

Treball de Fi de Grau

Títol

Gestió de crisi. La gestió comunicativa de la presidència de la Generalitat Valenciana sobre la DANA.

Autoria

Fèlix Prunera Camats

Professorat tutor

Ana Isabel Fernández Viso

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	X
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	

Tipus de TFG

Projecte	
Recerca	X

Data

Del 10 al 13 de juny de 2025	X
De l'1 al 2 de setembre de 2025	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Gestió de crisi. La gestió comunicativa de la presidència de la Generalitat Valenciana sobre la DANA.			
Castellà:	Gestión de crisis. La gestión comunicativa de la presidencia de la Generalitat Valenciana sobre la DANA.			
Anglès:	Crisis management. The communication management of the presidency of the Generalitat Valenciana regarding flash floodings of October 2024.			
Autoria:		Fèlix Prunera Camats		
Professorat tutor:		Ana Isabel Fernández Viso		
Curs:	2024/25	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	X
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Gestió de crisi, comunicació de crisi, Carlos Mazón, públic d'interès, DANA
Castellà:	Gestión de crisis, comunicación de crisis, Carlos Mazón, público de interés, DANA
Anglès:	Crisis management, crisis communication, Carlos Mazón, stakeholder, flash flooding

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	Aquest treball estudia com va ser la resposta comunicativa que va fer la presidència de la Generalitat Valenciana, representada per Carlos Mazón, després de la DANA del 29 d'octubre del 2024. S'analitza la gestió comunicativa de la institució i es compara amb les bones pràctiques que marquen la literatura acadèmica i els i les autors de referència en el tema.
Castellà:	Este trabajo estudia cómo fue la respuesta comunicativa que hizo la presidencia de la Generalitat Valenciana, representada por Carlos Mazón, tras la DANA del 29 de octubre de 2024. Se analiza la gestión comunicativa de la institución y se compara con las buenas prácticas que marcan la literatura académica y los y las autoras de referencia en el tema.
Anglès:	This work studies the communicative response of the presidency of the Generalitat Valenciana, represented by Carlos Mazón, after the flashing floods of October 29, 2024. The institution's communicative management is analyzed and compared with the good practices that mark the academic literature and the reference authors on the subject.

Sumari

1. INTRODUCCIÓ.....	7
1.1 Objecte d'estudi.....	7
1.2 Presentació d'actors.....	8
1.2.1 Generalitat Valenciana.....	8
1.2.2 Presidència de la Generalitat Valenciana.....	9
1.2.3 Altres organismes amb competències en la matèria.....	10
1.3 Cronologia dels fets.....	12
1.4 Agenda de Carlos Mazón.....	16
1.5 Públics d'interès del cas.....	17
1.6 Timeline de fets rellevants posteriors al 29 d'octubre.....	18
1.7 Valoració del timeline.....	21
 2. MARC TEÒRIC.....	 23
2.1 Comunicació corporativa.....	23
2.1.1 La comunicació interna.....	26
2.1.2 La comunicació externa.....	27
2.2 Comunicació de crisi.....	28
2.2.1 Definició.....	28
2.3 Tipologies de crisi.....	29
2.3.1 La crisi en funció de les seves causes.....	30
2.3.2 La crisi en funció de la naturalesa dels esdeveniments que la susciten.....	31
2.3.3 La crisi en funció dels seus orígens.....	32
2.3.4 La crisi en funció de les possibilitats de preveure-la, la seva evolució i les seves conseqüències.....	33
2.3.5 La crisi des d'un punt de vista pragmàtic.....	34
2.4 Models de Gestió de Crisi.....	35
2.4.1 Model Onion.....	35
2.4.2 Model de Crisis Evitables i No evitables.....	36
2.4.3 Model of Crisis Public Relations.....	38
2.4.4 A Layered Model.....	38
2.4.5 Model de les Quatre Rs.....	39
2.4.6 Model de Gestió de la Comunicació en Tres Etapes.....	40
2.4.7 Punts de trobada entre les teories.....	43
2.5 Gestió de crisi en institucions públiques.....	44
 3. METODOLOGIA.....	 48
3.1 Exposició de la metodologia.....	48

3.2 Paràmetres de l'anàlisi de continguts.....	50
3.3 Paràmetres de la valoració global.....	53
4. RESULTATS.....	54
4.1 Descripció dels resultats.....	55
4.1.1 Primer paràmetre. Tema.....	55
4.1.2 Segon paràmetre. Reactiva o Proactiva.....	59
4.1.3 Tercer paràmetre. Públic d'interès.....	61
4.1.4 Quart paràmetre. Objectivitat o subjectivitat de la comunicació.....	65
4.1.5 Cinquè paràmetre. Portaveu.....	67
4.1.6 Discurs de fi d'any.....	67
4.2 Interpretació dels resultats.....	69
5. CONCLUSIONS.....	75
5. 1 Conclusió final.....	81
6 REFERÈNCIES.....	83
6.1 Referències teòriques.....	83
6.2 Referències de publicacions a xarxes.....	87
6.3 Referències de notícies i articles.....	88
6.4 Pàgines web consultades.....	92
7 ANNEXOS.....	93
7.1 Taula que quantifica les rodes de premsa.....	93
7.2 Taula que quantifica les notes de premsa.....	95
7.3 Taula que quantifica els tuits.....	99
7.4 Taula que quantifica altres comunicacions.....	100

Sumari d'imatges

Imatge 1. <u>Infografia de les zones afectades per les riudes</u>	Pàgina 15
Imatge 2. <u>Classificació de les crisis en funció dels seus orígens</u>	Pàgina 31
Imatge 3. <u>Model de les Tres Etapes</u>	Pàgina 41
Imatge 4. Exemple gràfic de les primeres quatre files d'una de les taules...	Pàgina 51
Imatge 5. Exemple gràfic d'una de les files d'una de les taules.....	Pàgina 52
Imatge 6. <u>Exemple gràfic de “nova informació”</u>	Pàgina 55
Imatge 7. <u>Exemple gràfic d’“ajudes”</u>	Pàgina 56
Imatge 8. <u>Exemple gràfic de “reconstrucció”</u>	Pàgina 57
Imatge 9. <u>Exemple gràfic d’“explicacions”</u>	Pàgina 58
Imatge 10. <u>Exemple gràfic de comunicació reactiva</u>	Pàgina 59
Imatge 11. <u>Exemple gràfic de comunicació pel poble valencià</u>	Pàgina 61
Imatge 12. <u>Exemple gràfic de comunicació pels votants</u>	Pàgina 62
Imatge 13. <u>Exemple gràfic de comunicació pel govern espanyol</u>	Pàgina 63.
Imatge 14. <u>Exemple gràfic de comunicació pels partits</u>	Pàgina 64
Imatge 15. <u>Exemple gràfic de comunicació objectiva</u>	Pàgina 65
Imatge 16. Exemple gràfic de la fila de la comunicació de Cap d'Any	Pàgina 68

Sumari de taules

Taula 1. Resum del primer paràmetre	Pàgina 54
Taula 2. Resum del segon paràmetre	Pàgina 58
Taula 3. Resum del tercer paràmetre	Pàgina 60
Taula 4. Resum del quart paràmetre	Pàgina 54

Agraïments

Abans de tot, vull agrair a unes persones que han sigut imprescindibles en l'elaboració d'aquest treball:

L'Ana Fernández, la meva tutora, que ha tutoritzat amb paciència a un alumne que a vegades fa massa preguntes. També a la Mercè Díez, que durant unes setmanes es va encarregar de guiar-me i aconsellar-me. I a l'Ana María Enrique, que em va ajudar en l'elaboració del marc teòric.

A la meva família, amics i amigues de la carrera i la meva parella, per aportar visions diferents que han enriquit aquest treball.

Finalment, m'agradaria recordar a totes aquelles persones afectades per la DANA, qui avui en dia pateixen les conseqüències del desastre.

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Objecte d'estudi

L'objecte d'estudi d'aquest Treball de Fi de Grau és la gestió de crisi i el cas que s'analitza és la gestió comunicativa de la DANA que va fer la presidència de la Generalitat Valenciana, encapçalada per Carlos Mazón.

La DANA del 29 d'octubre del 2024 és una de les catàstrofes naturals més importants de la història d'Espanya, pels errors en la prevenció, el nombre de víctimes i persones desaparegudes i tots els danys materials, mediambientals, econòmics, socials i psicològics. Molts d'aquests danys segurament es podrien haver evitat amb una millor gestió, fet que va posar en el punt de mira mediàtic, social i polític durant setmanes i mesos a qui liderava aquesta gestió, el president de la Comunitat Valenciana Carlos Mazón. La resposta de presidència davant dels esdeveniments va ser confusa, poc transparent i polèmica, cosa que va agreujar la situació. La suma d'aquests factors comporta que probablement aquesta DANA i la seva gestió serà un fenomen molt estudiat des de tots els àmbits i nivells i, per tant, un fenomen al qual se li dedicarà força literatura acadèmica. Actualment, però, a causa de la contemporaneïtat dels fets, és un tema sobre el qual encara hi ha molt terreny per investigar i estudiar, és per això que l'he seleccionat per dedicar-hi el meu Treball de Fi de Grau.

L'objectiu d'aquest treball serà aprofundir en la gestió comunicativa que va fer la presidència de la Generalitat Valenciana i discernir si va suposar un dany reputacional per a la institució. Es vol saber quina estratègia comunicativa es va seguir i comparar aquesta gestió amb les bones pràctiques que marquen la teoria de comunicació de crisi, referenciades en la literatura acadèmica. Per tal d'esbrinar-ho, s'analitzaran primerament els missatges de manera individual i posteriorment la gestió global.

Aquesta anàlisi es farà des d'una perspectiva teòrica, basada en els estudis sobre comunicació i gestió de crisis de diferents autors i autores de referència en la matèria.

1.2 Presentació d'actors

El passat 29 d'octubre València va patir una de les pitjors catàstrofes naturals de la història recent d'Espanya. En poques hores, entre les fortes pluges i el desbordament dels rius Túria i Magre, tota una zona del sud-oest de la ciutat de València va quedar totalment arrasada per l'aigua. Ningú podia preveure que s'arribaria a aquest nivell de devastació, però sí que no tothom va prendre les mateixes precaucions ni estava igual de preparat, ja que, tot i que la meteorologia no és una ciència exacta, des de diferents agències meteorològiques s'havien llençat avisos alertant del perill que s'aproximava. Qui no es va pronunciar, o més ben dit, es va pronunciar massa tard, va ser la Generalitat valenciana. Aquest treball es dedicarà a analitzar la gestió comunicativa de la DANA de València per part de la seva Presidència i la potencial crisi reputacional que aquesta gestió podria haver ocasionat a la institució.

Abans d'entrar en matèria, és rellevant contextualitzar què va passar i qui hi va estar implicat. A continuació, es farà un repàs dels diferents actors que van tenir un paper clau en els dies previs i durant el dia 29 d'octubre i s'exposarà una cronologia detallada de com es va arribar al dia de la DANA.

1.2.1 Generalitat Valenciana

La creació de la Generalitat Valenciana es remunta al segle XIV, però no es va desenvolupar plenament i començar a funcionar amb normalitat fins al 1418, durant el regnat d'Alfons V. Originalment anomenada Diputació del General. En un principi, anomenada Diputació del General, no era més que una comissió permanent de les Corts que representava als habitants del València. Va funcionar en aquesta situació fins al 1707, que en el marc de la Guerra de Successió va ser abolida per Felip V, qui

va instaurar un model d'estat més centralista. Al llarg dels segles XIX i XX l'antiga Generalitat Valenciana es va convertir en una institució recordada amb nostàlgia pels erudits i autors de la Renaixença i, més tard, un símbol de reivindicació pel valencianisme polític. No va ser fins a la transició democràtica i l'aprovació de l'Estatut d'Autonomia valencià, l'any 1982, que es van designar el conjunt d'institucions de l'autogovern valencià sota el nom de Generalitat Valenciana.

1.2.2 Presidència de la Generalitat Valenciana

El president o presidenta de la Generalitat Valenciana és el càrrec polític més alt de la Comunitat Valenciana i s'escull democràticament cada 4 anys a les eleccions autonòmiques. Actualment, i durant els fets que ocupen aquest treball, ho és Carlos Mazón Guixot.

Nascut l'any 1974 a Alacant, és llicenciat en dret per la Universitat d'Alacant, tot i que va exercir pocs anys com a advocat, ja que va conduir la seva carrera cap al servei públic. La seva trajectòria política va començar al Partit Popular, formació amb la qual el 1999 va obtenir el seu primer càrrec públic: director general de l'Institut Valencià de la Joventut. Des de llavors va anar escalant posicions i càrrecs dins el partit, especialment vinculat a la política local i provincial, fins que l'any 2021 va fer el salt i va ser nomenat president del Partit Popular de València. Al llarg de la seva trajectòria, Mazón va anar cultivant una bona reputació dins el seu partit i entre l'electorat, fet que, l'any 2023, li va permetre guanyar les eleccions autonòmiques i esdevenir president de la Generalitat Valenciana gràcies a Vox, amb qui van formar un govern de coalició (Ortiz, 2024). En l'any i poc que portava al càrrec, la principal obra del seu govern havia sigut la baixada o supressió d'impostos generalitzada (Álvarez, 2024), amb una clara intenció de marcar un canvi de tendència respecte de les últimes dues legislatures d'esquerres.

L'estiu del 2024, però, Vox va sortir de tots els governs autonòmics en què participava amb el PP i el de Mazón no en va ser una excepció, de manera que es

va quedar governant en minoria. Així doncs, aquesta era la situació política en què arribava Carlos Mazón el 29 d'octubre.

De cara a la correcta elaboració d'aquest treball, és important explicar bé qui tenia la competència en protecció civil i catàstrofes dins el govern. En aquesta legislatura, ja que sota quin departament queden emmarcades les diferents competències pot variar segons l'executiu del moment, qui s'encarregava de protegir als ciutadans i ciutadanes era la Conselleria de Justícia i Interior, liderada per Salomé Prades, a través de la Direcció General de Prevenció, Extinció d'Incendis i Emergències.

1.2.3 Altres organismes amb competències en la matèria

Aquest treball se centrarà en la resposta comunicativa de la presidència de la Generalitat Valenciana, però per tal de contextualitzar bé tot el que va passar aquell dia i dels avisos i precaucions que es van prendre, també es tindrà en compte com van actuar diferents administracions públiques i organismes varis. Començant des de l'àmbit local, les primeres institucions que s'exposaran són els ajuntaments. La DANA va afectar, en diferent mesura, catalogada en "poc afectada", "mitjanament afectada", "molt afectada" i "zona zero", a un total de 86 poblacions - 85 ajuntaments, una era una pedania- (À Punt, 2024). D'aquestes, 15 municipis i la pedania entraven dins la categoria de zona 0. De tots aquests municipis, destacaré els Ajuntaments de Cullera, Utiel, Alfafar i Catarroja, perquè sigui el dia abans, a primeres hores del matí o en algun moment del matí, van cancel·lar classes, alertar als seus ciutadans que no sortissin de casa o tancar instal·lacions municipals (Salvados, 2024).

- Cullera: El dia abans se suspenen les classes i es tanquen els parcs infantils i les instal·lacions esportives.
- Utiel: A les 7 del matí del dia 29 se suspenen les classes
- Alfafar: A mig matí del dia 29 se suspenen les classes, activitats extraescolars i les activitats en centres públics i es tanquen els parcs i jardins.
- Catarroja: A les 15 del mig dia del dia 29 es cancel·len les classes.

Eixamplant lleugerament la mirada entrem en el camp de les diputacions. En el cas d'aquest treball ens incumbeix la Diputació de València, que, com amb el cas dels ajuntaments, és un exemple d'una altra institució pública de caràcter polític que va prendre mesures diferents de les quals va prendre la presidència de la Generalitat; el dia 29, a causa del “risc molt alt per a la població” del que avisaven les alertes, va enviar a tots els seus treballadors i treballadores a casa al migdia (Pitarch, 2024).

Ja en l'àmbit autonòmic, es troben diferents organismes que també van prendre mesures aquell dia, que són el CECOPI i la Confederació Hidrogràfica del Xúquer. El Centre de Coordinació Operativa Integrat (CECOPI) és un recurs que poden activar les comunitats autònomes quan necessiten que col·laborin diferents administracions autonòmiques i estatals. Des d'aquest centre es dirigeixen i coordinen totes les operacions durant l'emergència i el formen un comitè de direcció en què estan presents un representant de la comunitat autònoma i un representant de l'Estat; el dirigeix el representant de la comunitat autònoma excepte que es passi a la fase d'emergència 3, que llavors assumeix el control el govern central. Segons el nivell i tipus de l'emergència, s'hi poden anar sumant més agents implicats, com els bombers, la policia, l'exèrcit o diferents ministres (BOE, cap. 4, 1992). D'altra banda, les confederacions hidrogràfiques són els organismes que s'encarreguen de les conques hidrogràfiques que recorren per més d'una comunitat autònoma. Aquests organismes són dependents de l'administració central, concretament del ministeri que responsable del medi ambient. En aquest cas, la Confederació Hidrogràfica del Xúquer és la confederació responsable de la conca a la qual pertanyen el Túria i el Magre, els rius que van desbordar per la DANA. L'organisme va enviar 198 correus al llarg del dia 29 alertant sobre les precipitacions i els increments dels cabdals dels rius (Mínguez, 2024).

En l'àmbit estatal també hi va haver un organisme que va entrar en acció i, de fet, va ser el primer a començar a alertar sobre la DANA; es tracta de l'AEMET. L'Agència Estatal de Meteorologia (AEMET) és l'organització que, des del 2008, s'encarrega de la previsió i l'emissió d'avisos sobre fenòmens meteorològics que puguin afectar la

seguretat de les persones i els béns materials, així com l'elaboració i difusió d'informació meteorològica d'interès general en l'àmbit nacional. També proporciona serveis específics de suport a la navegació aèria i marítima, amb l'objectiu de garantir la seguretat, la regularitat i l'eficiència del trànsit aeri i marítim. Durant el dia 29, i també els dies previs, va llençar avisos sobre la perillositat del temporal que s'apropava.

