de los resultados no procede la aplicabilidad, pero se realiza un primer plan piloto en el que los implicados intervienen en el proceso de elaboración de mensajes para medios digitales institucionales.

## 2. Análisis y resultados

La FAE, según un 96 % de las audiencias, requiere un plan de acción para diseñar sus medios digitales en una crisis. Túñez, Costa y Míguez (2018) determinan que entre los retos de la gestión de comunicación para el siglo XXI está la carencia de planes de comunicación de crisis que deben construirse desde la comunicación preventiva.

La FAE posee un nutrido cuerpo doctrinario en el que no hay referencias a medios digitales. La institución se rige por un documento denominado *Doctrina aeroespacial básica*, el cual refiere que “un plan, cualquiera que sea su naturaleza, debe ser simple y preciso a fin de permitir su exacta ejecución” (EC FAE 2018). Este texto obedece a otros planes

superiores, como el *Plan Militar de Defensa del Territorio Nacional* y el *Plan de Defensa Interna de Ecuador*.

Con regularidad anual, la FAE emite un plan de comunicación carente de un apartado para medios digitales. El manual de crisis vigente tampoco cuenta con una sección que guíe los contenidos a ser publicados en medios digitales. No obstante, para plasmar los requerimientos de los *stakeholders*, se debe partir de una idea clara de la estructura doctrinaria y del papel que desempeña la comunicación, así como de sus conexiones con las demás instancias internas.

En casos de crisis, todos los niveles de las instituciones militares de Ecuador toman decisiones a partir de una estructura básica en la que funcionan como cuerpos colegiados para gestionar temas de planificación y conducción estratégica militar; este ente orgánico se denomina Estado Mayor Operacional. Aquí intervienen las áreas de Personal, Inteligencia, Operaciones, Logística, Comunicaciones (TIC) y Operaciones de Información (EC Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador [COMACO] 2016), que proveen de información actualizada en forma constante para que el comandante de cada nivel pueda tomar decisiones. Cuando la situación implica una complejidad en la que se requiere un asesoramiento específico, se incluye a otras áreas y se forma lo que se denomina Estado Mayor Ampliado. En esta última situación, el área de Comunicación puede aportar con información o resolver dudas. Caso contrario, se convierte en una “capacidad relacionada” de Operaciones de Información (EC COMACO 2014), es decir, trabaja a través de otra unidad administrativa que intercede frente al comandante.

La institución militar trabaja de forma prioritaria como el aparato logístico estatal; en este contexto, Operaciones tiene un peso superior para gestionar la tarea que puede implicar una crisis de cualquier tipo. Aquí se abren dos frentes: por un lado, la atención que presta el mando institucional a las operaciones; por otro, el puente que debe atravesar la comunicación para convertirse en un ente asesor en el que las decisiones se interrelacionen con otras áreas.

En una dinámica de tal magnitud, el área de Comunicación será trascendental, y esa necesidad en el último lustro ha dado grandes lecciones a los comandantes; sin embargo, como contraparte están la rigidez institucional y la opinión pública que interactúa de forma politizada en la línea. Se requieren acciones rápidas y acertadas, mas la estructura organizacional puede ralentizar las respuestas en la red. Se pone en juego un accionar institucional que se puede empañar por un tuit o un comentario negativo y generar una crisis comunicacional, un frente ante el que la dinámica de respuesta institucional no posee un plan de acción.

Durante las crisis de los últimos cinco años, la FAE, a través de los procedimientos y organismos respectivos, ha mantenido la misma línea de trabajo en sus medios digitales en cuanto a contenidos y narrativas: boletines de prensa cuando los medios han publicado situaciones adversas, y declaraciones de la autoridad en casos que acaparan la atención

mediática. Al día siguiente se retoman las publicaciones habituales, es decir, mensajes motivacionales, noticias institucionales y felicitaciones por aniversarios de organizaciones amigas o especialidades vinculadas.

La estructura y dinámica de las publicaciones que preceden y siguen al formato del boletín se resumen en crear un texto para Facebook que va acompañado de fotos; en Twitter se edita el mismo texto a los 280 caracteres permitidos y se le adjuntan las mismas imágenes; finalmente, en Instagram se publican las mismas fotos con el mismo texto. Este orden (Facebook, Twitter, Instagram) no es una coincidencia: así es como se publican sus contenidos, en ese orden estricto con una narrativa similar. Las noticias no se desarrollan o contextualizan a profundidad, y muchas veces las fotografías no son de calidad en cuanto a composición, encuadre o tratamiento. La situación en crisis mantiene la dinámica.

Durante la pandemia se creó un comité interinstitucional en el que las Fuerzas Armadas (Ejército, Marina y Aviación) se unieron a fin de generar un proceso controlado de edición y aprobación de publicaciones, reacción coyuntural no contemplada en ninguno de los manuales de crisis vigentes. En esta instancia, se generaron procedimientos y comisiones para autorizar los mensajes en los medios digitales de las fuerzas militares u organismos jerárquicamente superiores. Estos procedimientos de forma vertical descendente llegan hasta el nivel de la Dirección de Comunicación de la FAE, de la cual depende el manejo de los medios digitales propios de la institución en estudio.

Las directrices que conllevan estos documentos son genéricas, y ninguno de los escritos y disposiciones de los últimos cinco años entrega criterios comunicacionales aplicables a una crisis y a su manejo en medios digitales. Es repetitivo el recordatorio de procedimientos previos a la publicación o el tratamiento de datos en lo que se conoce como “calificación de documentos militares”; es decir, se habla de documentos restrictivos antes que propositivos, lo que origina medios digitales que se preocupan por las normas por sobre herramientas o narrativas innovadoras.