Per últim, un organisme públic rellevant que també va prendre mesures, tot i que no tenia competències directes amb el fenomen meteorològic, va ser la Universitat de València. Fundada l'any 1499, és una de les universitats més antigues i amb més tradició d'Espanya. Actualment, compte amb 65.000 alumnes i 6.000 persones de personal, és a dir, més de 70.000 persones en total, la més gran de la Comunitat Valenciana i una de les més grans a escala nacional. El dia abans dels fets, amb les alertes i la informació que tenien de l'AEMET, la universitat va convocar el seu propi comitè d'emergència i, a les 20:45 del dia 28, va decidir suspendre les classes del següent dia. Posteriorment, la Universitat Politècnica de València va prendre la mateixa decisió.

1.3 Cronologia dels fets

Presentats els actors de pes d'aquest treball, per acabar de contextualitzar, és necessari detallar una cronologia dels fets previs al 29 d'octubre, dia de màxim impacte de la DANA.

Aquest treball apunta a la gestió comunicativa que va fer la Presidència de la Comunitat Valenciana d'aquell dia, així que el primer de tot han de ser les eleccions autonòmiques de les quals va sortir qui presidia València aquell dia. El 28 de maig del 2023 es van celebrar eleccions municipals i autonòmiques a Espanya i la tendència general a la majoria dels territoris va ser una victòria del Partit Popular. A la Comunitat Valenciana qui liderava la llista del partit era Carlos Mazón Guixot, qui va aconseguir treure un total de 40 diputats que, sumats als 13 de Vox, li van permetre sumar la majoria per poder formar govern. Aquest es va constituir el

següent 26 de juny, donant peu a l'inici de la XI Legislatura del País Valencià en democràcia. Carlos Mazón es va convertir en el 9è president de la Generalitat Valenciana.

Fet aquest petit enquadrament, ens situem en els dies previs al dia de la DANA, concretament el dia **23 d'octubre (sis dies abans)**, quan l'AEMET va emetre un avís sobre l'aproximació d'una DANA, tot i que encara no se sabia cap a on es dirigiria exactament ni les seves dimensions. Va ser un avís general (AEMET, 23 d'octubre del 2024), no va ser fins als pròxims dies que no va anar acotant la informació. L'endemà, el **24 d'octubre (5 dies abans)**, l'AEMET va emetre un altre avís sobre la formació d'una DANA, aquesta vegada assenyalant que probablement l'est peninsular seria la zona més afectada (24 d'octubre del 2024). El **25 d'octubre (4 dies abans)**, l'AEMET va llençar una nota informativa (AEMET, 25 d'octubre del 2024) que alertava de pluges generalitzades a la Península i Balears, especialment a la costa mediterrània. A més, apuntava que el dia més crític de precipitacions seria el dimarts 29. El **26 d'octubre (3 dies abans)**, quan l'AEMET ja confirmava que hi havia una DANA instal·lada sobre la Península, va llençar una segona nota informativa que alertava que el dimarts 29 seria el dia que esperaven més acumulacions (AEMET, 26 d'octubre del 2024). Les zones que assenyalaven que eren més de risc era el sud-est de la Península. El **27 d'octubre (2 dies abans)**, l'AEMET va publicar un avís especial alertant sobre un alt risc de precipitacions torrencials a l'àrea mediterrània, especificant que el dimarts 29 seria el dia més crític i que tindria especial afectació a la Comunitat Valenciana i Múrcia (AEMET, 27 d'octubre del 2024). El **28 d'octubre (un dia abans)**, l'AEMET va publicar un segon avís especial en què reiterava que l'endemà seria el dia més crític de l'episodi de precipitacions (AEMET, 28 d'octubre del 2024). També va activar el nivell taronja de risc meteorològic a la Comunitat Valenciana, un nivell que implica la probabilitat de fenòmens no habituals amb un cert grau de perill per a la població. A més, recuperant el que s'ha exposat en l'anterior apartat, va ser llavors quan alguns ajuntaments de la zona sud de València i les universitats de València (UV i UPV) van

suspendre la seva activitat de l'endemà per les alertes meteorològiques i l'alt risc de les precipitacions.

Ja el **29 d'octubre** l'AEMET va llençar un avís a les 6:42 del matí alterant d'importants pluges i avisant que estenia el nivell taronja de risc al sud de València i la comarca de la Ribera (AEMET, 29 d'octubre del 2024). Poc més d'una hora més tard, a les 8:04, l'agència va avisar de pluges d'intensitat torrencial en el litoral sud de València, pronosticant més de 90 l/m² en una hora i advertint que la gent no es mogué excepte que fos estrictament necessari (AEMET, 29 d'octubre del 2024). En aquell moment les alertes, emeses a través de la xarxa X (antigament Twitter), eren constants. A mig matí es van començar a veure les primeres conseqüències de les precipitacions: a les 11:30 es va desbordar el barranc de Poio i a les 12 es va desbordar el riu Magre a l'alçada d'Utiel (elDiario.es, 2024). A les 12:30 va sortir el portaveu de l'AEMET, Rubén del Campo, a través d'un vídeo difós per l'agència, a advertir a la població sobre que *“els avisos vermells suposen perill extrem”* (29 d'octubre del 2024).

Va ser aleshores, les 13:00, que va comparèixer, per primera vegada, Carlos Mazón en roda de premsa per avaluar la situació, a la vegada que es va penjar un tuit des del seu compte principal amb el contingut de la compareixença. En la declaració assegurava que, segons informes meteorològics, el temporal disminuiria la intensitat al voltant de les 18:00, tot i que aconsellava a la gent a prendre precaucions i seguir les indicacions de les autoritats (elDiario.es, 2024). El tuit, posteriorment, el va esborrar. A les 17:35 el Centre de Coordinació d'Emergències de la Generalitat va emetre una alerta hidrològica avisant de l'increment del cabdal dels rius Xúquer i Magre, en què la Confederació Hidrogràfica del Xúquer informava que el riu Magre podia arribar als 1.000 l/m³ i podria derivar en desbordaments importants. En aquesta comunicació es demanava a la població allunyar-se de les riberes i les zones de risc fluvial (Emergències 112CV, 2024).

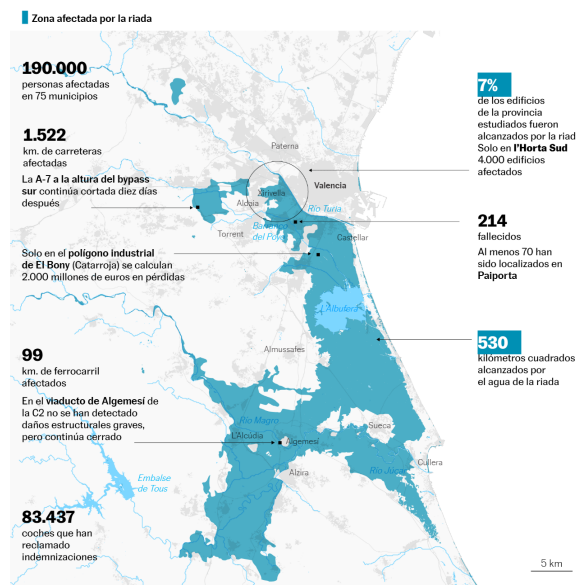
A les 18:30, en consonància amb els avisos dels diferents organismes meteorològics i no les declaracions del president de la Generalitat, es va tornar a desbordar el barranc de Poio, aquesta vegada a l'altura de Torrent, la que seria la zona 0, inundant diverses poblacions com Picanya, Paiporta, Benetússer, Sedaví, Massanassa i Catarroja. A partir d'aquest moment, en què el cabal de la rambla quadruplicava l'habitual, la situació era ja crítica, amb ponts i diferents estructures enfonsades per l'aigua i milers de persones atrapades a les carreteres, centres comercials, estacions, etc., sense possibilitats de moure's per la magnitud de les inundacions.

A les 20:12, amb poblacions senceres ja inundades, va ser quan la Generalitat Valenciana va activar l'Alerta de Protecció Civil en els mòbils de tots ciutadans i ciutadanes de la província de València, que és el missatge que va arribar per SMS a tots els dispositius demanant a la població evitar qualsevol desplaçament (Pérez, 2024). L'avís, però, va arribar quan les inundacions ja havien col·lapsat carreteres i moltíssima gent s'hi trobava atrapada.

A les 21:30 va comparèixer Carlos Mazón per primera vegada després de la catàstrofe. El president va declarar que fins al moment no es tenia constància de pèrdues humanes, però que era molt difícil contrastar fonts pel caos generat per les inundacions i per la caiguda del sistema. Va aconsellar també que la gent no sortís de casa seva i que s'allunyés tot el possible de barrancs i zones de risc fluvial.

Finalment, la jornada va ser fatídica en tots els sentits. Es va sumar la lentitud en les precaucions, que, per a qui van arribar, ho van fer tard, i una catàstrofe natural sense precedents en el que va de segle. Comptant només la Comunitat Valenciana, no l'única zona perjudicada, però sí la regió clarament més afectada per la DANA i que ocupa aquest treball, les conseqüències finals van ser de 224 persones mortes i encara 3 de desaparegudes, 190.000 persones afectades, 530 quilòmetres quadrats afectats per l'aigua i 778,1 l/m² que van caure al llarg de les 24 h del dia 29 (3cat,

2025). L'estació meteorològica de Torís (València), va registrar una xifra rècord a Espanya de 184,6 l/m² en una hora (Efe, 2024).



Imatge 1. Infografia del 10 de novembre sobre les zones afectades per les riades.

Font: Clemente, Y., Hidalgo, M., Álvarez, J. (5 de novembre del 2024). Infografia de les zones afectades per les riades. *El País*.

1.4 Agenda de Carlos Mazón

Al voltant de l'enviament de l'avís d'alerta s'hi va formar controvèrsia aleshores i també els dies, setmanes i mesos posteriors. D'entrada per si s'havia enviat massa tard, però també per si Carlos Mazón era present en el moment de l'enviament o si va ser partícip de la decisió d'enviar-lo. L'agenda del president de la Generalitat d'aquell dia era una incertesa que no va quedar clarificada fins al cap de setmanes i mesos (Enguix i Sanjuán, 2025). Fins al migdia va mantenir la seva agenda oficial d'actes i presentacions, fins que a les 15h va tenir un dinar privat del qual n'ha anat sortint informació amb el temps. El 8 de novembre es va destapar que Mazón havia estat dinant amb Maribel Vilaplana, una periodista a qui presumptament va oferir la direcció d'À Punt, la televisió autonòmica valenciana, tot i que fonts de presidència van reconèixer que Mazón va celebrar el dinar com a president del Partit Popular de la Comunitat Valenciana i no com a president de la Generalitat Valenciana (Sanjuán,

2024). Aquestes mateixes fonts i la pròpia Maribel Vilaplana asseguren que durant l'apat Mazón va estar pendent de la situació i rebent informació del temporal. Després del dinar, que va acabar passades les 17h, Mazón va dirigir-se al Palau de la Generalitat, on segons presidència va arribar a les 19h, i posteriorment a Eliana, on es trobava el centre de control d'Emergències. En aquest lapse de temps, concretament a les 17:37h, va iniciar un seguit de 16 trucades amb la consellera de Justícia i Interior, Salomé Pradas, que va acabar a les 19:43h, fet que ja indicava que hauria arribat al CECOPI passada aquesta hora, ja que la consellera s'hi trobava present. Sobre la poca concreció d'entre la seva arribada al Palau de la Generalitat i després al CECOPI, Mazón ho va atribuir al tràfic ocasionat per la situació, que dificultava el trajecte.

Finalment, quatre mesos més tard, van sortir imatges de l'entrada de Mazón al CECOPI que confirmaven que l'hora d'arribada va ser les 20:28h, 17 minuts més tard de l'enviament de l'Alerta de Protecció Civil. Cal apuntar que els fets no es van aclarir fins que no es va iniciar la investigació judicial i, sota l'ordre d'un jutge, va sortir tota la informació (El País, 2025).

1.5 Públics d'interès del cas

El cas que ocupa aquest treball és la gestió comunicativa que va fer la presidència de la Generalitat valenciana de la DANA, de manera que per poder determinar com ha sigut aquesta gestió, cal remarcar cap a qui s'estava comunicant. S'han distingit quatre públics diferents, que són el poble valencià, els i les votants, el Govern espanyol i els grups parlamentaris de l'oposició.

El poble valencià és tota la gent que viu a la Comunitat Valenciana. La regió més afectada va ser la província de València, però el desastre va tenir conseqüències per tothom, encara que geogràficament s'hi trobessin lluny. A més, tots els valencians i valencianes estan presidits per Carlos Mazón. El segon públic són els votants, que encara que sigui similar al primer, es distingeix perquè aquests tenen capacitat d'influència sobre la presidència de la comunitat. També són diferents perquè les

persones que no voten, sigui per decisió pròpia, perquè no tenen l'edat, perquè no tenen la nacionalitat, per motius físics o per qualsevol altre motiu, són part del poble valencià, però no dels votants.

El tercer públic és el Govern espanyol. La magnitud del desastre va ser de tals dimensions que va requerir la intervenció de cossos d'emergència estatals, tot i que les competències entre administracions van acabar estant al punt de mira, ja que el seu paper en els fets va ser un dels temes de més controvèrsia i va acabar xocant múltiples vegades amb l'administració de Mazón, tot i que en un principi la relació havia començat en cooperació conjunta. Per últim, el darrer grup són els diferents grups parlamentaris i el rol que van tenir durant els dies i setmanes posteriors a la DANA, ja que la pressió o suport mediàtic que van oferir a la gestió de Mazón va condicionar el relat i respostes que aquest va donar.

Previ a desenvolupar com van respondre aquests quatre públics a la gestió del president valencià, caldria contextualitzar els fets més destacats dels dos mesos posteriors a la DANA. Les comunicacions oficials de presidència queden recollides a l'apartat d'annexos. .

1.6 Timeline de fets rellevants posteriors al 29 d'octubre

31 d'octubre

Aquell dia, després de la reunió al Centre de Coordinació Operativa Integrat (CECOPI), Carlos Mazón va comparèixer davant dels mitjans de comunicació acompanyat del president del Govern d'Espanya, Pedro Sánchez, i altres autoritats. Va iniciar la compareixença agraint al president del Govern l'atenció rebuda, la celeritat en què es va traslladar a València i la col·laboració i coordinació entre les dues parts, que va catalogar de fonamentals i necessàries.

4 de novembre

El Rei i la Reina d'Espanya, el president del Govern d'Espanya i el president de la Comunitat Valenciana van visitar els carrers de Paiporta, una de les poblacions més afectades per les riuades. Allà els esperava una multitud que els va rebre amb ràbia i indignació després de tot el que havien perdut per la DANA i aquest sentiment es va traduir en insults, llançament de fang i inclús càrregues contra la comitiva oficial (El País, 2024).

5 de novembre

Després de la visita a Paiporta, Carlos Mazón va canviar la seva narrativa respecte dels fets del dia 29 i va responsabilitzar al govern central de no haver activat les alertes d'emergència i de no haver desplegat inicialment membres de la Unitat Militar d'Emergència (UME) (El País, 2024).

8 de novembre

Es destaca que Carlos Mazón, el dia de la DANA, va estar dinant amb la periodista Maribel Vilaplana durant tres hores per, suposadament, oferir-li la direcció de la televisió pública valenciana. El dinar, que es va celebrar a El Ventorro, un conegut restaurant del centre de València, es va allargar fins a aproximadament les 18h de la tarda, hora en què moltes poblacions ja estaven inundades. Aquesta revelació desmentia la primera versió que va donar presidència sobre que Carlos Mazón havia arribat al CECOPI a les 17h, fet que va generar encara més indignació i desconfiança envers el dirigent valencià (Bono, 2024).

9 de novembre

Quasi dues setmanes després de la DANA els carrers de València van acollir una manifestació multitudinària, d'unes 130.000 persones segons la Delegació del Govern, per demanar la dimissió de Carlos Mazón per la seva gestió de la catàstrofe i els posteriors intents d'ocultar i dissimular els fets. El manifest llegit al final de la manifestació també denunciava que el poble valencià s'havia vist abandonat durant cinc dies i retreia al govern espanyol que davant la inacció del govern valencià no

hagués actuat. Aquest episodi va ser un esglaió més del malestar i indignació social que sentia la gent després dels incidents en la visita de Paiporta, agreujat per la notícia que es va fer pública el dia anterior que Mazón havia estat absent durant hores per un dinar de caràcter privat (El País, 2024).

14 de novembre

En el context de la votació del nou executiu de la Comissió Europea, en què Teresa Ribera -entre d'altres-, havia de sortir nomenada comissària europea per a una vicepresidència executiva, el Partit Popular va intentar obstaculitzar la votació. Els populars acusaven a qui en aquell moment era la vicepresidenta tercera i ministra de Transició Ecològica del govern espanyol de ser la responsable de la falta de previsió prèvia al dia de la DANA, motiu pel qual refusaven votar a favor del seu nomenament i, d'aquesta manera, trencar amb l'acord de govern a què havien arribat el Partit Popular Europeu, els socialistes europeus i els lliberals europeus. Aquest intent de traspasar la culpa dels fets a una membre de l'executiu espanyol va avivar les tensions entre les dues institucions i va allunyar encara més aquella cordialitat i col·laboració inicial amb què havien començat els dies posteriors al 29 d'octubre.

19 de novembre

Carlos Mazón fa canvis en el seu govern i destitueix a la consellera d'Interior i Justícia i responsable d'Emergències, Salomé Pradas. L'exconsellera havia estat molt criticada per la gestió de la DANA, entre d'altre perquè desconeixia l'existència de l'instrument que permetia al seu equip enviar les alertes a la població. D'altra banda, va anunciar que la reconstrucció estaria liderada per Francisco José Gan Pampols, un tinent general de l'exèrcit retirat amb una trajectòria immaculada i amb molta experiència amb missions de gestió. Aquesta decisió podria haver estat motivada com a resposta a una de les grans reclames de la ciutadania d'enviar a l'Exèrcit a solucionar el problema (Fabra, 2024).

1.7 Valoració del timeline

Aquesta successió d'esdeveniments van anar impactant de diferents maneres als quatre públics de la presidència, que al llarg dels dos mesos van tenir reaccions i estats d'opinió variats.

En el poble valencià l'estat d'ànim predominant era de pèrdua, ràbia i necessitat urgent d'ajuda i solucions. Va ser un desastre natural sense precedents recents i que va suposar un xoc per la població, però va generar una resposta ciutadana immediata de centenars de voluntaris i voluntàries que es van desplaçar a les localitats i municipis afectats per ajudar a treure fang, assistir als necessitats i en tota mena de tasques. Aquesta ràpida reacció va agreujar la percepció de lentitud en la resposta per part de les institucions i el malestar es va fer evident el dia de la visita a Paiporta. La recepció hostil, amb insults i llançament de fang, va evidenciar una profunda agitació social i un sentiment d'abandonament per part de la població cap a les autoritats presents, incloent-hi el president Mazón.

Aquesta indignació va anar a més amb les informacions que van sortir sobre què havia fet Carlos Mazón el dia de la DANA i es van veure representades amb la manifestació del 9 de novembre, on només a València 130.000 persones van sortir al carrer per demanar la seva dimissió. El desencant de la gent amb el president valencià també va quedar demostrat a les enquestes que es van publicar aquells dos mesos sobre la intenció de vot a la Comunitat Valenciana; el Partit Popular, partit de Carlos Mazón, treia pitjors resultats en cada una d'elles (Electografia, 2024).

Pel que fa a la relació amb el Govern espanyol, va començar amb una compareixença conjunta el dia 31 d'octubre, en la qual les dues administracions es mostraven disposades a coordinar-se i col·laborar per la causa. També destaquen les paraules que Mazón va pronunciar en senyal d'agraïment cap a Pedro Sánchez i els altres membres del govern presents per haver acudit a València amb rapidesa i va ratificar la voluntat que la coordinació institucional era fonamental i necessària.

Després de la visita a Paiporta, però, en què els representants de les dues administracions van quedar exposats a la ira de la ciutadania, va començar un canvi de narrativa de Mazón, responsabilitzant el govern central de les alertes d'emergència i de l'UME, que va trencar abruptament l'aparent col·laboració. En aquest punt es va desencadenar una tensió evident entre les dues administracions que es va sumar a la ja de per si crispada relació entre les dues faccions polítiques que ocupen les dues presidències.

Aquesta relació crispada entre faccions polítiques no era exclusiva del Govern espanyol, sinó que també tenia la seva versió territorial. Els partits de l'oposició valenciana, el Partit Socialista del País Valencià (PSPV) i Compromís, tot i inicialment tenir una posició allunyada de la confrontació política, quan la narrativa de Carlos Mazón va començar a esdevenir acusativa també van sumar-se a les crítiques per acusar-lo de deslleialtat institucional i de buscar excuses. La notícia del dinar a El Ventorro va ser la munició definitiva per exigir la seva dimissió immediata, acusant-lo de negligència i falta de lideratge. Van donar suport i van capitalitzar políticament la manifestació del 9 de novembre per la dimissió del president.

Fruit d'aquesta pressió va arribar la destitució de Salomé Pradas de la Conselleria d'Interior i Justícia, tot i que va ser vista com a insuficient i es va seguir demanant la dimissió del president. D'altra banda, el partit de Carlos Mazón, el Partit Popular, va tancar files al voltant del seu president i va adoptar la línia argumental de responsabilitzar el govern espanyol de la tardança en l'enviament de les alertes d'emergència. Sobre la remodelació del govern va ser significatiu que la persona a qui es va posar al capdavant de la recuperació fos un militar amb experiència, desvinculat de la política i, per tant, algú a qui no es podia associar a cap partit polític.

2. MARC TEÒRIC

2.1 Comunicació corporativa

El **Gran Diccionari de la Llengua Catalana (GDLC)** defineix “corporació” com una “*associació de persones lligades entre elles per una comunitat de regles, d’obligacions i de privilegis*”. Si ho seguíssim al peu de la lletra, podríem entendre que “comunicació corporativa” és tot allò que comunica aquesta associació, però va més enllà. La comunicació corporativa és un concepte clau en la comunicació i en qualsevol sector, perquè aquestes “associacions” que defineix el GDLC poden ser des de petites empreses o grans multinacionals a institucions públiques, entitats de pes dins la nostra societat, amb capacitat d’influir i transformar, de crear tendències i també opinió pública. S’ha d’acudir, per tant, a les definicions que li atorga la literatura acadèmica.

Joan Costa (1993), per exemple, la defineix com a una eina per construir identitat i diferenciar-se:

Procés estratègic de gestió de la identitat i la imatge d'una institució, mitjançant el conjunt d'activitats que realitza per a donar a conèixer les seves característiques, els seus valors, la seva personalitat i el seu estil, amb la finalitat de diferenciar-se d'altres institucions i crear valor en la ment dels seus públics.

Paul Capriotti (1999), tot i que fent referència a les empreses, descriu que tota característica d’una entitat esdevé informació pel seu públic:

Amb això, la comunicació de les empreses amb els seus públics deixa de ser només els missatges "simbòlics" elaborats per la mateixa empresa, per incloure-hi un nou element: la pròpia conducta de l'empresa. El que els públics pensen d'una empresa, és el resultat de la comunicació, com

també de la seva experiència i de l'experiència dels altres amb l'empresa. D'aquesta manera, tot allò que l'empresa fa adopta una dimensió comunicativa, transmetent informació sobre si mateixa, sobre la seva personalitat.

Per a Fernando Martín (2004), es tracta del recurs de les organitzacions per gestionar la seva informació i potenciar la imatge corporativa:

La creació, coordinació, anàlisi, desenvolupament, difusió i control de tota acció de gestió informativa interna i externa que diàriament es produeix en una empresa o corporació, tant a nivell d'activitats, serveis i productes, que afecta un determinat públic o col·lectiu social i que es transmet a través dels mitjans de comunicació interns i externs, per poder potenciar la seva imatge corporativa.

Amb aquestes definicions es posa de manifest que quan una entitat realitza una acció que es comunica, no es tracta d'una acció puntual, sinó una activitat planificada i coordinada que busca construir i projectar una imatge coherent davant el públic. Per tant, fan referència al procés comunicatiu, ja que no només es tracta de difondre informació, sinó també d'avaluar com aquesta és rebuda i com impacta en la reputació i el posicionament de l'organització. Cal veure, doncs, qui rep aquesta informació i perquè té tanta influència en les accions d'una entitat.

La paraula “*stakeholder*” és un anglicisme molt utilitzat en el sector empresarial i de la comunicació que, en el seu sentit literal, ve de la fusió de “*stake*” i “*holder*” - en català, literalment, seria “tenidor d'interessos”-. El Termcat, un portal dedicat a l'elaboració de recursos terminològics, la normalització de neologismes i l'assessorament terminològic, ho tradueix per “públics d'interès” o “part interessada”, especificant la primera és més adequada en el sector de la comunicació.

El concepte de *stakeholder* -o públics d'interès- ha sigut objecte de nombrosos treballs i estudis. Per aquest treball s'ha escollit la conceptualització del *stakeholder* que ofereix d'Edward Freeman, que Sara Cristancho (2023) recull en el seu treball de final de grau.

Freeman defineix *stakeholder* com a "qualsevol grup o individu que pugui afectar o ser afectat per l'assoliment dels objectius de l'empresa", així que argumenta que és lògic que les organitzacions vulguin satisfer les necessitats i desitjos d'aquests, encara que a vegades impliqui conflictes dins l'entitat. L'autor classifica els *stakeholders* en dues categories, que són els primaris i els secundaris.

Els primaris són aquells grups que tenen un impacte directe en el desenvolupament i el futur d'una entitat. Aquests inclouen accionistes, inversors, clients, empleats, proveïdors, competidors i socis comercials, ja que participen activament en les operacions i decisions de l'organització.

D'altra banda, els secundaris no estan implicats directament en les accions de l'entitat, però poden influir-hi de manera indirecta o ser-ne afectats significativament. En aquest grup es troben la comunitat, el medi ambient, els mitjans de comunicació, els governs i els organismes reguladors, que poden condicionar la imatge i la reputació de l'empresa.

En una teoria publicada posteriorment, que és la teoria de la legitimitat (Freeman et al., 2007), els autors argumenten que la legitimitat que té una organització depèn de si els seus *stakeholders* perceben que les seves accions són adequades i coherents amb els valors que proclama. Això vol dir que hi ha d'haver certa coherència entre el que diu i el que fa. Aquesta legitimitat es veu enfortida si l'organització actua de manera ètica i responsable, responent a les expectatives i necessitats dels diferents grups amb els quals es relaciona. Mantenir una bona legitimitat no només millora la reputació de l'organització, sinó que també pot afavorir-ne la capacitat per a operar a llarg termini. Pel referent a aquest treball, com s'ha explicat anteriorment, els

stakeholders de Carlos Mazón són el poble valencià, les persones votants de la Comunitat Valenciana, el Govern espanyol i els grups parlamentaris.

Entenem que és essencial que hi hagi bones sinergies entre una organització i els seus públics d'interès, que la interacció entre les dues parts sigui fructífera per assolir objectius comuns. Perquè això succeeixi, la comunicació entre ambdues parts ha de ser fluïda i honesta i uns conceptes clau per entendre la comunicació de qualsevol organització són la comunicació interna i l'externa.

2.1.1 La comunicació interna

La comunicació interna és un dels eixos vertebradors de la comunicació d'una organització, que ha de ser conseqüent amb la cultura i la identitat d'una corporació. Això vol dir que ha d'estar enfocada a la qualitat de la relació entre l'entitat i els seus públics interns, com ho són els treballadors i treballadores, dirigents, accionistes, etc. Gary L. Kreps (1995), un expert en comunicació de les organitzacions i acadèmic nord-americà, defineix la comunicació interna com a *“aquella eina que serveix de model dels missatges que són compartits pels membres d'una organització[...] És una interacció humana, és, en el seu conjunt, les relacions humanes que s'estableixen a dins d'una organització”* (pàg. 67). Entenem, doncs, que aquesta disciplina és la que manté, o no, cohesionada a una entitat i permet que tots els membres dels equips, departaments o comitès, independentment de la jerarquia, tinguin una predisposició unísona.

Partint d'aquesta idea, és important destacar que la comunicació interna guanya rellevància quan l'organització es troba en una situació extraordinària o compromesa, ja que en aquestes ocasions es requerirà la circulació fluïda d'informació i la implicació de tota l'entitat. Així ho argumenten Wilcox, Agee, Philips i Cameron (2001) en el seu llibre: *“com millor informats estiguin els treballadors,*

menys probabilitats hi ha que difonguin informació errònia i inclús perjudicial per la pròpia companyia. Un buit d'informació és el combustible perquè s'estenguin els rumors” (pàg. 182).

2.1.2 La comunicació externa

La comunicació externa és l'altre eix vertebrador de la comunicació d'una organització. Van Riel (1995) la defineix com *“tota forma de comunicació que una organització manté amb el seu entorn, incloent-hi els clients, proveïdors, institucions i mitjans de comunicació”* (pàg. 29). Per tant, entenem que és tota aquella comunicació, incloent-hi accions o missatges, que va dirigida als públics externs d'una organització.

Aquestes comunicacions dirigides tenen una finalitat cap a aquests públics, són emeses amb alguna intencionalitat pensant en els objectius de l'entitat. Ana María Enrique (2007), a la seva tesi doctoral, defineix les que considera que són les tres principals fites de la comunicació externa:

- a) Donar a conèixer l'organització entre els seus públics i, per aquelles entitats que ja són conegudes, guanyar notorietat. En aquesta faceta entren disciplines com el màrqueting.
- b) Transmetre una imatge definida i positiva de l'organització. Voler projectar-se com a una entitat que té un benefici o un rol rellevant per a la comunitat a la qual pertany.
- c) Difondre informació útil de l'organització o que es pot considerar d'actualitat i interès general. Per aquest punt és imprescindible que la relació amb els mitjans sigui fluïda i positiva per l'entitat, per tal de facilitar que en les aparicions en mitjans no en surti perjudicada.

Queda clar que la comunicació d'una organització, sigui interna o externa, ha de ser una activitat planificada i pensada dins d'una estratègia, ha de tenir marcats uns

objectius o fites a aconseguir, que, segons Mònika Jiménez (2007), han de ser *“obtenir una opinió positiva, una imatge adequada a la seva estratègia entre el públic objectiu. D'aquesta manera, l'obtenció d'un estat d'opinió favorable cap a la companyia i, en definitiva, cap a la marca, es converteix en la màxima prioritat de tota entitat”* (pàg. 3).

En el cas de les empreses és un tema de màxima prioritat perquè en depèn el rendiment econòmic, però en el cas de l'entitat que ocupa aquest treball, la presidència de la Generalitat Valenciana, al ser una institució pública i un càrrec públic, és més que prioritari, és vital, perquè la diferència entre una opinió pública favorable o no en pot significar la reelecció. Sembla lògic pensar, llavors, que qualsevol element que pugui alterar o distorsionar l'opinió pública d'una institució pública es voldrà tenir controlat i s'actuarà en conseqüència per evitar-lo, reduir-lo o contrarestar-lo. Què passa si apareix una situació que impedeix tenir aquest control?

2.2 Comunicació de crisi

2.2.1 Definició

La paraula “crisi” prové del verb grec *“krino”*, que significa “separar” o “decidir”. A l'Antiga Grècia la filosofia era la “medicina de l'ànima” i és per això que emprava conceptes mèdics per referir-se a qüestions filosòfiques. El moment de la crisi d'una malaltia era quan se sabia si tenia cura o no, és a dir, el punt culminant en què es descobria si et salvaves o mories. Per tant, el concepte crisi feia referència a un moment que havia de tenir desenllaç, no podia ser permanent. Partint d'aquest origen històric de la paraula, Ana Maria Enrique (2007) argumenta que el concepte de “crisi” no implica necessàriament una conseqüència negativa, sinó que fa referència a un moment de canvi que condueix a la incertesa i al suspens sobre com es resoldrà l'assumpte. Ho acompanya de l'expiació que donen Bejín i Morin (1976), que afirmen que s'utilitza com una paraula buida i com a últim recurs davant

moments d'angoixa o incertesa en què no se sap diagnosticar les causes de la situació a què s'ha arribat, o bé no es pot preveure la direcció en què aquesta desembocarà.

Les crisis estan a l'ordre del dia en àmbits com l'economia, la història, l'esport, la psicologia, la política, etc, de manera que com actuar davant aquestes situacions és un tema d'interès comú i, consegüentment, objecte d'anàlisi i d'estudi. S'han escrit i s'han publicat diferents teories sobre com s'hauria de gestionar una crisi, com afrontar-la per tal que la imatge o reputació de l'entitat no en surti danyada, o especialment danyada, o directament beneficiada. Previ a tota aquesta estratègia, però, hi ha un pas que sovint passa per alt, que és el de la prevenció. Segons Enrique Alcat (2005), quasi totes les empreses - un 95%- pateixen, en algun moment de la seva història, una crisi o una situació que pot comportar efectes devastadors per la imatge pública o credibilitat de l'entitat, mentre que només el 10% d'aquestes aprofiten les circumstàncies per corregir errors, extreure conclusions positives i sortir-ne enfortides.

Amb aquesta dada el que es vol dir que és que tota entitat, sense importar la dimensió o el sector, està exposada a patir adversitats i l'única manera d'estar-ne preparada és amb prevenció i un pla estratègic. Aquest pla ajudarà l'organització a tenir més marge de maniobra, a saber com actuar en determinades ocasions i a com procurar que la situació no es torni a donar, però mai serà una solució miraculosa que tindrà totes les respostes.

2.3 Tipologies de crisi

Cada crisi té unes característiques úniques que la fan irrepetible, com el sector en què es produeix, el moment social, econòmic i històric, el lloc on esclata, les organitzacions a què afecta... i un llarg etcètera de particularitats que la convertiran potser en similar a una altra, però mai idèntica.

Aquestes similituds en les particularitats de cada cas el que permeten és agrupar-les i poder distingir diferents tipologies de crisi. Maria Benaiges (2018) fa una llista que recull diferents models independents d'agrupar-les segons els criteris de diferents autors. Cada autor classifica les crisis segons unes característiques determinades, però no és una classificació conjunta. És a dir, cada cas es pot analitzar des de cada una de les següents tipologies, no són excloents unes de les altres.

Les primeres són les crisis que es classifiquen en funció del seu origen, a continuació a les que es classifiquen per si es poden veure amb antelació i el seguiment que se'n fa i per últim segons la seva gravetat.

2.3.1 La crisi en funció de les seves causes

F. de Bakker categoritza a les crisis en quatre camps, que són:

- De producte o servei. Són aquelles crisis que provenen d'allò amb què comercialitza una empresa. Les organitzacions posen a prova tot allò que ofereixen o llencen al mercat, però a vegades tot i així sorgeixen errors o avaries.
- Per error o interrupció d'un procés. Eminentment pensada per errors tecnològics, fa referència al fet que les organitzacions són molt dependents dels sistemes tecnològics i això les exposa a un gran risc si hi ha qualsevol classe de problema en aquest àmbit.
- Per un error motivat per un treballador/a. Tot i la digitalització i la dependència tecnològica, les organitzacions són també dependents de les aptituds i la fiabilitat dels seus treballadors, així que un error humà sempre pot ser el causant d'una crisi.