En este contexto, el documento que surja de esta investigación debe tomar en cuenta esa cultura organizacional, así como dotar de conocimientos comunicacionales para una mejora en el manejo de medios digitales, que permita anticiparse a una crisis. La experiencia en estrategia y planificación militar no ha sido reinterpretada para enfrentar la crisis a través de los medios digitales. Este trabajo investigativo evidencia problemas comunes a las fuerzas militares de distintas regiones del mundo, por lo que propone la gestión desde el interior de la particularidad institucional.

El establecimiento de una comunicación eficaz entre las autoridades y los ciudadanos es una tarea muy importante en una crisis (Pérez y Gestoso 2014). La FAE es parte del sistema estatal en lo operacional, y en lo comunicacional cumplirá disposiciones y promoverá la información de fuentes oficiales a las que debe dar soporte con las publicaciones en sus medios digitales. El director de Comunicación (dircom), los editores, el gestor de comunidades y el personal vinculado a la producción de contenidos deben mantener dis-

tancias de los mensajes políticos y alertar a los entes respectivos de la posible negatividad de publicaciones del género; como ente técnico se asumirá ese rol.

En Ecuador, las instituciones militares no cuentan con un plan de medios digitales. De hecho, el rastreo en la región muestra que la elaboración de este corpus doctrinario está en ciernes; por el contrario, los planes de comunicación son una constante. La FAE actualiza su plan de forma anual, y si bien en el último lustro se han incorporado acápites en alusión a medios digitales, es un trabajo en construcción, más aún en situaciones de crisis.

Al revisar otras instituciones gubernamentales tampoco se encontraron normativas para el manejo de medios digitales en crisis. De hecho, en el mundo es reducido el número de instituciones que cuenta con documentos de este tipo, pero se evidencia la demanda por su creación, sobre todo con la llegada del COVID-19.

La FAE posee un *Manual de crisis* (2011), documento que promueve el accionar en contextos conflictivos mediante la conformación de comités en los diferentes niveles. Sin embargo, a la fecha no existen actas o registros de ninguno de estos comités con orientación o alusión a los medios digitales. Al consultar al nivel jerárquico superior sobre la razón, responden de forma mayoritaria que el manual no está pensado para las particularidades de la institución, lo que obliga a reducir el canal de comunicación en crisis a la fórmula comandante-dircom-periodista institucional. Esta situación puede replicarse en otras instituciones, y no solo del ramo.

Aunque la FAE cuenta con medios digitales más fuertes que muchas otras instituciones en cuanto a número de seguidores —sin que esto signifique una mayor asertividad—, estarían aplicándose manuales como productos genéricos o recetas a copiar, dejando de lado la consideración de las particularidades. Se deben, por lo tanto, considerar las similitudes con otras organizaciones, así como las particularidades. Al respecto, este estudio podría servir como referente de innovación y avance para muchas instituciones que vieron en los desafíos de la pandemia una situación que los desbordó.

Las organizaciones no gubernamentales de ayuda humanitaria y atención en desastres son quizá las que mayor desarrollo presentan en este campo, y en cuanto a las instituciones militares, países como Estados Unidos disponen de ese tipo de cuerpos doctrinarios, pero sus realidades distan mucho de la ecuatoriana.

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC 2008), con todo un bagaje de experiencias en desastres, reconoce que hay enormes variaciones en la calidad de información proveniente del terreno que interesa a los medios de comunicación o se publica en medios digitales institucionales. Recomienda, por ello, establecer mecanismos para intercambiar información con las comunidades afectadas, a fin de ampliar sus conocimientos sobre la ayuda humanitaria.

Las Fuerzas Armadas han demostrado ser un instrumento fundamental en situaciones de emergencia; sin embargo, no hay que olvidar que no están especializadas en estas misiones (Gómez y Vega 2008). En España, por ejemplo, existe desde 2005 la Unidad

Militar de Emergencias (UME), inspirada en experiencias como la de Francia y Suiza. En noviembre de 2017, la UME envió una delegación para asesorar en el diseño de una unidad similar en Perú (González 2019). En Ecuador no existe unidad militar especializada en situaciones de emergencia y crisis, y esta carencia en el ámbito operacional se replica en el área comunicacional.

La Dirección de Comunicación Social de la FAE considera que, de las últimas situaciones de crisis vividas, la desinformación es uno de los principales problemas que se enfrenta en la gestión de medios digitales y sus audiencias (EC FAE 2020). La Unión Europea trabaja en el tema y define a la desinformación como información falsa o engañosa que se publica con la intención de sacar beneficio económico o engañar a la población para sacar una ventaja.

La Unión Europea creó el proyecto “EU vs. Disinformation”, que desde 2015 pretende dar respuesta a las campañas de desinformación. Su objetivo es concienciar a la sociedad y ayudar a los ciudadanos a entender, reconocer y saber reaccionar ante campañas de desinformación para no caer en la manipulación. Su propuesta se reduce a mejorar herramientas, impulsar el trabajo conjunto, conseguir que el sector privado actúe y sensibilizar a la sociedad contra este problema (EU 2019). Esta experiencia, aunque parece lejana para el caso ecuatoriano por su entorno cultural y social, entrega principios que de forma general aportan para concebir un plan contra la desinformación, más allá de las circunstancias propias de cada región.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) sigue ciertos criterios para enfrentar las emergencias, desde la clasificación, según la instancia que se vive, en *período previo, crítico, poscrítico y de recuperación* (Organización Panamericana de la Salud [OPS] 2002). Cada etapa puede enfrentarse mediante el diagnóstico de la situación, la definición de propósitos, la identificación del público objetivo y los actores, una estrategia, herramientas de comunicación, un cronograma y una evaluación (Rodríguez 2006).