- De temes vinculats de forma específica a una empresa o a una indústria. Hi ha sectors més controvertits i vigilats que d'altres, però qualsevol entitat pot veure's en el punt de mira de l'opinió pública o els mitjans de comunicació.

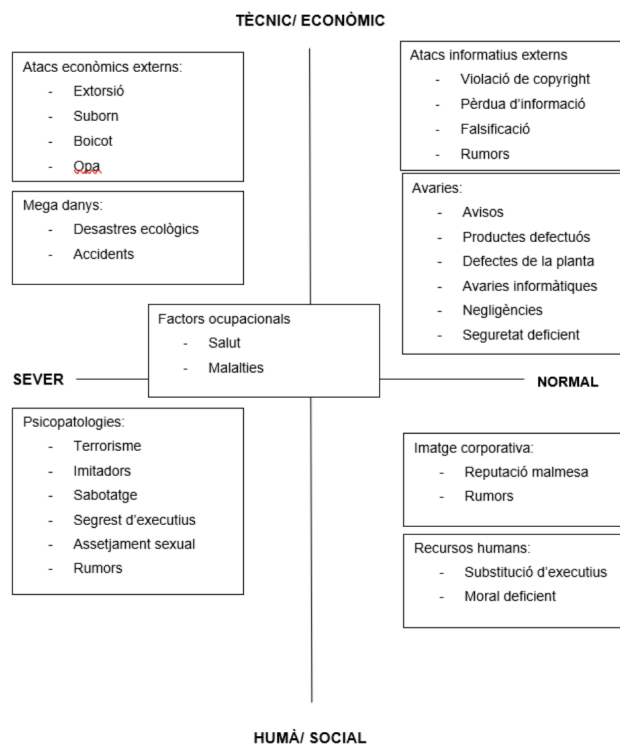
2.3.2 La crisi en funció de la naturalesa dels esdeveniments que la susciten

Piñuel i Westphalen van estructurar les crisis també tenint en compte els motius que la susciten, però en aquest cas la classificació és de tres grups:

- Esdeveniments objectius o subjectius: els objectius fan referència als atemptats, accidents, vagues, defectes de producció, etc. En canvi, els subjectius són els enfrontaments protagonitzats per una empresa de la competència, declaracions negatives per part dels treballadors, d'un *stakeholder*, etc.
- Esdeveniments exògens o endògens: a les crisis exògenes el que es veu perjudicada és la imatge de l'organització davant dels seus públics externs i posteriorment, deriva a l'interior, en canvi, a les crisis endògenes es veu primer afectada la cohesió interna de l'organització.
- Esdeveniments tècnics o polítics: les crisis poden generar-se per un risc tècnic, com pot ser un error en el sistema operatiu o de producció, o per un risc que prové d'un estat d'opinió, com pot ser un conflicte social o una decisió política. Aquests últims, de naturalesa política, són molt més difícils de preveure que els tècnics.

2.3.3 La crisi en funció dels seus orígens

Mitroff i Pearson classifiquen les crisis segons els seus orígens i ho fan mitjançant una taula amb dos eixos, vertical i horitzontal. L'eix vertical fa referència al detonant de la situació de crisi, si és un per un motiu tècnic/econòmic o un motiu humà/social. L'eix horitzontal fa referència a la seva gravetat i distingeix entre normal, entenent-la com una situació que es pot donar amb facilitat, i severa, que inclou casos més extrems.



Imatge 2. Classificació de les crisis en funció dels seus orígens

Font: Maria Benaiges (2018), basat en *Mitroff, I, Pearson, C (1997). Cómo gestionar una crisis. Gestión 2000.*

2.3.4 La crisi en funció de les possibilitats de preveure-la, la seva evolució i les seves conseqüències

Aquesta tipologia de Joan Ferrer agrupa les crisis segons tres paràmetres, que són la previsió, la forma i les conseqüències.

Segons la previsió poden ser:

- Crisis previsibles. Aquelles que d'alguna manera es podien intuir perquè hi ha indicis que succeirà o perquè s'anuncia, com pot ser el cas d'una vaga de treballadors.
- Crisis no previsibles. Aquelles que no es poden preveure i no es pot saber que succeiran, com són els accidents o els desastres naturals.

Segons la forma:

- Crisis naixents. Aquelles que es poden veure amb facilitat perquè tot just comença o hi ha rumors que succeirà, de manera que l'entitat té temps d'organitzar-se i preparar-se abans que esclati del tot.
- Crisis sobtades. Aquelles que no donen temps a l'organització a preparar-se ni analitzar la situació, sinó que esclaten de cop. Acostumen a ser les més greus i si l'entitat no manté una bona relació amb els seus públics poden ser molt perjudicials.
- Crisis sostingudes. Aquelles que perduren molt en el temps, que acostumen a ser provocades per mitjans de comunicació i/o algun dels públics interns o externs de l'organització.

Segons les seves conseqüències:

- Crisi greu. Aquelles que no acaben sent massa perjudicials per a l'entitat, que duren poc en el temps i que s'han pogut preveure, analitzar, gestionar i respondre amb temps claredat.

- Crisi aguda. Aquelles que han produït un gran impacte negatiu en l'organització, que acostumen a haver tingut molt més impacte mediàtic i requereixen una estratègia per reparar els danys provocats.

2.3.5 La crisi des d'un punt de vista pragmàtic

Aquesta darrera catalogació de les crisis d'Alfonso González i Ángel Luis Cervera les ordena en funció del seu nivell de gravetat.

- Alerta 1. És un nivell de baixa intensitat i engloba incidents que es produeixen en l'àmbit local, que afecten només als públics locals i que no té massa afectacions a l'organització.
- Alerta 2. És un nivell que engloba situacions de més rellevància, encara d'àmbit local, però que sí que afecten l'organització en temes de reputació, seguretat o econòmics.
- Alerta 3. És un nivell dirigit a incidents extrems, que per la seva gravetat són d'interès nacional o internacional i, en resultat, també ho són les conseqüències per a l'organització que la pateix.

Independentment de com quedi classificada una crisi, de l'estil o gravetat que sigui, les entitats i organitzacions hi han de donar una resposta, la qual, com s'ha exposat anteriorment, ha d'estar treballada i ser aplicable a qualsevol mena de crisi, ja que de la mateixa manera que aquestes no són iguals entre si, tampoc ho són les organitzacions.

Així doncs, com s'ha explicat anteriorment, és clau que l'organització estigui preparada pel que pugui passar i això implica tenir una estratègia a seguir per si es dona el cas d'una potencial crisi. És a dir, que l'entitat tingui unes pautes de gestió de crisi a què recórrer si fos necessari. Seguint la recopilació que fan Pilar Saura i Francisco García (2010), existeixen diferents models sobre com gestionar una crisi.

2.4 Models de Gestió de Crisi

2.4.1 Model Onion

El primer és el proposat per **Paunchant i Mitroff (1992)**, catalogat com a **Model Onion** -en català *Model Ceba*-, ja que la seva estructura la formen diferents nivells concèntrics, emulant la forma de capes d'una ceba, i cada una d'elles representa un nivell de realitat. Concretament hi ha 4 nivells.

El primer fa referència al caràcter dels individus. S'hi engloben les respostes emocionals dels dirigents de l'entitat, que esdevenen els mecanismes de defensa que l'empresa o institució adopta per fer front a la situació. Segons la teoria, si aquesta entitat està preparada per afrontar una situació adversa, l'acció de resposta tendirà a ser responsable, mentre que les entitats que no estaven preparades, tindran tendència a culpar de la seva situació a actors externs.

El segon fa referència a la cultura organitzacional. Explica que depenent de la cultura de l'organització, és a dir, els seus valors, creences i identitat, l'entitat tindrà una resposta o una altra. Remarquen que, segons si des de l'organització s'entén que són susceptibles a patir una crisi o, per contra, s'hi creuen immunes, condicionarà la forma d'actuar i les respostes davant d'una potencial crisi. Exemplifiquen com a obstacles per a la preparació de gestió de crisi pensaments de l'estil: *“la mida de la nostra entitat ens protegirà en cas de crisi”* o *“les crisis són úniques, no serveix de res estar preparats”*.

El tercer és l'estructura organitzacional de l'entitat, és a dir, la infraestructura d'una organització, que consisteix en el seu organigrama i la tecnologia que s'utilitza en els processos de producció o gestió. Els comitès de crisi, els departaments de cada organització per gestionar una crisi, es troben en aquest nivell i són els que poden permeten a l'organització donar una resposta ràpida i eficient a les situacions de crisi.

El darrer nivell és l'estratègia que adopta l'organització. Engloba els mecanismes, plans i procediments necessaris per a la gestió del problema. Es constitueix de 5 fases, que són:

- Fase de detecció de senyals
- Fase de preparació/prevenió
- Fase de contenció/limitació de danys
- Fase de recuperació
- Fase d'aprenentatge

2.4.2 Model de Crisis Evitables i No evitables

El següent model és el **Model de Crisis Evitables i No evitables** de **González Herrero (1998)**. En aquest s'analitzen les crisis segons dos punts de partida: les que es consideren evitables i les que no ho són.

Evitables: es cataloguen dins aquest grup aquelles que es podrien defugir si l'entitat intervingués de forma eficaç i oportuna a l'hora de tractar-les. El seu origen moltes vegades es troba en accions humanes, sobre les que l'organització té el poder d'influir o controlar. També es contempen aquelles que, malgrat no ser del tot evitables, es podrien haver previst i, per tant, haver pres mesures preventives que implicarien conseqüències menys negatives.

No evitables: s'entenen per no evitables aquelles que són accidentals i el seu origen es troba en elements de la naturalesa o en errors humans que l'entitat no ha pogut controlar, com és el cas dels accidents. L'objectiu principal d'una organització davant d'aquest tipus de situacions ha de ser intentar preveure-les i establir mecanismes adequats per minimitzar el seu impacte sobre l'entorn.

L'autor planteja diferents situacions que poden desenvolupar en un escenari de crisi, que són:

- L'entitat no tracta d'exercir cap mena d'influència o control sobre l'assumpte en qüestió (no es posa en pràctica cap estratègia corporativa ni de comunicació).
- L'entitat intenta exercir influència o control sobre la situació i no se'n surt, que implica que existeix una estratègia corporativa o de comunicació que s'ha aplicat erròniament.
- L'entitat intenta exercir influència o control sobre la situació, però ho fa tard, que implica que l'estratègia corporativa o de comunicació és errònia conceptualment, ja que no s'està aplicant quan toca.
- L'entitat actua correctament, tant conceptualment com temporalment, amb el fi d'influenciar o controlar el curs de l'assumpte en qüestió, però sorgeixen factors incontrolables que permeten l'avenç de la situació a un punt de crisi.

Una de les diferències entre les dues aproximacions és que en el cas de les evitables, es requereix una gestió de conflictes potencials, mentre que amb les inevitables el que cal és una etapa de vigilància i planificació. A més, amb les crisis evitables la fase de postcrisi es pot evitar si l'actuació és correcta i oportuna, mentre que amb les crisis no evitables aquesta és una etapa per la qual segur que s'hi ha de passar.

L'autor conclou que per planificar la reacció a una situació de potencial crisi, és important que l'organització sigui conscient del problema i que mantingui una actitud positiva envers les circumstàncies, sense témer les repercussions que li pugui implicar, perquè en cas contrari, per l'entitat pot suposar una gestió difícil i problemàtica.

2.4.3 Model of Crisis Public Relations

El següent model és el plantejat per **Marra (1992)** sota el nom de ***Model of Crisis Public Relations*** - en català Model de Relacions Públiques de Crisi-. En aquest es dona màxima importància a la relació entre l'organització i els seus públics més rellevants, catalogant-ho com a condició clau perquè la comunicació i gestió de la crisi sigui efectiva, ja que aquesta relació serà el termòmetre per mesurar l'èxit de la gestió: *“Les organitzacions amb relacions sòlides amb els seus públics rellevants patiran menys danys financers i emocionals que aquelles que tinguin relacions dèbils o poc desenvolupades amb els seus públics rellevants”* (Marra 1992, pàg 41). Partint d'aquesta base imprescindible perquè una entitat se'n surti d'una situació adversa, l'autor descriu dos altres factors claus.

El primer és l'existència d'un manual de comunicació de crisi que indiqui cert procediment a seguir, perquè davant d'una situació de potencial crisi actuar amb rapidesa i eficàcia és clau, així que aquests passos han d'estar pautats. L'altre factor que assenjala indispensable és l'autonomia d'acció del departament o comitè de relacions públiques que s'encarregui de gestionar la situació.

2.4.4 A Layered Model

Aquest model publicat per **Joanne E. Hurd (1992)** amb el nom de ***Layered Model*** - en català Model de les Set Capes - es constitueix a partir de set capes situades en la fase de reacció d'una crisi, per tant, sense fer referència a la preparació i prevenció d'aquesta. L'autora proposa una resposta organitzada davant d'una situació de crisi i cada una d'aquestes capes forma un sistema que ha de ser capaç de permetre a l'entitat fer front a la situació.

- La connectivitat, que és la capa principal, implica les reunions i posada en comú que fa l'equip.
- La recollida de dades, per tenir tota la informació sobre els danys ja produïts i els potencials danys.
- El filtratge, que implica convertir totes aquestes dades en informació útil i així preparar la gestió.
- La selecció de mitjans, que consisteix a escollir quines eines de comunicació de crisi són les més eficaces per fer arribar el missatge a més gent.
- La memòria organitzacional, que és extreure conclusions de crisis anteriors i la seva gestió, siguin de la mateixa entitat o de similars, per tal de facilitar la presa de decisions.
- Els valors de l'entitat, per tal de tenir clares les prioritats que es volen preservar.
- El procés de grup, que implica la unificació de totes les capes anteriors per tal que l'equip encarregat de la crisi pugui prendre decisions.

Aquest model està enfocat a la comunicació de la crisi, més que a la gestió, perquè l'autora justifica que la resposta a una crisi és un procés complicat que no comença ni acaba distribuint informació, sinó que està format per un seguit d'accions pensades per complir uns objectius essencials i que aquestes han d'anar acompanyades de certs elements comunicatius.

2.4.5 Model de les Quatre Rs

És un model proposat per **Robert Heath (1998)** que rep el nom de les **Quatre Rs** perquè es planteja en quatre etapes, que en anglès són: *reduction, readlines, response and recovery* - en català reducció, preparació, resposta i recuperació -. Cada una d'aquestes fases fa referència a una sèrie de mesures que ha de prendre l'organització, des d'abans que succeeixi la crisi fins quan els danys ja estan fets.

- Reducció, l'etapa per avaluar els riscos de crisi potencials i l'impacte que tindrien en l'entitat.
- Preparació, l'etapa d'entrenament per gestionar una crisi.
- Resposta, l'etapa en què es fan els plans i l'auditoria de crisi i l'impacte que ha tingut.
- Recuperació, l'etapa en què es posen marxen els mecanismes de recuperació per tornar a una situació d'estabilitat.

2.4.6 Model de Gestió de la Comunicació en Tres Etapes

Per últim, considero rellevant incloure també un model de gestió de crisi proposat per **Ana María Enrique (2013)** amb el nom de **Model de Gestió de la Comunicació en Tres Etapes**. Aquest està centrat en les fases que una entitat pot travessar en una situació de crisi, que són: prevenció, reacció i recuperació.

L'etapa de prevenció inclou una sèrie d'accions destinades a evitar l'aparició d'una crisi o, si no es pot impedir, establir mecanismes per mitigar-ne els efectes. El primer pas en aquesta etapa és la identificació de riscos, és a dir, detectar aquells factors que podrien comprometre els objectius o la imatge pública de l'organització. Per fer-ho, és essencial analitzar l'entorn i estudiar situacions potencialment conflictives o situacions que han ocasionat problemes a altres entitats del mateix sector. Aquesta recopilació d'antecedents d'altres crisis, siguin pròpies o d'organitzacions del mateix sector, pot aportar informació valuosa per comprendre el context actual, preparar possibles escenaris i quina seria la resposta que s'hauria de donar.

Un cop identificats els riscos, cal definir una estratègia de comunicació per a aquesta etapa i determinar si es mantindrà en cas que esclati la crisi. Aquest pla de comunicació ha d'incloure:

- Identificació dels grups d'interès, tant interns com externs, amb qui caldrà reforçar la relació.
- Definició dels missatges clau i respostes predefinides per garantir coherència en la comunicació.
- Selecció dels canals de comunicació més adequats per difondre la informació.
- Establiment d'un calendari d'accions per determinar quan es prendran aquestes mesures de prevenció i resposta.

En aquesta etapa també serà fonamental la creació d'un comitè de crisi i el seu pertinent portaveu oficial. El comitè serà responsable de prendre decisions durant la situació i el portaveu qui les comunicarà, procurant de mantenir la coherència en els missatges i evitar contradiccions.

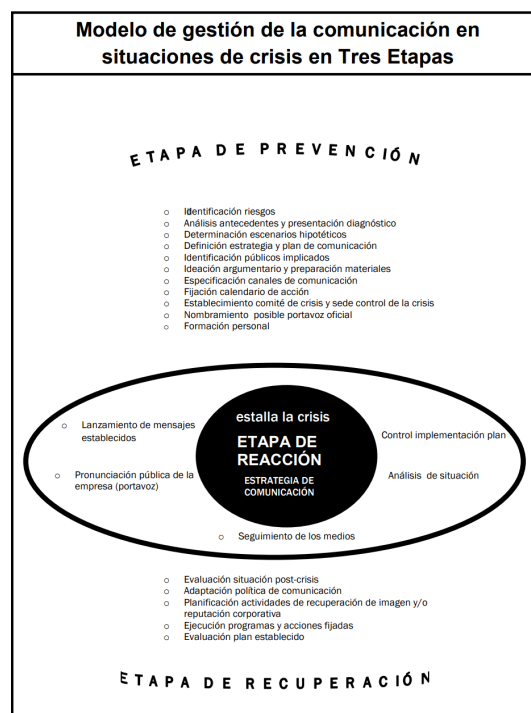
Segons l'autora, una peça clau en aquesta etapa de prevenció és la formació del personal en gestió de crisi. Proposa que es poden realitzar simulacions de crisis i cursos específics per millorar la capacitat de resposta de l'organització, ja que aquestes accions ajuden a preparar-se per gestionar millor situacions adverses i minimitzar-ne els impactes.