En situaciones de emergencia, la posibilidad de planificación de la comunicación se vuelve una tarea desafiante y compleja. Los procesos de producción audiovisual para medios digitales, por ejemplo, se ven alterados por complicaciones en la movilización. En oposición, el desplazamiento de las unidades militares trae consigo la posibilidad de enviar personal de la especialidad que sea parte de las operaciones y dispositivos creados para el apoyo logístico al aparato estatal y la coordinación con otras instituciones; quienes asuman la responsabilidad harán las veces de reporteros.

Se demanda la obtención de material gráfico bajo el criterio de los valores institucionales, guardando equilibrio en género, edad y grupo étnico. Además, se requiere el registro de imágenes con todos los uniformes del personal militar y en todo tipo de orografía. Los procedimientos de envío y tratamiento de imágenes y tomas en bruto deben estar absueltos y clarificados con antelación, en tiempos de paz.

Los mensajes deben estar desarrollados a nivel macro, en formatos institucionales, sobre los temas de mayor preocupación. Estos pueden referirse a la situación que enfrenta



la ciudadanía de cara a la crisis o emergencia, a la desinformación, a coordinación con otras instituciones de ayuda; pueden ser mensajes que especifiquen el trabajo que realiza la institución o mensajes de motivación desarrollados de forma particular ante los posibles escenarios. En cualquier caso, deben estar de acuerdo con cada uno de los cuatro períodos que plantea la OPS (2002) para enfrentar la emergencia según el momento que se vive.

El trabajo comunicacional en la organización en relación a una crisis se realiza antes, durante y después de ella, por profesionales que conocen el entorno y las necesidades de información del sector defensa, para optimizar recursos y mejorar la calidad del contenido compartido en los medios digitales de la institución. Para la OPS (2009), el objetivo es transformar la comunicación reactiva de las horas posteriores al desastre en una gestión organizada y proactiva de la comunicación a través de medios digitales.

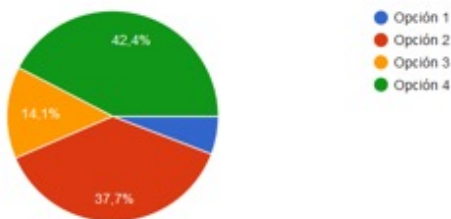
El trabajo cuantitativo arroja resultados que orientan de forma esclarecedora cómo deberían ser los contenidos para generar un nivel mayor de *engagement*. Si bien las preguntas se orientan a las situaciones de crisis, el plan piloto determinó que muchos de los resultados podrían aplicarse también en tiempos de paz. En el desarrollo del plan estos resultados serán focalizados para enfrentar crisis como la que se vivió durante la pandemia originada por el COVID-19.

Gráfico 1

Índice de aceptación según el contenido de los artes

Gráficamente, ¿cuál de los siguientes diseños le agrada más?  
No califique el texto, sino solo el diseño gráfico.

446 respuestas



Opción 1



Opción 2



Opción 3



Opción 4

Fuente y elaboración propias

Las cifras obtenidas de la audiencia recomiendan explotar la imagen de aviones (Gráfico 1) aun en crisis, a menos que esta se trate de un accidente de ese equipo de vuelo en específico. La identidad de las organizaciones, a partir de la misión, “contribuye a generar un mayor diálogo entre niveles jerárquicos” (Enrique 2008) y promueve la participación de los distintos públicos con elementos distintivos propios de la institución.

En cuanto a la imagen de marca, la FAE tiene el mismo logo desde sus inicios como institución en la década de 1940. En 2011 se lo estilizó para la emisión del *Manual de identidad corporativa*, pero los elementos básicos se preservan, únicamente se concentra el interés en la actualización y el refrescamiento de líneas y cortes. Los encuestados demandan que esta estabilidad y permanencia en el tiempo sea aprovechada en la construcción de artes, pues aseguran que consolida la credibilidad. Se evitará la saturación de escudos para no confundir a los seguidores.

Los públicos internos son un porcentaje representativo en el mapa de públicos. Su opinión orienta el sentido de pertenencia que se puede obtener de su parte —y a su vez de la de los seguidores que de forma directa o indirecta están relacionados con ellos (amigos, familiares, entorno más cercano)— hacia los medios digitales institucionales.

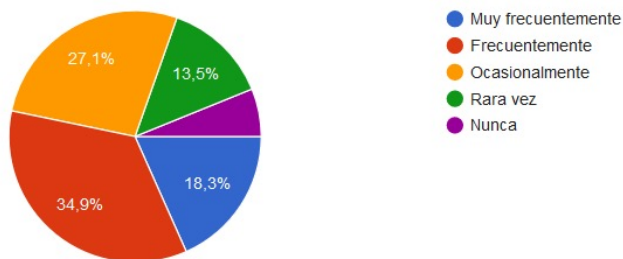
La encuesta muestra el nivel de importancia que sienten los públicos internos reflejados en sus medios digitales institucionales; es similar a la exigencia que en una compañía podrían darse por parte de las sucursales hacia su matriz. Podríamos hablar, en palabras de O’Reilly y Andersen, de un afán descentralizador (en Costa 2017, 16), que muestra una diversificada tendencia a considerar representada su realidad local en sus cuentas institucionales. De las entrevistas con administradores, se pudo percibir que no se había analizado el equilibrio de las publicaciones del trabajo realizado en una crisis. Se genera una disyuntiva que debe abarcar el trabajo institucional sin dejar de reconocer el esfuerzo local de cada unidad.

Gráfico 2

### Índice de representatividad de la realidad local de cada reparto militar reflejado en las redes sociales institucionales

El trabajo que su reparto realiza por el Covid-19 ha sido publicado en redes sociales institucionales

1.025 respuestas



Fuente y elaboración propias

Por su parte, el 53,2 % de los encuestados considera representada su realidad local en las redes sociales institucionales. El porcentaje restante muestra cierto descontento a la hora de definir su identidad digital (Gráfico 2). A medida que incrementa el descontento, el número de encuestados se reduce.