L'etapa de reacció comença quan explota la crisi, els mitjans de comunicació se'n fan ressò i la situació ja és pública. Cal avaluar l'impacte i posar en marxa l'estratègia de comunicació establerta per gestionar la situació. Seguint quina sigui la naturalesa de la crisi, l'organització ha de comunicar clarament la seva posició i donar a conèixer els missatges clau que ha definit prèviament. És en aquest punt quan entra la figura del portaveu, que serà la persona representant de l'organització davant l'opinió pública. Aquesta persona serà important perquè serà qui es mostrarà davant el públic i ha de ser algú que assumeixi la responsabilitat i transmeti confiança, cosa que denotarà responsabilitat i gestió per part de l'entitat.

Durant tota la crisi, és fonamental supervisar constantment els mitjans de comunicació, ja que actuen com a termòmetre de la situació. En aquests s'hi

expressaran els seus grups d'interès, sigui per expressar opinions, compartir informació o difondre rumors. Per això, és imprescindible anticipar-se als esdeveniments i oferir respostes proactives per controlar la narrativa i minimitzar l'impacte negatiu.

La darrera etapa d'aquest model és la de recuperació, en la qual s'entra quan la crisi ja ha passat. L'organització ha de passar per una fase de valoració sobre com s'ha gestionat la crisi en termes comunicatius i si la gestió ha comportat danys addicionals a la reputació o imatge de l'entitat. En cas que així es cregui, caldria revisar l'estratègia que s'ha seguit i plantejar-ne canvis. Per concloure aquesta etapa i així aquest model, l'autora assenyala que l'organització ha de plantejar accions de recuperació de la imatge o reputació corporativa i tornar a entrar en fase de prevenció.



Imatge 3. Model de les Tres Etapes

Font: Enrique, A. M. (2013). *Modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en Tres Etapas*. Propuesta de un modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el modelo en tres etapas.

2.4.7 Punts de trobada entre les teories

Tots els models exposats anteriorment tenen una sèrie de característiques i trets en comú que es repeteixen, coincidència que denota que existeixen certes premisses que no es poden ometre, s'esculli l'estratègia que s'esculli, si es vol gestionar una crisi amb èxit. El doctor i doctora en comunicació José Carlos Losada Díaz i Rocío Zamora Medina (2011), respectivament, extreuen algunes idees clau d'aquesta selecció de models proposada per Pilar Saura i Francisco Garcia. En aquesta revisió no s'hi inclou el model d'Ana María Enrique, tot i que com s'explicarà a continuació perfectament compleix les premisses.

D'entrada, com a premissa inicial, totes les teories coincideixen en el fet que una estratègia comunicativa davant d'una situació de crisi atorga una sèrie d'oportunitats per a l'organització. Però més enllà d'aquesta condició d'enfocament, també comparteixen característiques més tècniques.

La primera és la fase de **preparació i prevenció**. Totes les teories conclouen que la millor mesura per fer front a una crisi és estar-ne preparat, fer el possible per evitar que succeeixi, però que si s'acaba donant la circumstància, que l'entitat tingui clars els procediments a seguir. També destaquen que l'organització ha de tenir relacions estables, sòlides, recíproques i positives amb els seus públics, ja que serà l'única manera que, quan esclati la crisi, podran comptar amb la seva predisposició per trobar-ne una sortida positiva. Els autors coincideixen que aquesta bona relació no es podrà donar un cop hagi començat la crisi.

Un cop ja ha esclatat la crisi, els autors i autores dels models citats recorden que és imprescindible gestionar-la amb **rapidesa comunicativa i transparència**. El temps de reacció i l'honestedat que s'intueixi de l'entitat seran factors clau perquè la resolució de la situació de crisi sigui favorable, o el menys perjudicial possible, per a l'organització en qüestió.

Per últim, i fent referència a la fase en què la crisi es va dissipant i tancant, els models coincideixen que no s'ha de tenir pressa per oblidar l'assumpte i voler-lo concloure abans d'hora, però que quan es faci, és molt aconsellable obrir una fase interna de **retrospecció** per analitzar què ha passat i com poder millorar la imatge i reputació pública davant els principals públics de l'organització.

L'extracció d'aquestes premisses comunes de totes les teories serveix també per marcar un model de gestió de crisi amb el qual aterrar la literatura acadèmica en el cas d'aquest treball, la gestió comunicativa que va fer la Presidència de la Generalitat Valenciana davant la crisi ocasionada per la DANA.

2.5 Gestió de crisi en institucions públiques

En una institució pública com la Generalitat Valenciana, i concretament la seva presidència, la comunicació és clau. Existeixen diferents branques d'aquesta comunicació, com la governamental, institucional o electoral, però quan es dona una situació de crisi s'entra en un estat d'alarma en què totes elles queden relegades en un segon pla i la comunicació de crisi es converteix en la màxima prioritat. Així ho expliquen Ismael Crespo, Antonio Garrido i Rosa M.^a Medina en el seu estudi *La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica* (Crespo et al., 2017). En aquesta investigació, que analitza com és la comunicació de crisi des d'administracions públiques espanyoles, es destaquen diferents punts que resulten rellevants pel que fa al cas d'aquest treball.

Els autors expliquen que la gestió de la crisi acostuma a recaure en el departament de comunicació, tot i que poques vegades existeix un pressupost dirigit a la seva prevenció o gestió. Com la resta de la literatura acadèmica exposada en aquest treball, coincideixen que la gestió de la crisi no s'ha de reduir a mesures reactives i que la mesura més efectiva és tenir els mecanismes de prevenció necessaris per poder prevenir una crisi o, almenys, tenir totes les eines per estar-ne preparat. Una

d'aquestes eines és comptar amb un manual de crisi, és a dir, una guia que contempli diferents escenaris crítics i que serveixi per marcar una estratègia coordinada de gestió i comunicació. La necessitat d'aquest manual també es contempla en alguns dels treballs referenciats anteriorment, però segons la investigació de Crespo, Garrido i Medina, no es percep amb la mateixa importància entre el sector públic que el privat; les dades recollides asseguren que només 3 de cada 10 administracions públiques compten amb un manual de crisi.

Per definir una estratègia davant d'una crisi i donar resposta a la situació adversa que s'hagi presentat, Timothy Coombs (2010) distingeix les postures que adopten les institucions.

- Negació, que busca eliminar les connexions entre la crisi i l'organització, negant qualsevol vinculació, responsabilitat o relació amb la crisi. Aquesta postura inclou atacar a qui acusa a l'organització, iniciant-hi una confrontació.
- Disminució, que pretén minimitzar les responsabilitats de l'organització davant la crisi o els efectes negatius d'aquesta, per tal de reduir l'amenaça reputacional que pot patir la institució. Aquesta postura inclou minimitzar els perjudicis de la crisi i l'adopció d'excuses.
- Reconstrucció, que intenta millorar la reputació de l'organització per compensar els efectes negatius de la crisi a través del disseny de beneficis per les persones afectades. Aquesta postura inclou compensacions i demanar disculpes absolutes o totals, i l'autor la considera com una resposta de complicada execució. Remarca també que és important diferenciar les disculpes totals de les parcials, ja que només les primeres accepten la responsabilitat de la crisi, transmeten un senyal de penediment i que no es tornarà a repetir.
- Apuntalament o suport, que és complementària de les altres tres postures. Aquesta estratègia busca construir una connexió positiva entre l'organització i els afectats i pretén mostrar-se també com a la víctima. Coombs justifica que és complementària a les altres tres perquè com que les altres es

focalitzen en l'organització, si no es complementen de l'estratègia d'apuntament les institucions semblarien egocèntriques.

Sobre aquestes postures, Miguel Ángel Vichique (2010) fa una valoració sobre la viabilitat d'algunes d'elles.

De la postura de negació avisa que és molt arriscada i que només s'hauria d'implementar quan es té la certesa plena que l'organització té la raó, perquè, per contra, si d'entrada es nega qualsevol responsabilitat, però més endavant acaba desvelant-se que aquesta existia, és el pitjor error que pot cometre la institució. En aquest sentit, afirma que negar el que resulta evident acostuma a conduir al fracàs absolut.

Sobre la postura de disminució comenta que si per tal d'executar-la la institució decideix que el silenci és una bona opció, aquesta decisió acostuma a ser un error, ja que el fet que la institució adopti el silenci no implica que l'entorn també adopti el silenci, de manera que es perd la iniciativa comunicacional i predomina en l'escenari el posicionament de la resta d'actors.

De la postura de reconstrucció, suggereix que, per realment compensar els efectes negatius i que la reconstrucció de la reputació comenci des d'una base sòlida, des del primer moment s'ha d'oferir ajuda a tots els afectats i mostrar predisposició de col·laboració amb les autoritats, si han d'intervenir.

Tornant a l'estudi de Crespo, Garrido i Medina, una altra mesura que es menciona és la creació d'un comitè de crisi. Aquest ha de ser l'òrgan dins de la institució encarregat de gestionar la crisi i ha de tenir certa independència respecte de la resta de l'entitat, per la que les decisions que es prenguin siguin sempre en benefici de la institució (Westphalen i Piñuel, 1993). Les dades de la investigació assenyalen que només la meitat de les administracions públiques compten amb un comitè de crisi i que aquest la majoria de vegades és temporal, és a dir, es forma només per la situació de crisi en qüestió i després es dissol.

Per últim, els autors expliquen que una decisió vital davant d'una crisi en les institucions públiques és l'elecció d'un o una portaveu. La seva elecció no és una qüestió menor, ja que segons la persona que s'esculli pot condicionar la percepció dels públics al llarg de la gestió i la credibilitat d'aquesta. En les administracions públiques, els autors asseguren que és important que hi hagi un únic portaveu, de manera que no hi hagi confusions en la transmissió d'informació i perquè els públics, especialment els mitjans de comunicació, sàpiguin a qui dirigir-se si ho requereixen. Aquesta figura del portaveu acostuma a recaure sobre el representant o líder polític de la institució, tot i que també ho pot ser el coordinador del comitè de crisi - en cas que siguin persones diferents -, o, en circumstàncies determinades, una persona experta en la matèria.

Quan la figura de portaveu acaba caient en un líder governamental, com passa en el cas d'aquest treball, Boin et al. (2007) asseguren que un factor decisiu que determinarà el grau d'efectivitat de la comunicació de la crisi és la credibilitat d'aquest portaveu. Postulen que si els líders polítics volen tenir el control i configurar els missatges que es donen durant la crisi, han de ser vistos com a fonts d'informació creïbles i dignes de confiança. Si ho aconsegueixen, les seves comunicacions es perceben amb més facilitat com a sinceres, competents i amb senyals de bona fe, mentre que si no és un líder que es consideri fiable, els seus públics seran més escèptics amb les seves paraules i fets i serà més probable que no es creguin els anuncis oficials.

Així doncs, conclouen que la comunicació de crisi a les administracions públiques sovint es menysté o que directament no estan capacitades per gestionar efectivament situacions de crisi. Assenyalen tres principals motius d'aquests impediments. El primer és la falta de preparació i de coneixement davant la matèria. La majoria d'administracions locals o regionals no tenen les eines, ni el coneixement ni els professionals que requeririen un sistema de prevenció i de gestió de crisi, de manera que fins que no es dona la situació, és un camp no ocupat dins les administracions. El segon és les responsabilitats de les diferents competències. Cada administració pública té unes competències que acaben on comencen les

competències de la següent administració i aquesta disputa entre què depèn d'una o de l'altra sovint dificulta l'actuació davant de situacions de crisi. El tercer motiu és en certa manera una justificació pel primer, es tracta de la falta de mitjans, especialment en administracions locals. Siguin econòmics o de personal, aquestes administracions no disposen dels recursos per desenvolupar una planificació de la gestió i comunicació d'una crisi o s'emparen sota el pensament que a les seves administracions no els fa falta aquesta planificació, segurament subestimant els perjudicis que pot tenir una crisi.

3. METODOLOGIA

3.1 Exposició de la metodologia

Per abordar l'anàlisi d'aquest treball s'ha recorregut a una metodologia basada en l'anàlisi de continguts, que és una tècnica d'investigació sistemàtica i objectiva per deduir característiques específiques dels missatges (Krippendorff, 2004). Per aconseguir aquestes característiques, cal definir quins paràmetres es van establir per poder determinar com es va gestionar la crisi comunicativament des de la presidència de la Generalitat Valenciana. D'entrada, es van marcar els primers dos mesos després de la DANA com a període a analitzar, és a dir, del 29 d'octubre al 31 de desembre, sent l'últim dia de l'any el darrer dia d'aquest període perquè és quan Carlos Mazón va pronunciar el discurs de fi d'any en el qual va fer una reflexió retrospectiva de la DANA i la gestió posterior. Aquest és un període que no abasta tota la transcendència i rellevància que ha tingut el cas al llarg dels mesos següents, però aquesta investigació té uns terminis determinats i delimitats que requereixen un marc temporal factible. A més, aquest treball se centra a analitzar la resposta comunicativa a curt termini.

Com que es pretenia analitzar la gestió des de la presidència de la Generalitat Valenciana, es va fer un recull de totes les comunicacions oficials del Departament

de Presidència en aquests dos mesos relatives a la DANA, que queden recollides en l'apartat d'annexes, classificades segons si eren rodes de premsa (36 en total), notes de premsa (69 en total), publicacions del president Carlos Mazón a la xarxa X (antic Twitter) des del seu compte oficial (26 en total) o altres comunicacions com declaracions institucionals, intervencions a les Corts Valencianes o el discurs de Cap d'Any (6 en total). En el cas dels tuits caldria dir que no són totes les publicacions, sinó aquelles que aporten informació nova, ja que moltes publicacions del president Mazón eren talls de declaracions o rodes de premsa que ja estaven recollides en el seu respectiu apartat. En canvi, encara que moltes de les notes de premsa relaten o reproduïen alguna informació que ja s'ha donat a través d'una roda de premsa o una altra comunicació, a la nota s'hi afegeix informació o es dona completa, de manera que sí que han estat comptabilitzades.

Amb el recull de totes aquestes comunicacions quedava una bona imatge del que havia sigut la versió de presidència, però per poder contextualitzar les seves comunicacions i el contingut i rerefons d'aquestes calia saber en quin clima es deien, per contrastar davant de què s'estava comunicant i a què responien. És a dir, tenir una imatge de què més se sabia sobre aquell dia i els posteriors que no es mencionava en les comunicacions oficials, ja que va haver-hi molts fets rellevants que no quedaven reflectits en aquestes comunicacions, de manera que només aquesta versió dels fets hagués sigut insuficient. Es van seleccionar esdeveniments que haguessin tingut un impacte nacional i que fossin condicionants de la gestió de presidència, com per exemple una manifestació massiva demanant la dimissió de Carlos Mazón o el cessament de la consellera responsable d'Emergències. Queden omeeses d'aquesta anàlisi les comunicacions no planificades, és a dir declaracions a mitjans fora d'una roda de premsa o compareixença planificada. En el cas de les entrevistes, algunes d'elles presidència se'n feia ressò i les reproduïa a les seves comunicacions oficials, fent-ne una nota de premsa o Carlos Mazón penjant una publicació a xarxes.

Totes aquestes accions informatives recollides donen una bona imatge de com va actuar la presidència de la Generalitat Valenciana, encapçalada pel president Carlos Mazón, els mesos posteriors a la DANA, però per analitzar aquesta actuació, aquesta gestió, és imprescindible veure davant de qui s'estava comunicant i com estava reaccionant. Dit d'una altra manera, establir quins són els públics d'interès de Carlos Mazón i descriure, segons els fets recollits que no eren comunicacions oficials, quin va ser el seu comportament i estat d'opinió al llarg dels dos mesos.

3.2 Paràmetres de l'anàlisi de continguts

Amb tota la informació recopilada i tenint contextualitzats els públics d'interès de Carlos Mazón, es pot passar a l'anàlisi de continguts. Sobre la base del marc teòric, s'estableixen uns criteris amb què s'aplicarà l'anàlisi a, d'una banda, les comunicacions oficials de la presidència de la Generalitat Valenciana i, d'altra banda, la gestió global de la comunicació de crisi que va fer la presidència per llavors poder donar resposta a les dues qüestions principals d'aquest treball, que són quina estratègia comunicativa es va seguir per afrontar la situació i si aquesta està recolzada en el que marquen els experts i expertes com a bones pràctiques comunicatives en situacions de crisi.

Segons Bardin (1986), l'anàlisi de continguts va més enllà de la simple lectura, és un procés que busca la comprensió dels missatges a través de la seva descomposició en categories, fet que facilita la interpretació i la generació de coneixement. Així doncs, de les comunicacions oficials del president valencià, que representen l'apartat quantitatiu d'aquesta anàlisi, és rellevant poder-ne extreure conclusions i tenir la visió global de com va ser la seva gestió, de manera que s'han d'establir uns criteris aplicables a totes les comunicacions i que reuneixin informació important. També és imprescindible que siguin quantificables per facilitar el triatge i perquè se'n puguin treure conclusions empíriques i demostrables. Aquests criteris han de

sortir del marc teòric, perquè d'aquesta manera la decisió per determinar si són o no bones pràctiques quedarà totalment justificada. Els paràmetres són els següents:

- El contingut de la comunicació, amb la intenció de poder-la categoritzar per temes i veure quins es tracten més i quins menys, per després poder dir en quins temes es va centrar en les comunicacions i a quins va donar menys protagonisme. Els temes segons es categoritzen les comunicacions són els següents: **obres i reconstrucció** quan es faci referència a reparació de danys i reconstrucció de vies i infraestructures; **ajudes** quan es parla dels paquets d'ajudes econòmiques per a població i entitats que es van mobilitzar des de les institucions públiques; **explicacions** quan la comunicació vagi dirigida a respondre a polèmiques, temes d'actualitat o esdeveniments que afectin el cas; i **nova informació** quan es comuniquin fets, dades o informació que fins al moment no eren públiques o oficials, així com demandes o inquisicions a altres organismes.
- Caldrà identificar si la comunicació és **reactiva** o si és **proactiva**, en el sentit de si està responent a una informació que ha sortit relativa al president o unes declaracions que l'impliquen, o si és una comunicació d'iniciativa pròpia amb la intenció de liderar una resposta.
- Cap a quin dels públics d'interès està dirigida i quantificar quants missatges van adreçats a cada un dels públics que s'ha identificat. Els públics són el **poble valencià**, els i les **votants** potencials, el **govern espanyol** i els **partits parlamentaris valencians** de l'oposició. Cal especificar que la diferència entre els dos primers públics, que aparentment és mínima, la marcarà si la comunicació pot tenir fins partidistes o electorals, en el sentit que s'interpreta que aquella comunicació no s'està dirigint a la ciutadania valenciana des d'una posició de referència i lideratge institucional, sinó des d'una posició de líder d'una formació política amb aspiracions electorals. És a dir, que si és una comunicació de caràcter informatiu a la ciutadania es catalogarà com a dirigida al poble valencià i si està feta per convèncer els votants, dirigida a aquests.

- Determinar si són comunicacions de caràcter **objectiu**, en què allò que es comunica és objectiu i no té diferents interpretacions, com pot ser l'anunci del restabliment d'una carretera o unes noves ajudes, o si és més **subjectiu** i pot admetre debat, sent una comunicació en què s'expressa una disconformitat amb alguna cosa o una opinió.
- Per últim, en el cas de les comunicacions fetes en persona, assenyalar si s'utilitza un **únic portaveu** tal com recomana la literatura acadèmica o si les comunicacions estan fetes per altres actors. Per aquest criteri el més adequat és, vistes totes les comunicacions, indicar quina és la resposta.

Establerts aquests paràmetres, cal aplicar-los a totes les comunicacions oficials i realitzar l'anàlisi de continguts i pràctiques. L'eina que s'ha utilitzat és la creació de quatre taules en un full de càlcul, recollides en els annexos, en què en cada una, per tal d'utilitzar un sistema més ordenat i clar, s'analitza una tipologia de les comunicacions oficials diferents. Les quatre taules tenen les mateixes cinc columnes amb els mateixos paràmetres, els mencionats anteriorment. La primera columna començant per l'esquerra s'ha afegit perquè quedin totes ordenades cronològicament i determina la data de la comunicació i, quan hi ha més d'una publicació per dia, l'ordre en què es van publicar.

Data de la NdP	Tema Ajudes - Reconstrucció - Resposta/Explicacions - Nova informació	Reactiva o Proactiva	Públic d'interès Poble valencià - Votants - Govern espanyol - Partits	Objectiu o Subjectiu
31/10	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i partits	Objectiu
2/11 1a	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu
2/11 2a	Explicacions	Reactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu
3/11	Nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Objectiu

Imatge 4. Exemple gràfic de les primeres quatre files d'una de les taules.

Font: *Elaboració pròpia*

Cada una de les comunicacions va enllaçada a la font original. En cada un dels requadres simplement s'hi posa la paraula o les paraules clau que indica a quina de les opcions pertany la comunicació de cada paràmetre. Moltes de les

comunicacions es classifiquen a més d'una categoria a la vegada, ja que aquella peça tracta diferents temes o perquè va destinada a diferents públics, és per això que el resultat final del nombre de comunicacions corresponent a cada categoria és superior al nombre total de comunicacions. La sisena columna, dedicada a determinar si hi ha un únic portaveu, només està resposta en el cas de les rodes de premsa i d'altres comunicacions i de manera global al final de la taula, ja que l'objectiu d'aquest paràmetre és indicar si al llarg dels dos mesos de comunicacions ha intervingut un sol portaveu o n'hi ha hagut varis. En el cas de les notes de premsa no existeix figura de portaveu i en el cas dels tuits, estan extrets del compte oficial del president Carlos Mazón, ja que presidència de la Generalitat Valenciana no té un compte institucional.

Per clarificar, un exemple del que es pot trobar a una de les files d'aquestes taules és: *7/12 - Reconstrucció - Reactiva - Poble valencià, votants i govern espanyol - Objectiu i subjectiu.*

7/12	Reconstrucció	Reactiva	Poble espanyol, votants i govern espanyol	Objectiu i subjectiu
------	---------------	----------	---	----------------------

Imatge 5. Exemple gràfic d'una de les files d'una de les taules.

Font: *Elaboració pròpia*

3.3 Paràmetres de la valoració global

Amb els resultats d'aquesta primera anàlisi quantitativa, es passarà a la interpretació d'aquests resultats i posteriorment a posar-los en relació amb les bones pràctiques per tal d'extreure'n conclusions finals. Aquest segon apartat, dirigit a determinar de manera global si la gestió comunicativa que va fer la presidència de la Generalitat Valenciana va resultar perjudicial per a la reputació de la institució, també estarà sostingut per un seguit de paràmetres resultants de les bones pràctiques extretes del marc teòric.

- La transparència i honestedat amb què es va actuar i comunicar, sempre que sigui possible saber-ho.
- La relació que va mantenir el president Carlos Mazón amb els seus públics d'interès i si va atendre les necessitats comunicatives de cada un d'ells. Amb el recull quantitatiu de quantes comunicacions anaven destinades a cada un dels grups es podrà determinar a quins se'ls va fer més cas.
- Si la resposta en general i la gestió va ser reactiva als fets que havien succeït i anaven succeïnt o si era liderada i des de presidència es portava la iniciativa.
- Si hi havia un comitè d'experts en crisi assessorant la gestió o si es va utilitzar un manual de crisi o derivat que tutelés la gestió i pogués donar indicacions de les pautes a seguir.
- Si al llarg de tota la gestió hi va haver un únic portaveu.

4. RESULTATS

A continuació es farà una descripció detallada de la quantificació de les comunicacions oficials de la presidència de la Generalitat Valenciana durant el període entre el 29 d'octubre i el 31 de desembre. En total hi ha 137 comunicacions, però és rellevant especificar que, com s'ha explicat anteriorment, algunes comunicacions comptabilitzen per més d'una categoria a la vegada, de manera que les xifres totals de les categories dels paràmetres seran superiors a 137. Per ajudar a il·lustrar cada una de les categories s'hi afegeix un exemple per fer més entenedora l'explicació.

4.1 Descripció dels resultats

4.1.1 Primer paràmetre. Tema

La primera columna és la que defineix el contingut de la comunicació. S'havien determinat quatre categories grans per classificar quin tema va ser el que Carlos Mazón va tractar més i quin menys.

	RdP	NdP	Tuits	Altres com.	Total
Ajudes	17	19	6	2	44
Reconstrucció	14	16	2	1	33
Explicacions	5	8	8	4	25
Nova informació	13	30	10	0	53

Taula 1. Resum del primer paràmetre. Font: *Elaboració pròpia*

La temàtica a què la presidència de la Generalitat Valenciana va dedicar més comunicacions oficials va ser a aportar nova informació, amb 53 en total. És important remarcar que dins d'aquesta categoria no hi entra donar explicacions, ja que aquesta és una categoria a part. Dins de "nova informació" hi entren comunicacions com les actualitzacions dels dies posteriors al desastre, anuncis de reunions del president, visites del president a centres afectats o preguntes, retrets o inquisicions al govern espanyol, entre d'altres. D'aquestes 53, 30 són notes de premsa, és a dir, una gran majoria, i bona part d'elles són per notificar de l'assistència de Carlos Mazón a sessions del CECOPI. Un volum important d'aquestes comunicacions que aportaven nova informació es van produir els primers dies i setmanes d'aquest període de dos mesos, especialment les que es van comunicar via xarxes socials, ja que els 10 primers tuits després dels fets del 29 d'octubre, publicats entre el 29/10 i el 3/11, corresponen a la categoria de nova informació i són els únics 10 que corresponen a aquella categoria.

Exemple: nota de premsa sobre una reunió entre Carlos Mazón i els alcaldes dels municipis afectats per la DANA.

DANA

Carlos Mazón es reuneix amb els alcaldes dels municipis afectats per la DANA

31/10/2024



► En la trobada també han participat el president de la Diputació de València, la delegada del Govern i la consellera de Justícia i Interior

 Galeria d'imatges



L'Eliana.

El president de la Generalitat, Carlos Mazón, ha mantingut una trobada de treball telemàtica amb els alcaldes dels municipis afectats per la DANA a la província de València, per a coordinar les accions d'ajuda a la població.

En la reunió, celebrada per videoconferència en el Centre de Coordinació d'Emergències de la Generalitat, situat a l'Eliana, també han participat la consellera de Justícia i Interior, Salomé Pradas; el president de la Diputació de València, Vicent Mompó, i la delegada del Govern, Pilar Bernabé.

Imatge 6. Exemple gràfic de “nova informació”

Font: Generalitat Valenciana. (31 d'octubre de 2024). *Carlos Mazón es reuneix amb els alcaldes dels municipis afectats per la DANA* [Nota de premsa].

La segona temàtica amb més comunicacions és la d'ajudes, amb 44 en total. Dins d'aquesta categoria hi entren totes aquelles comunicacions que fan referència als paquets d'ajudes que es van mobilitzar des de la Generalitat Valenciana i des del govern espanyol, sigui perquè aquestes ajudes s'anunciaven, no havien arribat, ja s'havien entregat o se'n reclamaven més. La gran majoria d'aquestes 44 comunicacions surten de les notes de premsa i de les rodes de premsa, ja que eren el mètode amb el qual la institució divulgava la informació relativa a les ajudes. Pel que fa als tuits i a les altres comunicacions, quan es parlava d'ajudes era per retreure al govern central que les seves ajudes no eren eficients, no arribaven o que eren insuficients.

Exemple: Carlos Mazón dona una roda de premsa en què anuncia un paquet d'ajudes de 275 milions per a atendre les primeres conseqüències de la DANA.



Imatge 7. Exemple gràfic d'“ajudes”. *“El próximo martes preveemos movilizar una cifra inicial ampliable de 250 millones de euros”*

Font: Generalitat Valenciana. (31 d'octubre de 2024). *La Generalitat i la Diputació de València mobilitzen 275 milions en ajudes per a atendre les primeres conseqüències de la DANA [Roda de premsa].*

La tercera temàtica en ordre són les que tracten sobre reconstrucció, amb un total de 33 comunicacions. Com amb el cas de les comunicacions per ajudes, la gran majoria d'elles venen de notes de premsa i de rodes de premsa, seguint la mateixa lògica que aquest tipus d'anunciament els feien a través d'aquest format. La principal diferència recau en el fet que pràcticament no hi ha tuits que aportin informació nova que es refereixin a les labors de reconstrucció.

Exemple: Carlos Mazón informa sobre la recuperació de les depuradores danyades.

President

Infraestructures

Carlos Mazón: “Amb el Pla d’obres de recuperació restablím el 100 % de les depuradores danyades per les riuades”

12/12/2024



- Indica que això permet “arribar a l’abocament zero a l’Albufera” i recuperar “el tractament complet d’aigües en el 90 % de les instal·lacions”
- Assenyala que la iniciativa que hui es presenta forma part del Pla Recuperem València i és “bona prova de l’immens esforç que està fent este Consell per a recuperar la nostra terra”
- Subratlla que la Generalitat “ha complert amb la seua part a l’hora de presentar un pla d’obres” i insta el Govern central a complir el seu compromís d’aportar els 100 milions d’euros necessaris per a la recuperació de la xarxa danyada

Galeria d’imatges



Vídeos relacionats



Imatge 8. Exemple gràfic de “reconstrucció”

Font: Generalitat Valenciana. (12 de desembre de 2024). *Carlos Mazón: “Amb el Pla d’obres de recuperació restablím el 100 % de les depuradores danyades per les riuades”*. [Nota de premsa].

La darrera temàtica, i per tant a la qual se li dediquen menys comunicacions oficials, són aquelles destinades a donar explicacions, amb un total de 25. Aquesta categoria es diferencia de la primera perquè són les comunicacions a través de les quals la presidència de la Generalitat Valenciana, representada pel president Mazón, respon a les crítiques i les incògnites amb relació als fets del dia 29 d’octubre. Dins d’aquesta temàtica entren la meitat de comunicacions que va fer Carlos Mazón que no són rodes de premsa, que són una declaració institucional del dia 2 de novembre, la compareixença a les Corts Valencianes del dia 15 d’aquell mes i el discurs de fi d’any. Cal apuntar que és el tema al qual menys notes de premsa s’hi han dedicat amb diferència.

Exemple: Carlos Mazón compareix a les Corts Valencianes per donar explicacions sobre la gestió de les riudes.



Imatge 9. Exemple gràfic d'“explicacions”. *“La respuesta no fue todo lo eficaz que se necesitaba, por lo que hay que pedir disculpas”*

Font: Generalitat Valenciana. (15 de novembre de 2024). *Carlos Mazón fa autocrítica de la gestió de les riudes, reformarà el Consell amb una Vicepresidència de la Recuperació, una Conselleria d'Emergències i anuncia un pla de reconstrucció per a València.* [Compareixença].

4.1.2 Segon paràmetre. Reactiva o Proactiva

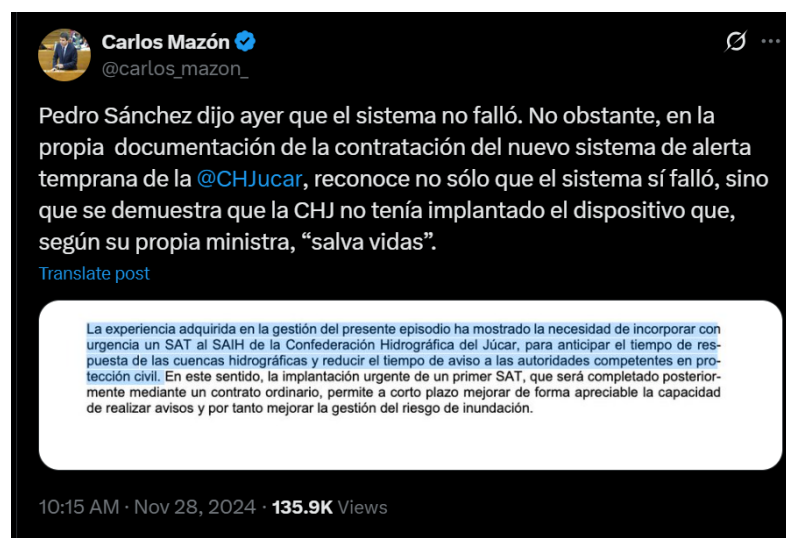
	RdP	NdP	Tuits	Altres com.	Total
Reactiva	24	49	21	6	100
Proactiva	12	20	5	0	37

Taula 2. Resum del segon paràmetre. Font: *Elaboració pròpia*

En aquest paràmetre hi ha una diferència abismal entre una opció i l'altra. Del total de comunicacions oficials, un total de 100 han estat reactives i només 37 de

proactives, significant que un 73% de les comunicacions oficials s'han produït arran d'algun fet que involucrava la presidència i aquesta s'ha vist obligada a respondre, mentre que només un 27% són comunicacions en què el Carlos Mazón ha liderat la resposta. D'aquestes, cap d'elles són del format de les altres comunicacions i només 12 es van produir en rodes de premsa. La gran majoria de les comunicacions que es consideren de reacció proactiva es comuniquen a través de notes de premsa i fan referència a visites de Carlos Mazón a instal·lacions o entitats afectades per les riuades. És destacable que la gran majoria de tuits, 21 de 26 en total, són d'una resposta reactiva. Aquest és l'únic paràmetre que la comunicació només pot pertànyer a una de les dues categories.

Exemple de comunicació reactiva: Tuit en què retreu a Pedro Sánchez i la Confederació Hidrogràfica del Júcar que el sistema va fallar.



Imatge 10. Exemple gràfic de comunicació reactiva

Font: Mazón, C. [@carlos_mazon_]. (28 de novembre de 2024). *Pedro Sánchez dijo ayer que el sistema falló. No obstante...* [Tuit]. X.

4.1.3 Tercer paràmetre. Públic d'interès

Aquest tercer paràmetre, relatiu a quin dels públics d'interès de la presidència va dirigida la comunicació, torna a tenir quatre categories, que són els quatre públics diferents: el poble valencià, els i les votants, el govern espanyol i els partits de l'oposició del parlament valencià. Aquest és el paràmetre en què hi ha més repetició de categories per una mateixa comunicació, ja que la majoria d'aquestes tenen diferents destinataris alhora.

	RdP	NdP	Tuits	Altres com.	Total
Poble valencià	28	56	24	6	114
Votants	18	47	16	6	87
Govern espanyol	17	18	14	4	53
Partits	8	15	4	4	31

Taula 3. Resum del tercer paràmetre. Font: *Elaboració pròpia*

El públic d'interès a què més comunicacions van adreçades és el poble valencià, amb un total de 114. Implica que una gran majoria de les comunicacions, independentment del format, tenen la intenció de donar resposta a les necessitats comunicatives dels valencians i valencianes. Aquelles comunicacions que no estan dins d'aquesta categoria són aquelles que estan intencionadament dedicades a un públic molt específic, sigui el govern espanyol, algun partit polític, o bé en un context molt específic com la remodelació del seu govern. També aquelles que porten una càrrega electoral o partidista molt forta. El to amb què estan fetes la majoria d'aquestes comunicacions és institucional, neutral i informatiu, sense entrar en qualificatius, expressions hiperbòliques, adjectius exagerats ni valoracions personals o partidistes.