Los seguidores tienen un mayor conocimiento y apego a ciertas redes sociales. El 73 % de los encuestados que siguen a los medios digitales institucionales tiene más de 30 años, por eso se identifican mucho más con Facebook que con redes como TikTok. Esta variable permitirá repensar las audiencias y los contenidos con que se pretende llegar a ellas. Se evitará, entonces, la reproducción idéntica de la misma publicación en todos los medios digitales; cada uno de ellos requiere su propia narrativa y tiene sus propios seguidores.

Si bien Facebook es la cuenta de la FAE con más seguidores (111 543 a junio de 2020), el crecimiento en Twitter e Instagram se mantiene. Estas audiencias demandan que el medio por el que se informan entregue un contenido adecuado a ellas. YouTube, a pesar de no ser considerada por varios autores como red social, es un medio que se debe reactivar. Al momento, el canal FuerzaAereaEc se encuentra inactivo. Estas son las redes que en mejor forma identifican a los *stakeholders* encuestados (Gráfico 3). WhatsApp, por su parte, es un medio potente que al momento no es considerado de forma estratégica por el personal de Comunicación Social de la institución (Gráfico 4).

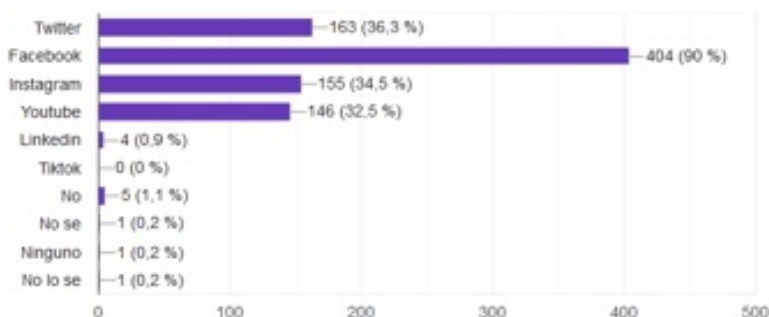
— 219 —

Gráfico 3

### Índice de conocimiento de los medios digitales existentes

¿Conoce en qué redes sociales tiene cuenta la Fuerza Aérea Ecuatoriana?

449 respuestas



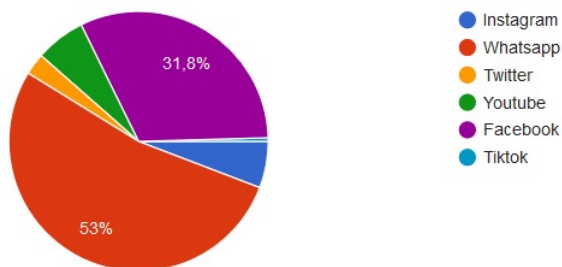
Fuente y elaboración propias

Gráfico 4

**Índice de preferencia de los seguidores por red social**

¿Cuál es su red social favorita? Elija una opción

449 respuestas



Fuente y elaboración propias

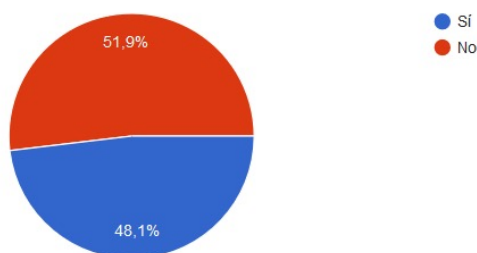
De los consultados, el 51,9 % considera a los medios digitales de la FAE como una fuente válida de información. Esta cifra, para cuentas institucionales, considerando la cantidad de alternativas informativas y la coyuntura, significa un alto nivel de credibilidad (Gráfico 5). Otro punto por considerar es que, sin necesidad de ser una institución especializada en salud, sus seguidores la toman como fuente confiable; esto genera a su vez un alto compromiso con las audiencias y con la verdad. Los medios digitales de la FAE en la pandemia por el COVID-19 se consolidan como un importante medio de información para sus seguidores.

Gráfico 5

**Nivel de percepción de los medios digitales institucionales como fuente de información**

En la emergencia sanitaria por el COVID, ¿usted ha utilizado las redes sociales de la FAE como su principal medio de información?

449 respuestas



Fuente y elaboración propias

El punto de partida de toda estrategia para medios digitales institucionales es el público: “Se necesita crear contextos donde las audiencias puedan interactuar con otros usuarios, donde la gente sienta el espacio como suyo, como un lugar de pertenencia” (Lara 2008, 7). Centrar la atención en publicar como inicio de la producción es un error recurrente. Lo que es más: publicar lo que otros publican convierte a los medios digitales en una especie de caja de resonancia inútil. Las audiencias tienen demandas propias, pero para entrar en sintonía con ellas se debe desarrollar la escucha atenta, sin apasionamientos, y convertirla en contenidos apropiados para la consolidación y particularización de la marca.

Es necesario actuar con responsabilidades claras, procedimientos ágiles y funciones definidas, evitando la improvisación sin coartar la creatividad. Limitar el accionar de la producción en medios digitales desde las quejas y comentarios negativos no significa desoír a las audiencias, implica posicionarse en una terraza que permite visualizar de mejor forma la situación apremiante originada por la emergencia. Cuando se habla de procedimientos ágiles, en ningún momento se pide reñir con la rigurosidad: toda publicación en medios digitales debe tener un editor que no sea el *community manager*, nada debe publicarse sin revisión ni autorización previa.

### 3. Discusión

La FAE, a la hora de comunicar en sus medios digitales, no contó con un protocolo para implementar en sus cuentas, producto de la carencia de un plan de medios en crisis. Esto trajo consigo desinformación, bulos y *fake news* con efectos nocivos que afectaron a sus cuentas en medios digitales y, de forma directa e indirecta, a su imagen como parte del aparataje estatal.