Exemple: Carlos Mazón insta el Consorci d'Assegurances a agilitzar tràmits.

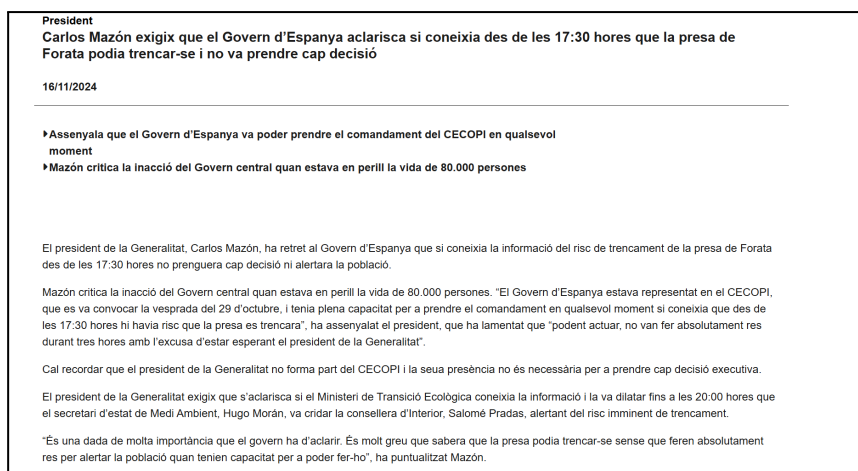


Imatge 11. Exemple gràfic de comunicació pel poble valencià

Font: Generalitat Valenciana. (11 de desembre de 2024). *Carlos Mazón insta el Consorci d'Assegurances a "agilitzar peritatges i abonar les indemnitzacions per cotxes, vivendes i comerços"*. [Nota de premsa].

El segon públic d'interès al qual més comunicacions anaven dirigides són els i les votants, amb un total de 87. Com s'ha explicat anteriorment, hi ha una fina línia que distingeix el poble valencià de les persones que voten a les eleccions valencianes, igual que també hi ha una fina línia entre el que determina que una comunicació vagi destinada a un grup o l'altre, tot i que una gran part s'hagi considerat que van dirigides a ambdós públics. El que ha sigut determinant és si aquella comunicació es feia des de la imparcialitat i lideratge d'un responsable institucional o des d'un plantejament amb possibles fins electorals. 87 és una xifra molt alta que implica que des de qualsevol format les comunicacions anaven majoritàriament pensades per la recepció dels i les votants, però destaquen particularment les notes de premsa, que 47 de les 69 anaven dirigides a aquest públic. El to en aquestes comunicacions adreçades als electors és, per contra de les anteriors mencionades, amb segones intencions. Són peces informatives que abandonen la institucionalitat de les primeres i es pronuncien o publiquen amb una subjectivitat que interpel·la a l'oient o lector i el condueix a generar-se una opinió al respecte.

Exemple: Carlos Mazón exigeix al govern espanyol aclarir la seva versió dels fets



Imatge 12. Exemple gràfic de comunicació pels votants

Font: Generalitat Valenciana. (16 de novembre de 2024). *Carlos Mazón exigeix que el Govern d'Espanya aclarisca si coneixia des de les 17:30 hores que la presa de Forata podia trencar-se i no va prendre cap decisió.* [Nota de premsa].

El tercer públic al qual anaven dirigides més comunicacions és el govern espanyol, amb un total de 53. De totes aquestes, menys les dels primers 2/3 dies i circumstancialment alguna fent una crida a la col·laboració entre administracions, totes estan presentades des del retret i la crítica a l'administració central per la seva gestió, la seva actitud, l'eficiència dels seus paquets d'ajudes i d'altres casuístiques. En el cas dels tuits, que els 14 que fan referència al govern espanyol són en to crític, molts d'ells van lligats a les acusacions que el president Mazón va realitzar cap a Teresa Ribera atorgant-li responsabilitats dels fets del 29 d'octubre. D'altra banda, és notori ressaltar que hi ha quasi el mateix nombre de rodes de premsa (17) que de notes de premsa (18) que interpel·len directament al govern espanyol, implicant que el percentatge de les primeres (47,2%) és molt més alt que de les segones (26%).

Exemple: Carlos Mazón exigeix al govern espanyol la condonació durant almenys sis mesos de la quota d'autònom.



Imatge 13. Exemple gràfic de comunicació pel govern espanyol. *“Vamos a exigir al gobierno de España que no vale aplazar la cuota de autónomos para que luego en enero o febrero tengan que pagar doble”.*

Font: Generalitat Valenciana. (2 de desembre de 2024). *Carlos Mazón: “Posem en marxa ajudes directes de 90 milions d’euros per a les persones autònomes afectades per la riuada”.* [Roda de premsa].

L’últim públic d’interès quant a comunicacions que hi vagin dirigides són els partits parlamentaris de l’oposició, amb un total de 31. És una xifra força baixa en comparació a la resta de grups i en el format que es troba més són les rodes de premsa, un total de 15 (50%). En aquest cas el motiu pel qual les diferents comunicacions interpel·len als partits polítics estan repartides entre les vegades que se’ls demana col·laboració i unir forces i les vegades que se’ls retreu que no col·laborin ni uneixin forces, tot i que amb una lleugera oscil·lació cap a les vegades que és un retret (17 - 13).

Exemple: Nota informativa sobre la pròxima reunió del Ple del Consell després de la remodelació del Govern de la Generalitat.

President
El Ple del Consell es reunirà el pròxim 26 de novembre després de la presa de possessió dels nous consellers

21/11/2024

► El president de la Generalitat agraïx el compromís dels nous membres del Consell d'assumir el repte plantejat de contribuir a la reconstrucció
► Carlos Mazón assegura que les noves persones incorporades i els consellers que romanen en el Govern Valencià són l'equip que necessita la Comunitat Valenciana per a recuperar les zones afectades

València.

El president de la Generalitat, Carlos Mazón, ha anunciat que el Ple del Consell es reunirà dimarts que ve, dia 26 de novembre, després de la presa de possessió dels nous membres que s'incorporen al Govern Valencià: Francisco José Gan Pampols, Marián Cano García, Juan Carlos Valderrama Zurán i Nuria Martínez Sanchis.

Els nomenaments seran publicats demà en el *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, així com l'estructura del Consell que queda de la manera següent:

- Vicepresidència Primera i Conselleria de Servicis Socials, Igualtat i Vivenda, i càrrec de portaveu: Susana Camarero Benítez
- Vicepresidència Segona per a la Recuperació Econòmica i Social: Francisco José Gan Pampols
- Conselleria d'Hisenda i Economia: Ruth Merino Peña
- Conselleria de Sanitat: Marciano Gómez Gómez
- Conselleria de Justícia i Administració Pública: Nuria Martínez Sanchis
- Conselleria d'Emergències i Interior: Juan Carlos Valderrama Zurán
- Conselleria d'Educació, Cultura, Universitats i Ocupació: José Antonio Rovira Jover
- Conselleria d'Agricultura, Aigua, Ramaderia i Pesca: Miguel Barrachina Ros
- Conselleria de Medi Ambient, Infraestructures i Territori: Vicente Martínez Mus
- Conselleria d'Innovació, Indústria, Comerç i Turisme: Marián Cano García

Vídeos relacionats

Talls de veu relacionats

0:00 / 1:36

El president de la Generalitat, Carlos Mazón

Imatge 14. Exemple gràfic de comunicació pels partits.

Font: Generalitat Valenciana. (21 de novembre de 2024). *El Ple del Consell es reunirà el pròxim 26 de novembre després de la presa de possessió dels nous consellers*. [Nota de premsa].

4.1.4 Quart paràmetre. Objectivitat o subjectivitat de la comunicació

Aquest últim paràmetre està pensat per valorar si la comunicació en qüestió dona una informació que no admet interpretacions i que es basa en fets o dades objectives o si es tracta d'una opinió, una valoració, un reclam, una demanda, una proposta a futur, etc. La majoria de vegades les comunicacions són o una opció o l'altra, però en alguns casos comptats està classificat com que són de les dues. Aquests casos es donen quan són comunicacions en què la part objectiva i la subjectiva tenen un pes similar en la comunicació; la rebuda d'unes ajudes o la inauguració d'unes instal·lacions rehabilitades on a la vegada s'expressen algunes posicions a les quals se'ls dona importància. És important recalcar que en aquestes circumstàncies les dues informacions són de pes, i per això es compta la comunicació per a les dues categories, ja que en totes les comunicacions hi ha un

cert grau d'objectivitat i un de subjectivitat, però no en totes les dues tenen importància.

	RdP	NdP	Tuits	Altres com.	Total
Subjectiu	21	38	21	6	86
Objectiu	20	33	5	0	58

Taula 4. Resum del quart paràmetre. Font: *Elaboració pròpia*

Les comunicacions que predominen són les subjectives, amb un total de 86. D'aquestes, destaquen els tuits, ja que 21 dels 26 totals estan escrits amb informació o contingut interpretable, i les comunicacions diverses, que totes elles són subjectives. Pel que fa a les comunicacions totalment objectives, aquelles que es limiten a informar o descriure uns fets o unes dades, sumen un total de 58. En el cas contrari de l'altra categoria, pràcticament cap d'aquestes comunicacions prové de la xarxa social X i cap de les altres comunicacions, mentre que la gran majoria venen de les notes de premsa (33) i les rodes de premsa (20).

Exemple de comunicació objectiva: Carlos Mazón assisteix al CECOPI.

DANA
Carlos Mazón assisteix a la reunió del CECOPI
07/11/2024



►El president de la Generalitat ha seguit l'última hora dels treballs que s'estan efectuant en els municipis afectats per la DANA

Galeria d'imatges


L'Eliana.

El president de la Generalitat, Carlos Mazón, ha assistit a la reunió del Centre de Coordinació Operativa Integrat (CECOPI), juntament amb el ministre de Política Territorial i Memòria Democràtica d'Espanya, Àngel Víctor Torres, per a seguir l'evolució dels treballs efectuats en els municipis afectats per la DANA.

Imatge 15. Exemple gràfic de comunicació objectiva.

Font: Generalitat Valenciana. (7 de novembre de 2024). *Carlos Mazón assisteix a la reunió del CECOPI*. [Nota de premsa].

4.1.5 Cinquè paràmetre. Portaveu

Aquest paràmetre no requereix el suport de les taules quantitatives perquè no amaga cap misteri quantitatiu. Sobre si la comunicació està representada per una sola persona que exerceix de portaveu o no, que és un àmbit al qual la literatura acadèmica revisada per aquesta anàlisi dona una vital importància, la resposta és que en el cas d'aquest estudi sí. Totes les comunicacions corresponents a presidència transmeses oralment, les rodes de premsa i les altres comunicacions, des d'un primer moment van estar pronunciades pel president Carlos Mazón. Pel que fa als tuits, tots estan publicats des del compte oficial del president, que tenint en compte que presidència de la Generalitat Valenciana no té compte oficial, és l'únic compte oficial.

4.1.6 Discurs de fi d'any

De totes les comunicacions n'hi ha una que segurament destaca en importància, que és el discurs que va pronunciar Carlos Mazón per la fi d'any (Generalitat Valenciana, 2024), que mereix una explicació *ah hoc*. A banda de ser la fita que marca el límit del període analitzat en aquest treball, precisament per la seva importància institucional, és un exercici important de retrospecció i valoració de tot el que ha succeït al llarg de l'any, que en aquest cas és un any en què la DANA i la seva recuperació és el tema principal. Concretament, dels 13 minuts que dura el discurs, Carlos Mazón dedica els primers 7 minuts exclusivament a la DANA i temes que en deriven, com els afectats, les ajudes o la reconstrucció. La resta del discurs el dedica a l'acció de govern de la resta de mesos, tot i que amb constants interpel·lacions a la fraternitat i el coratge mostrats per la ciutadania i la societat civil durant els fets del 29 d'octubre.

Al llarg d'aquests 7 minuts parlant sobre la DANA, Mazón remarca el missatge que els familiars de les víctimes i els milers de damnificats d'empreses, negocis, habitatges o propietaris de vehicles no estan sols, marcant-se l'obligació que la

seva administració sigui ràpida i eficaç a l'hora de recuperar tot el perdut en el pla material, però encara més en recuperar l'esperança. Un altre dels punts vertebrals del seu discurs és un manifest a què administracions i institucions actuïn unides, amb transparència i amb responsabilitat per revertir la situació amb la màxima celeritat possible. Conseqüentment, demana també més eficiència en la tramitació i execució d'ajudes. Per últim, proposa un replantejament de sistemes d'alerta i resposta, infraestructures hidrològiques eficients i models de desenrotllament que preparin la població davant amenaces com la de la DANA.

La manera amb què s'ha classificat aquesta comunicació és la següent. El tema d'aquesta peça és "explicacions", ja que es tracta d'un discurs que posa la vista enrere i fa balanç de com han estat els mesos de recuperació posteriors a les riudes. És un discurs llarg que aborda també les ajudes i la reconstrucció, però s'interpreta com una comunicació d'explicació retrospectiva de manera molt més significativa. Pel que fa al segon paràmetre, és una comunicació reactiva perquè el president Mazón està pràcticament obligat a parlar de la DANA i donar-li aquesta importància en el discurs de fi d'any, i ho fa condicionat clarament per tota la pressió i enrenou social i polític viscuts al llarg d'aquests dos mesos.

El discurs era una oportunitat per dirigir-se a tots els públics d'interès de la presidència, i així ho va ser. Va dirigit clarament al poble valencià, ja que interpel·la tots els valencians i valencianes en un dia tan assenyalat com l'últim de l'any, emetent-se per totes les televisions de la comunitat i tractant temes que afecten a tots els habitants de la Comunitat Valenciana; als votants, ja que parla d'iniciatives normatives i legislatives que s'han pres i que s'haurien de prendre en el futur i apel·la a la bona política per sortir de la situació en què es troba el territori; i al govern espanyol i als partits polítics de l'oposició, perquè al llarg del discurs reclama més d'una vegada lleialtat i col·laboració de la resta de partits i d'institucions públiques perquè estiguin a l'altura de la situació.

31/12	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu
-------	--------------	----------	---	-----------

Imatge 16. Exemple gràfic de la fila corresponent al discurs de Cap
d'Any

Font: Elaboració pròpia

4.2 Interpretació dels resultats

Desgranats els resultats de l'anàlisi quantitativa, segueix desenvolupar-ne una interpretació basada en les xifres extretes i ponderada amb el timeline dels fets rellevants elaborat a l'inici d'aquest treball.

Seguint l'estructura de l'exposició dels resultats, aquesta interpretació comença per l'explicació del primer paràmetre, el que aborda el tema de les comunicacions. El fet que “nova informació” sigui la temàtica més repetida de les quatre amaga poc misteri, ja que realment a l'inici del període analitzat hi havia moltíssima informació nova a comunicar i és quan es concentren la majoria de comunicacions, mentre que a mesura que avancen els dies les altres temàtiques guanyen protagonisme. Que la majoria d'aquestes comunicacions que aporten informació siguin via notes de premsa i el fet que els 10 tuits dedicats a aquesta temàtica estiguin publicats els primers dies, demostra que d'entrada la institució es va focalitzar en intentar gestionar la situació com es podia, sense voler anar més enllà. Segons van passar més dies, cada vegada van entrar més en joc les comunicacions referides a les ajudes i a la reconstrucció. En un principi des de la col·laboració entre administracions i les mostres d'agraïment cap al president i els ministres desplaçats a València, com són l'exemple de la roda de premsa del 31 d'octubre, en què va comparèixer al costat del president del govern espanyol, Pedro Sánchez, va agrair la seva presència i ajuda i va fer un reclam a la col·laboració entre les dues administracions; o el 2 de novembre, en què el president Mazón va fer la primera declaració institucional després dels fets i, entre d'altres, va assegurar que el govern

espanyol havia estat a l'altura dels fets. Ràpidament, però, va passar a comunicar des d'un to crític en què es culpava al govern que les ajudes eren insuficients i que els faltaria finançament per la reconstrucció. Aquest canvi de conducta en el discurs coincideix en el temps amb tot d'esdeveniments que van provocar que la tensió social i la crispació enfront de la figura de Carlos Mazón, però també el govern central, augmenti, de manera que el canvi de to en el discurs pot ser un recurs per part de la presidència de la Generalitat Valenciana de descarregar part de les responsabilitats.

Aquests fets als quals es fa referència són els que succeeixen entre el 4 i el 9 de novembre: d'una banda, l'accidentada visita de Carlos Mazón, Pedro Sánchez i Felip VI a Paiporta, en què els dos líders polítics van rebre ferotges crítiques i insults de la gent que es trobava al municipi; i, d'altra banda, quan es va destapar que Carlos Mazón, el dia de la DANA, havia estat en un dinar privat aparentment incomunicat durant hores, versió que desmentia la primera versió que va donar presidència sobre que Carlos Mazón havia arribat al CECOPI a les 17h.