— 221 —

#### 3.1. La necesidad de un plan

La elaboración de una propuesta de plan de medios digitales de la FAE para enfrentar crisis surge como una necesidad ante el apremio, la inmediatez, la eficiencia y el acierto que demanda este tipo de eventualidades. Con narrativas propias y audiencias particularizadas y transversales a la vez, se pone a discusión la propuesta producto del presente trabajo.

Existen autores que referencian hasta veinte principios a la hora de administrar cuentas institucionales, particular que debe ser considerado en el ámbito de las referencias. Sin embargo, en la actuación de un *community manager* militar, la carga de normativas y disposiciones puede entorpecer su aplicabilidad.

Por su parte, en el modelo propuesto por Fritch y Cromwell, los usuarios valoran la información *online* a partir de cuatro fases de evaluación: “el formato y la presentación de los contenidos, la identidad del autor, el tipo de medio y su imagen de marca” (Navarro y Arias 2014, 883). Estos valores se construyen con el tiempo, y en las crisis reflejan los

frutos del trabajo sostenido. Esto no descarta la posibilidad de incrementar el índice de credibilidad institucional a partir de la crisis por la gestión de medios digitales.

### 3.2. Plan de medios digitales para enfrentar crisis

Ensayando una propuesta a discutir en el ámbito comunicacional para esta institución en particular, se propone la utilización de un plan de crisis para medios digitales institucionales militares, que se activará con la declaratoria de emergencia por parte de los organismos competentes. Para esto existe un trabajo previo que se desarrolla en tiempos de paz y que contempla tres ejes: evaluación continua, identificación y recursos de respaldo.

Primero es necesaria la evaluación continua de redes y seguidores. A partir de ella, el subproceso Evaluación de la Dirección de Comunicación Social reportará de forma semestral al proceso Comunicación Estratégica el análisis de incremento de las distintas redes sociales. Asimismo, generará recomendaciones para la actividad desarrollada en ellas.

En segunda instancia, se precisa identificar opositores y detractores de las cuentas institucionales. Aquí, los encargados de la administración de medios digitales realizarán un seguimiento a las cuentas que emiten comentarios negativos. Estas cuentas se reportarán a la dirección y, en caso de ser necesario, según el análisis respectivo, al Comando de Ciberdefensa.

— 222 —  
El último paso previo es poseer recursos audiovisuales de respaldo. Se ha evidenciado la necesidad de contar con imágenes y videos que muestren el trabajo del personal militar en situaciones adversas y lugares de difícil acceso, ya que, una vez decretada la emergencia o desatada la crisis, la posibilidad de registro de campo es reducida. Para ello, se emitirán de forma continua disposiciones para que el personal de Comunicación de todos los repartos remita de forma periódica material específico para solventar estas necesidades. Se prestará atención al correcto uso de uniformes y armamento y se propenderá a promover la presencia del personal femenino, así como a preservar la multietnicidad de Ecuador.

El momento en que se decrete la emergencia o emerja la crisis, el personal encargado del manejo de medios digitales preverá permisos y autorizaciones para trabajar de forma específica en el área y evitar así ser incluidos en las operaciones militares.

Se dispondrá de medios principales y alternos en los que se deberá contemplar el servicio de internet en todo momento. Los *community managers* deben disponer de conectividad ilimitada y tener el canal abierto para acceder a internet satelital en caso de ser necesario, pues los servicios de cable y telefonía suelen fallar. Lo mismo aplica en caso de despliegue a sitios rurales o cuando sea necesario acompañar operaciones militares específicas.

En caso de hackeo de alguna de las cuentas de redes sociales, debe existir un protocolo desarrollado en conjunto con Informática, Inteligencia y Ciberdefensa. En estos

casos, las acciones serán inmediatas; se debe tener lista una cadena de llamadas de alerta para este tipo de eventualidades.

Los departamentos de Comunicación de la Secretaría de Gestión de Riesgos y de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, así como del Comando Conjunto y de otras fuerzas, son entidades con gran despliegue y conocimiento en crisis. Debe mantenerse un canal de comunicación de forma constante a fin de coordinar el apoyo a campañas o a la generación de tendencias que puedan surgir con el objetivo de orientar a la población.

### 3.3. Fases de trabajo

Esta propuesta de cuerpo doctrinario es un primer esbozo de lo que podría adecuarse para la institución de estudio a partir de dinámicas y estructuras que le son propias.

Gráfico 6  
Fases de trabajo



— 223 —

Fuente y elaboración propias

La *determinación de la estrategia* comunicacional delimitará un mapa de públicos específicos para la situación que se atraviesa, asignará responsabilidades específicas con nombre y apellido, incluirá a todo el personal de Comunicación Social a nivel nacional y, sobre todo, generará y explicará de forma clara y precisa la o las estrategias que regirán el accionar del personal mientras dure la emergencia. La prioridad es informar al ciudadano de lo que acontece con transparencia y objetividad, y qué hace la FAE como institución para ayudar a resolver la crisis que se vive. La desinformación es una amenaza extra que se debe considerar.

La estrategia a desarrollar debe estar pensada en cada una de las cuentas que posee la institución en redes. No todo aplica a cada una de ellas, ni cada una de ellas es completa-

mente diferente a otra. La estrategia no debe ser un documento burocrático, sino contener el tipo de narrativa a utilizar, el tipo de contenido a publicar, cronogramas de publicación y lineamientos claros para la entrega diaria de métricas, así como establecer responsabilidades y medios principales y alternos para la coordinación entre equipos.

La generación de campañas puede ser un recurso para que el equipo trabaje rápidamente de forma armónica. Sin embargo, para esto se debe pensar en la audiencia y en las necesidades que demanda según el momento que vive. Para simplificar el accionar, antes de publicar un contenido, los encargados deberían preguntarse “¿Qué queremos contar?”, “¿Cómo lo queremos contar?” y “¿A quién deseamos llegar?”. El trabajo del resto del equipo debe fluir en concordancia con la estrategia.

La *elección de narrativas* promueve la generación de ideas de forma ágil. Para empezar, se llegará a un consenso sobre las alternativas elegidas, y el personal más antiguo será el encargado de persuadir al mando militar de la pertinencia de estas narrativas digitales. Los líderes en campo multimedia utilizan géneros narrativos como el *longform scrollytelling*, *chatbots para catch me up*, *smarticle*,<sup>1</sup> etc. La capacitación constante es la mejor aliada de un comunicador. Se recomienda asimismo llevar una bitácora de sucesos, pues al final se deberá compendiar toda la labor ejecutada por el personal militar desde que se suscitó la crisis.

Luego, los periodistas que trabajan en la institución elaborarán guiones que obedezcan a la estrategia comunicacional particular y que, a su vez, estén en concordancia con el plan de comunicación vigente. En la coyuntura social, política, económica y tecnológica de una emergencia existen varias aristas a tomar en cuenta.

Para la *producción de videos o diseño gráfico*, los encargados deben estar en posibilidad de trabajar desde su casa o en el lugar en donde la emergencia haya acaecido. Los requerimientos técnicos se deben anticipar como si existiera una guerra: las condiciones serán extremas, pero las demandas se mantienen.

Para terminar de *elaborar la publicación*, se requiere un texto que acompañe el producto. Por su número reducido de caracteres, suele ser tomado a la ligera, pero esto ocasiona una reducción considerable en el impacto. Hay que tener en cuenta también que un titular sensacionalista podría generar reacciones adversas.

La emergencia haría pensar que la publicación no debe ser sometida a un período de *edición*, pero la experiencia en la FAE ha demostrado que cada publicación para redes sociales debe ser revisada. La emergencia genera tensiones que llevan al personal a cometer errores. En esas condiciones, otra crisis generada por errores del equipo podría significar consecuencias en todos los niveles y de magnitudes inmanejables.

<sup>1</sup> *Longform scrollytelling* fue un término acuñado para describir historias de larga duración con efectos de audio, video y animación que se activan al desplazarse por la página. Los llamados *chatbots para catch me up* son *softwares* de robots conversacionales para incrementar el tiempo de permanencia en una página web. El formato denominado *smarticle* es una manera de contar historias para móviles con contenidos agrupados que se muestran a medida que el lector lo requiere.



Unos pocos mensajes deben publicarse al instante de su ejecución; sin embargo, esto sucede en una minoría de casos y según las condiciones del entorno. En su mayor parte, la *publicación de los mensajes* obedece a una estrategia minuciosamente concebida que determina el mejor horario para su divulgación. Mientras se suscita la emergencia, los horarios de publicación se actualizarán de forma diaria y pasarán a revisión semanal o mensual, a medida que se reduzcan las consecuencias de la emergencia.

La importancia de la *evaluación* radica en reorientar a los tomadores de decisión, brinda un pulso acertado de hacia dónde se trabaja. Las métricas a las que se tiene acceso de forma diaria son insumos vitales para reencauzar el accionar de todo el sistema de comunicación institucional. En crisis se brindará principal interés a los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) de interacción y alcance, especialmente a los comentarios; con este trabajo se puede evitar una campaña de desinformación y reaccionar con antelación. También se dará seguimiento diario a los “Me gusta” y a los compartidos. Cualquier variación se comunicará de forma inmediata al escalón superior.

El proceso denominado Comunicación Estratégica será responsable, con su personal, de las actividades descritas a través de sus tres subprocesos, en estrecha colaboración con todos los repartos y el personal de Comunicación de cada uno de ellos. Los repartos deben recibir lineamientos claros y específicos para una adecuada integración de esfuerzos y consecución de objetivos; así, en las bases operativas acantonadas por todo el país sabrán con claridad el trabajo con el que deben aportar. El mapa de *stakeholders* debe actualizarse de forma inmediata para afrontar la crisis. La agilidad y eficacia en todos los escalones genera resultados positivos en beneficio de la sociedad y la institución.

Durante una crisis o situación de emergencia, la creatividad puede fluir abruptamente o entrar en una fase de estancamiento. Por las situaciones reiterativas que se suscitan en este tipo de eventos, se recomienda: 1) realizar formatos específicos de comunicados para medios digitales de personal militar que ha fallecido en funciones; 2) tener un proceso para registro de imágenes al interior de los aviones, así como procedimientos establecidos con las tripulaciones de vuelo para acceder a imágenes y videos; 3) dotar de canales de comunicación ágiles para remitir esa información; y 4) identificar a médicos militares que se desenvuelvan con prestancia frente a cámaras. Los *community managers* de la FAE deben estar en la posibilidad de generar contenidos sin necesidad de profesionales de otros subprocesos; hay que reducir su dependencia de los periodistas de la institución, lo que burocratiza y ralentiza los procesos.

La periodicidad de las publicaciones se debe incluir en la determinación de la estrategia. Una mayor cantidad de publicaciones no implica un mayor éxito, pero se ha podido evidenciar en el caso de la pandemia por COVID-19 que su incremento es necesario debido a la cantidad exponencial de información falsa que circula.

Las horas de publicación no son aleatorias. Los encargados de seguimiento y evaluación recomendarán franjas horarias de mayor impacto a partir del análisis de las mé-

tricas propias de las redes sociales institucionales. Como refuerzo se deben trabajar los temas de mayor profundidad, y la periodicidad se establecerá de forma particular para este tipo de productos.

## 4. Conclusiones

La realización de este trabajo partió de una coyuntura de alta complejidad: la situación que se vivió a nivel mundial por motivo del COVID-19. El trabajo de la FAE estuvo integrado a otras instituciones dependientes del Gobierno y, de forma prioritaria, de los sectores de salud y defensa. En tales circunstancias se evidencia la necesidad de una guía para que los medios digitales institucionales funcionen correctamente en contextos de emergencia.

Producto de las entrevistas en los niveles consultados, se infiere que un plan de medios digitales se torna una alternativa de primera instancia para enfrentar crisis. El plan tiene potencialidades y riesgos, y debe estar acorde a una etapa evolutiva de la institución (Sánchez y Juárez 2015).

Previo a desarrollar un corpus doctrinario, se prestó especial atención a los resultados de la investigación cualitativa. Según ella, en el entendimiento, la atención y el cumplimiento de procesos de escalones superiores y en la capacidad de poder sintonizar ese accionar en situaciones de crisis, se genera la propuesta de superar lo instrumental y trabajar sobre tres pilares que deberán estar acorde a la estrategia y planificación propia de la entidad castrense, a saber: credibilidad, escucha y actuar, no responder.

**Credibilidad.** Según la consultora de investigación Cedatos, las Fuerzas Armadas mantienen un 80,6 % de aceptación entre los ecuatorianos (Metro 2018). Los resultados de este sondeo ubican a la institución como la que mayor confianza tiene entre la población. Ese índice guarda estrecha relación con el manejo de medios digitales; los entrevistados insisten en este dato. Si bien no existen estudios al respecto, las cuentas institucionales se convierten en los medios oficiales de una institución reputada, y el profesionalismo en su manejo sirve para mantener esos altos niveles de aceptación.

**Escucha.** Tanto en las entrevistas como en las redes, el mando institucional se muestra reacio a la pluralidad de voces. La escucha debe entenderse como la capacidad de monitorización inmediata de los medios digitales para percibir el malestar de las audiencias y, por otro lado, asumir en su justa medida las muestras de gratitud que se puedan recibir como consecuencia de su trabajo; por ejemplo, en catástrofes naturales, tras el apoyo a la ciudadanía. En ambos casos, se debe desarrollar un protocolo específico de acción para generar un proceso de respuesta institucional con características de sobriedad y respeto a la ciudadanía. En toda estrategia se tomarán en cuenta opiniones y comentarios de las audiencias.

**Actuar, no responder.** Si bien las acciones en medios digitales deben ser oportunas, esto no implica la ausencia de planeamiento. Por esto, cada mensaje publicado o respuesta a otro debe cumplir pasos de planeación alineados a la inmediatez. Los entrevistados ven como una debilidad que la institución militar posea espacios con tan poca planificación, pues afecta su esencia.

En la red todo cambia, se transforma muchas veces de forma instantánea. Dejar un plan como receta para enfrentar una situación tan compleja es demasiado ambicioso, pero al menos tener una guía basada en las experiencias de crisis de los últimos años puede ser un primer aporte para formular una postura y cultura de prevención en este tipo de eventos y su desarrollo en medios digitales.

Si bien es cierto que la necesidad de planificar ante una emergencia o crisis en tiempos de paz es imperante, se debe aclarar para qué, para quién y en qué medio se lo va a realizar. En cuanto al para quién, se especificará el mapa de públicos de la institución en su momento. El para qué se resuelve en dos instancias: por un lado, en la situación de crisis —de la que poco se puede predecir— y, por el otro, dependiendo del medio que se utilice.

Clausewitz considera que cuando la lógica y la razón entran en crisis, se produce un ambiente cargado de incertidumbre y estrés, al que denomina *niebla y fricción*. La niebla hace referencia a una opacidad que no permite ver con claridad, concepto vigente en redes sociales por la inabarcable cantidad de información publicada (EC FAE 2018). Han (2017) reflexiona al respecto y explica que, a partir de un determinado momento, la información ya no es informativa, sino deformadora; la comunicación ya no es comunicativa, sino meramente acumulativa.

La situación de emergencia torna aún más caótica la complejidad de la red, nubla la objetividad de los hechos, genera fricciones de lo interpersonal a lo interestatal. En ese entramado están los medios digitales de la FAE: entre la relación jerárquica, la relación interinstitucional y la dinámica social.

A la fecha, solo se han publicado videos y fotografías reactivos o en cumplimiento a una disposición, bajo el mismo mapa de públicos en todas las circunstancias. Es necesario trabajar en nuevas narrativas digitales, no por la crisis, sino por desarrollar narrativas propias que identifiquen a la institución en épocas de conflicto y paz; este ejercicio moldea de forma ágil la generación de mensajes efectivos. Mientras un equipo desarrolla mensajes contextualizados, otro puede dar soporte con mensajes de mayor inmediatez. Ya pasó la época de la primicia, ahora es decisivo cómo se la cuenta.

Formar un comité de crisis para la gestión comunicacional no ha dado resultado en las emergencias, en buena parte debido a las múltiples responsabilidades que enfrentan las autoridades. Por esto, el área de Comunicación debe ser eficiente en la gestión propia del ámbito comunicacional y todas sus implicaciones.

Discutir en tiempos de paz temas recurrentes es una alternativa plausible. Se han determinado cuestiones que se mantienen constantes en el manejo de medios digitales institucionales; por ejemplo, reacciones negativas a productos que puedan tener un mensaje político, reacciones negativas frente a imágenes que se presten para una manipulación jocosa —descontextualizando el mensaje que se pretende—, reacciones negativas por fotografías que muestren al personal militar en posturas inadecuadas o efectuando labores que desdican su profesionalismo —utilizando teléfonos celulares mientras patrullan en las calles, usando de modo inadecuado equipos de bioseguridad—, etc. Para el efecto, se recordará de forma recurrente al personal la necesidad del porte militar y la importancia de la imagen de cada individuo en favor de la imagen institucional.

Así se concibe este plan, con la necesidad urgente de contar con protocolos para enfrentar crisis a través de los medios digitales institucionales. Lo que se pensó que era una carencia institucional nacional trascendió tras la investigación como un trabajo en ciernes a nivel mundial. Si bien países como Estados Unidos cuentan con cuerpos doctrinarios al respecto, la situación de esa nación hace al caso ecuatoriano completamente diferente. Inició aquí una búsqueda de elementos de similitud o proximidad con países de condiciones semejantes al caso particular, y el resultado fue un reducido número de documentos que alimentaron el cuerpo doctrinario desarrollado. Los hallazgos correspondieron mayoritariamente a organismos internacionales que enfrentan de forma recurrente emergencias varias, pero las instituciones militares del mundo no poseen estos documentos y su realidad demanda la generación de este tipo de doctrina. Un gran aporte para la consecución del plan fueron las necesidades cotidianas de los usuarios y administradores de las redes, quienes entregaron información reveladora. El trabajo investigativo producto de encuestas y entrevistas orientó la labor de forma clarificadora.

La adecuada estructura y ejecución de protocolos se pondrá en práctica en la FAE, que se volverá la primera institución militar de Ecuador que contará con este elemento guía. La investigación concluyó con un ejercicio piloto del cual participaron cuarenta personas pertenecientes al sistema de comunicación. Esto permite evidenciar un gran campo para líneas de investigación futura.

La experiencia dice que el trabajo de los medios digitales institucionales frente a una emergencia no inicia al declararla. El reto es una labor constante y sostenida en el tiempo para enfrentar con mayores recursos comunicacionales y estratégicos todas las amenazas que sobrevienen con una crisis y las afectaciones que podrían emerger de un mal manejo digital para la imagen institucional.

Este primer esfuerzo investigativo deja muchas dudas por resolver y retos por enfrentar, pero es un paso para gestionar de mejor forma los medios digitales de una institución militar durante una situación de crisis.

## 5. Referencias

- Brooks, S. 2013. "Emergency MGMT 2.0: How #Socialmedia & New Tech Are Transforming Preparedness, Response, & Recovery #Disasters". *Committee on Homeland Security*. 9 de julio. <https://bit.ly/2RgFJel>.
- Costa, V. 2017. *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- EC COMACO. 2014. *Manual de operaciones de información*. Quito: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- . 2016. *Manual de empleo del sistema de comando y control de Fuerzas Armadas*. Quito: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- EC FAE. 2011. *Manual de crisis FAE*. Quito: Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- . 2018. *Doctrina aeroespacial básica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana*. Quito: Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- . 2020. *Entrevista para análisis de necesidades de los medios digitales de la FAE en situación de crisis*. Quito: Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- Enrique, Ana. 2008. "La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Propuesta de un modelo teórico". *Comunicación y Pluralismo* 6: 201-14.
- EU. 2019. "Unión Europea vs. Desinformación". *Unión Europea*. <https://bit.ly/3g278ch>.
- Gómez, M., y E. Vega. 2008. "Protección Civil y Fuerzas Armadas: La Unidad Militar de Emergencias". *Fundación Alternativas*. <https://bit.ly/3fHZsNd>.
- González, D. 2019. "Proyección internacional de la UME". *Revista del Ejército de Tierra Español* 934 (80): 98-101. <https://bit.ly/3idgwN2>.
- Han, B. 2017. *La expulsión de lo distinto*. Barcelona: Herder.
- Hortas, P. 2007. "La comunicación de empresa ante una crisis". En *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*, coordinado por M. Túñez, 147-70. La Coruña, ES: Netbiblo.
- IFRC. 2008. "Guía para la elaboración de planes de respuesta a desastres y de contingencia". *Federación Internacional de Sociedad de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja*. <https://bit.ly/2Rhnzcr>.
- Lara, T. 2008. "La nueva esfera pública. Los medios de comunicación como redes sociales". *Telos* 76: 6-9.
- Metro. 2018. "80 % de aceptación a la gestión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas". *Metro*. 9 de mayo. <https://bit.ly/34D3eRU>.

- Navarro, J., y F. Arias. 2014. "La credibilidad de los contenidos informativos en Internet para los 'nativos digitales': Estudio de caso". *Palabra Clave* 17 (3): 875-94. <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.3.13>.
- OPS. 2002. *Protección de la salud mental en situaciones de desastres y emergencias*. Washington D. C.: Organización Panamericana de la Salud.
- . 2009. *Gestión de la información y comunicación en emergencias y desastres: Guía para equipos de respuesta*. Washington D. C.: Organización Panamericana de la Salud. <https://bit.ly/2SUZybi>.
- Pérez, J., y L. Gestoso. 2014. "Las comunidades autónomas en el sistema nacional de protección civil". En *Cuadernos de Estrategia n.º 165: España ante las emergencias y catástrofes. Las Fuerzas Armadas en colaboración con las autoridades civiles*, 99-140. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Pérez Soler, S. 2016. "Medios digitales y redes sociales, las siete diferencias". *Susana Pérez Soler*. 14 de junio. <https://bit.ly/3cg3XMS>.
- Rodríguez, M. 2006. "La comunicación social en el manejo de los problemas psicosociales en situaciones de desastres". En *Guía práctica de salud mental en situaciones de desastres*, editado por J. Rodríguez, M. Zaccarelli y R. Pérez, 169-84. Washington D. C.: Organización Panamericana de la Salud OPS. <https://bit.ly/3pcZmAB>.
- Sánchez, J., y D. Juárez. 2015. "El impacto de lo digital en la comunicación y las relaciones de los adolescentes". *Cuaderno Faro* 9: 91-9. <http://hdl.handle.net/10609/46242>.
- Túñez, M., C. Costa, y M. Míguez. 2018. "Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 24 (1): 921-41.