En aquest context, es fa encara més notori que la xifra de la temàtica d'"explicacions" sigui la més baixa. Se li pot donar dues lectures, una oposada de l'altra, però les dues perjudicials per a la presidència de la Generalitat Valenciana. La primera és que efectivament són poques comunicacions en què es donen explicacions i que això implica que des de presidència no es va ser honest amb el que havia passat i que segurament els seus públics, especialment el poble valencià, hagués volgut més i millors explicacions per part del seu líder institucional. L'altra interpretació que es pot fer és que són moltes vegades les que es va sortir a donar explicacions, que evidencia moltes coses a clarificar, però també que tot i així no s'era prou clar i sempre hi havia més incògnites a resoldre. Potser amb una roda de premsa o una declaració institucional honesta que abordés totes les incògnites que rodejaven l'actuació de Carlos Mazón aquell dia hagués sigut suficient perquè la necessitat de donar explicacions hagués sigut menor, però per aquest plantejament hagués calgut total honestat des d'un inici perquè el flux d'informació

controvertida que sortís no fos constant. Una dada que sosté que el nombre de comunicacions per donar explicacions resulta enganyós és que de les 25 que són en total, només dues no anaven dirigides als votants. La primera és un tuit que va publicar el mateix 29 d'octubre, que posteriorment va esborrar, que compartia una resposta a una roda de premsa en què explicava que al voltant de les 18 de la tarda el temporal disminuiria a la Comunitat Valenciana (elDiario.es, 2024). El segon, un altre tuit del 4 de novembre en què compartia la resposta que havia donat a una entrevista sobre si s'havia sol·licitat ajuda a l'UME. Tot i així, un altre aspecte a destacar sobre les explicacions és sobre què eren. En algunes d'aquestes, com les intervencions dels primers dies o les compareixences a les Corts Valencianes, Carlos Mazón va fer autocrítica, de manera tèbia, sobre la rapidesa amb què havien actuat aquell dia i sobre l'eficiència dels sistemes d'alerta, que en aquest sentit va destituir la consellera de Justícia i Interior, Salomé Prades, encarregada d'Emergències. Sobre el que pràcticament no es van donar explicacions va ser sobre les hores que va estar incomunicat entre el dinar a El Ventorro i la seva aparició al CECOPI i respecte de la manifestació massiva que es va produir el 9 de novembre. Havia estat convocada per demanar la dimissió de Carlos Mazón i va tenir una assistència de 130.000 persones només a València, però va no obtenir contestació per part de la presidència de la Generalitat. Va demostrar, però, un malestar absolut entre la població valenciana i el seu president.

Així doncs, es fa evident que la situació d'entrada va superar per complet a la presidència de la Generalitat Valenciana, però com també va superar a la resta d'administracions, forces de seguretat, agències meteorològiques i població, ja que va ser una DANA sense precedents recents a Espanya. Amb l'avenç dels dies la presidència ja es va començar a parlar dels paquets d'ajudes que s'impulsarien i dels treballs de recuperació i reconstrucció que començaven, amb el que es pot interpretar que podia ser un intent de portar la iniciativa comunicativa i instaurar el missatge de certa proactivitat en la gestió, però els esdeveniments d'entre el 4 i 9 de novembre ho van dinamitar, causant un evident punt d'inflexió. Des de llavors, l'activitat comunicativa de presidència va anar a remolc dels esdeveniments, com

ho evidencien els resultats extrets. Que només el 27% de les comunicacions fossin proactives és l'indicador que la presidència de la Generalitat no va ser capaç de dominar el relat ni portar la iniciativa en la gestió comunicativa. Va optar per diferents vies, com posar en el centre de la seva comunicació els paquets d'ajudes que s'impulsaven o els treballs de recuperació que s'estaven fent, les acusacions al govern espanyol de mala gestió per intentar trobar algú cap a qui dirigir la culpa i la remodelació del govern, que va incloure el cessament de la consellera Prades i la creació d'una vicepresidència de Reconstrucció que estaria liderada per un tinent general de l'exèrcit. Aquesta última acció, a què se li van dedicar unes quantes comunicacions (anunci del que es faria, convocatòria del dia, roda de premsa del dia, nota de premsa, etc.) va representar segurament la iniciativa proactiva més important d'aquells mesos, però igualment, el general de la gestió va ser una resposta reactiva.

Pel que fa als públics, ressalta que el poble valencià és a qui vagin dirigides una àmplia majoria de les comunicacions, que és un resultat lògic. Denota que és el públic a qui es va fer més cas i que se'l volia mantenir informat de manera constant, encara que aquesta informació fos parcial. El segon públic a qui es va buscar més respondre les seves necessitats comunicatives van ser els votants, i potencials votants. L'explicació d'això és el que s'ha exposat fins ara del punt d'inflexió generat entre els dies 4 i 9 de novembre, el moment en què la narrativa va canviar i les comunicacions van abandonar el to conciliador demostrat fins al moment i van esdevenir una constant de crítiques i retrets, especialment cap al govern espanyol, però també cap als partits de l'oposició. Aquesta pèrdua de la voluntat col·laborativa es deu a una explicació política, perquè independentment de si en l'origen de les disputes la presidència de la Generalitat Valenciana hi tenia la veritat o no, que formaria part de l'anàlisi d'un altre treball, el que és evident és que la confrontació davant el govern espanyol, que representa un adversari polític, va ser constant. Per tant, el fet que deliberadament es mantinguessin en el fil narratiu de les comunicacions aquestes crítiques, retrets i demandes, és una justificació directa que eren comunicacions amb fins electorals. L'exemple més representatiu d'aquesta

situació van ser les acusacions a Teresa Ribera, que pretenien responsabilitzar la llavors ministra de Transició Ecològica de la falta de reacció el dia de la DANA. A més, aquestes acusacions van arribar en el context de la votació del nou executiu de la Comissió Europea, en què la ministra havia de sortir nomenada. Malgrat que en van ser moltes, no totes les comunicacions dirigides als i les votants involucraven el govern espanyol ni als partits de l'oposició. Moltes el que ha determinat que estiguessin dirigides als votants eren missatges o arguments puntuals de la peça que marcaven distància de la neutralitat i objectivitat institucional.

Tal com s'ha exposat, la comunicació dirigida al tercer públic d'interès, el govern espanyol, canvia radicalment arran del mencionat punt d'inflexió. La presidència de la Generalitat Valenciana, lluny d'acceptar responsabilitats o de seguir l'inicial demanda del president Mazón de mantenir una col·laboració entre institucions, el va responsabilitzar de no haver activat les alertes d'emergència i de no haver desplegat des del principi de l'emergència els membres de la Unitat Militar d'Emergència (UME). Aquestes acusacions es fan amb la intenció d'allunyar les culpes de la institució valenciana i no és casual que tots els tuits dirigits al govern central, un total de 14, siguin des de la crítica. En el cas de les rodes o notes de premsa es dilueix més, perquè a vegades són crítiques o retrets, però d'altres són demandes i solucions, però en el cas dels tuits, que és sens dubte el format que té una connexió més directa amb la gent i que pot arribar a generar més impactes, tots ells estan publicats des de la crítica.

En el cas dels partits polítics de l'oposició valenciana, que es podia esperar una reacció similar a la mostrada davant el govern central, canvia una mica. Les vegades que la presidència de la Generalitat Valenciana s'hi adreça no des d'un to constructiu, sinó des del retret, és igualment amb menys intensitat que l'utilitzat cap al govern central. En canvi, les vegades que s'hi dirigeix per demanar col·laboració són majors, i sobretot més repartides, que en el cas de l'altra administració. Destaquen les compareixences a les Corts Valencianes o el discurs de fi d'any, en què demana amb vehemència que tots els partits valencians treballin de manera

conjunta per superar la situació. Això no treu que en altres ocasions el president Mazón retregui a les formacions oposidores que aquestes facin oposició en les circumstàncies donades. Cal apuntar que a la manifestació massiva del 9 de novembre s'hi havien adherit els partits de l'oposició, de manera que una interpretació pot ser que Mazón no busqués confrontar un adversari amb capacitat organitzativa en el seu territori, sinó una administració que des de València es percep llunyana (Madrid) i la qual ja està involucrada en la polèmica (visita a Paiporta).

L'últim paràmetre amb què estan quantificades les comunicacions és si són objectives, volen dir que informen, expliquen o constaten algun fet o informació sense entrar en valoracions, o si són subjectives, que són aquelles que donen més que informació, sigui una proposta, una opinió o una queixa. El fet que clarament hi hagi més comunicacions subjectives s'explica perquè en cap moment la presidència va poder controlar el relat comunicatiu ni va poder focalitzar la gestió en els avenços de recuperacions i repartiments d'ajudes que s'estaven fent. La constant confrontació amb el govern central, les publicacions a xarxes que pràcticament totes eren continguts interpretables o debatibles i les diverses compareixences que va fer Carlos Mazón eclipsen els esforços en parlar de carreteres recuperades, línies de serveis restablertes i ajudes aprovades o entregades. Que la majoria de comunicacions estiguin catalogades com a subjectives no és intrínsecament un aspecte negatiu, ja que en el cas s'hagués interpretat que presidència hagués aconseguit una gestió comunicativa proactiva en què portés la iniciativa i liderés les respostes, la majoria de comunicacions segurament també serien subjectives, però com que és el cas contrari, aquesta subjectivitat predominant en el seu missatge s'interpreta com una conseqüència negativa.

Que Carlos Mazón esdevingués l'únic portaveu en tota la gestió comunicativa va ser una decisió coherent tenint en compte que gran part de la crisi era causada per la seva indisponibilitat durant el dia de la DANA i els posteriors canvis de versió respecte de la seva ubicació. El descontentament social que es palpava, que no va

parar de créixer amb els dies, estava molt personalitzat en la figura de Carlos Mazón, de manera que si una altra persona hagués sigut la responsable de la comunicació referent a la gestió de la DANA i la posterior recuperació, probablement s'hauria entès com un intent flagrant del president de no donar la cara en aquella situació.

Per últim, cal fer una interpretació del discurs de fi d'any. És una comunicació que se surt una mica de la norma general de la resta, ja que la seva naturalesa és diferent. És un discurs que es dirigeix a tots els públics i parla de tots els temes, però en aquest cas sempre des d'un to positiu i constructiu. Aquest canvi de narrativa final no és del tot inesperada, ja que es tracta d'un dia assenyalat en què ningú espera confrontació ni retrets, sinó bons desitjos i missatges conciliadors. El que crida més l'atenció és la zero autocrítica, que si bé és veritat tampoc n'hi ha massa en la resta de comunicacions dels dos mesos, tret d'alguns casos comptats, si existeix una ocasió idònia per fer el mínim exercici d'autocrítica és precisament el discurs de fi d'any.

5. CONCLUSIONS

En aquest apartat final del treball es posen en relació els resultats i les interpretacions d'aquests amb les bones pràctiques extretes del marc teòric, per tal d'acabar determinant l'estratègia comunicativa que va seguir la presidència de la Generalitat Valenciana i si aquesta va complir amb les bones pràctiques mencionades. En l'apartat de metodologia hi ha establerts uns paràmetres que conduiran a respondre aquestes dues premisses.

El primer fa referència a l'honestedat i la transparència amb què va actuar la presidència. Són dos conceptes que no volen dir exactament el mateix, però que van molt de la mà, tenint en compte que és molt complicat que se'n compleixi un i no l'altre, especialment en una època en què a Internet i a les xarxes poques coses

se'ls escapen. En el cas que s'analitza en aquest treball no se'n compleix ni un ni l'altre. Losada Díaz i Zamora Medina (2011), en la seva revisió dels models de gestió de crisi, més enllà de la importància de la transparència en la gestió, afirmen que és un factor clau l'honestedat que se li intueix a l'entitat que pateix la crisi. En aquest cas, a Carlos Mazón, tenint en compte l'argumentació exposada anteriorment, des d'un primer moment no se li intueix gens d'honestedat. El mateix dia 29 d'octubre el president va compartir un tuit en què afirmava que a les 18 h de la tarda el temporal s'hauria allunyat de València, però a aquella hora hi havia diverses poblacions ja inundades.

Aquest error en el pronòstic meteorològic no és precisament el que s'assenyala des d'aquest treball, sinó la posterior eliminació del tuit, la incompareixença i desconexió total del president durant les següents hores perquè es trobava en un dinar de caràcter privat, la manca d'explicacions posteriors sobre la seva ubicació i desconexió i les mentides quan finalment es van donar explicacions sobre l'hora d'arribada al CECOPI. Aquest inici dels fets amb nul·la transparència comunicativa és el que acabava provocant que els públics d'interès del president no li intueixin cap mena d'honestedat, que precisament representa un dels esdeveniments que Westphalen i Piñuel (1993) defineixen com que susciten les crisis; en aquest cas, les anomenen crisis exògenes, aquelles en què la imatge i credibilitat de la institució queden danyades a ulls dels seus públics.

La percepció de falta de transparència i honestedat de la institució queda reforçada amb la baixa quantitat - o la poca efectivitat - de les comunicacions dedicades a donar explicacions, tal com es relata en l'apartat d'interpretacions. Que des de la presidència no es donessin explicacions fermes sobre els temes que despertaven polèmica i incògnites i que les vegades que Carlos Mazón va sortir a donar explicacions, l'autocrítica fos tèbia i condicionada per les acusacions a tercers, no millora la valoració general respecte de la transparència i honestedat de la institució. De fet, en la línia d'aquestes acusacions i fugida de la veritat sobre les seves accions la tarda del 29 d'octubre, pren ple sentit la reflexió de Vichique (2010) sobre

la postura de negació davant d'una crisi; afirma que és una postura molt arriscada si no s'està segur de tenir la veritat i que si finalment, després de la negació, es revela el contrari, acaba esdevenint un error fatal per la institució. Aquesta mateixa situació és la que li va passar a Carlos Mazón quan el 8 de novembre, a les vigílies d'una manifestació convocada a València, es va destapar informació sobre el 29 d'octubre que contradeia la seva versió prèvia.

La relació que va mantenir la presidència de la Generalitat Valenciana amb els seus públics és el següent punt a definir. Amb el poble valencià, a qui més esforços comunicatius va dedicar al llarg dels dos mesos analitzats, la relació no va ser bona. Des de l'inici el poble valencià va identificar a Carlos Mazón com un dels principals culpables de les grans afectacions de les riuades i va quedar demostrat el dia que va visitar Paiporta, un dels municipis més afectats, on la gent present el va rebre tant a ell com al president del govern espanyol, Pedro Sánchez, amb un rebuig absolut. A més, com a confirmació absoluta, el 9 de novembre es va celebrar una manifestació massiva en què una de les principals proclames era la seva dimissió. Respecte de la visita a Paiporta es va mostrar comprensiu amb la ràbia i el dolor expressats pels ciutadans valencians, però sobre la manifestació no va fer comentaris. El que sí que va passar i es fa visible al recollir totes les comunicacions de la presidència de la Generalitat Valenciana, és que, des d'aquests dos incidents, Carlos Mazón no va fer cap aparició en públic dins el període analitzat. Va fer visites a centres cívics, fàbriques, associacions i comerços, però sempre en entorns controlats i en clau de visita institucional, de manera que no hi havia espai a imprevistos.

La relació amb els votants es podria definir que és la mateixa que amb el poble valencià, però afegint-hi la variable de si es veuria reflectida en un resultat electoral. Com que no es van celebrar eleccions, la manera més pròxima de saber la percepció que van tenir els votants del seu president és a través d'enquestes, com es recull a l'apartat de Valoració del timeline. En totes elles el partit liderat per Carlos Mazón, el Partit Popular, trauria pitjors resultats que a les anteriors eleccions

autonòmiques. Tot i així, en totes elles seria el partit més votat de tots i guanyaria igualment les eleccions, de manera que es pot concloure que la gestió comunicativa que es va fer envers els votants de la Comunitat Valenciana no va ser tan dolenta com es podria imaginar.

El govern espanyol i els partits de l'oposició conformen la resta de públics d'interès de la presidència de la Generalitat Valenciana no tant per les necessitats comunicatives que requerissin, com és més el cas dels dos primers públics, sinó per l'atenció i dedicació que la presidència els va fer. En el cas del govern espanyol, amb qui hi va haver un degoteig constant de reclams, retrets, demandes i crítiques al llarg dels dos mesos, se li pot trobar una explicació en el que Crespo et al. (2017) assenyalen que és un dels principals motius pels quals les administracions públiques no estan capacitades per gestionar efectivament situacions de crisi, que són les responsabilitats entre les diferents competències i què competeix a cada una.

Aquesta és, en part, una problemàtica amb la qual es va trobar la presidència de la Generalitat Valenciana, com en són exemples les múltiples comunicacions en què interpel·la al govern central sobre l'activació dels serveis d'emergència, els sistemes de finançament extraordinaris i la naturalesa i provenença dels paquets d'ajudes. Cal dir, però, que moltes d'aquestes disputes són burocràtiques i que davant d'una situació extrema com la que vivia València els mesos de novembre i desembre, el que es podria esperar d'un líder institucional és focalitzar els esforços comunicatius en la recuperació i en donar consol a les persones i entitats afectades. En aquest sentit, és significatiu que Paunchant i Mitroff (1992), en el seu model de gestió de crisi, relaten que si una institució no està preparada per afrontar i gestionar una situació adversa, aquesta tendirà a culpar a actors externs de la situació en què es troba.

El tercer paràmetre per valorar de manera global la gestió comunicativa de la presidència valenciana, referida a si la resposta donada va ser reactiva o proactiva,

queda força contestada amb el que s'ha explicat fins ara i, especialment, si partim de la quantificació de comunicacions per cada una de les dues maneres. Se li ha de sumar, doncs, per acabar de donar una resposta total i definitiva, el que recomanen les bones pràctiques. Segons el model de gestió de crisi d'Ana María Enrique (2013), que s'estructura en tres etapes i la segona és l'etapa de reacció, és imprescindible anticipar-se als esdeveniments i oferir respostes proactives per controlar la narrativa i minimitzar l'impacte negatiu. Aquesta premissa, si l'apliquem a les accions de la presidència valenciana veiem que no es compleix.

En l'apartat d'interpretacions queda explicat com els primers dies de novembres es pot intuir certa predisposició de la institució per portar la iniciativa comunicativa, però com els fets posteriors impedeixin que aquesta iniciativa prosperi. Des d'aquell punt, determinat prèviament com a punt d'inflexió, la presidència va estar contínuament a la defensiva, forçada a reaccionar a acusacions i revelacions en lloc de construir i dirigir la seva pròpia narrativa. Aquesta situació González Herrero (1998) l'emmarca dins d'una de les possibilitats que es poden donar en un escenari de crisi, quan l'entitat intenta exercir influència o control sobre la situació i no se'n surt. Els únics espais en què va aconseguir transmetre proactivitat en les seves comunicacions va ser en les peticions de més ajudes i retrets a l'administració central i en la remodelació del seu govern, cessant a la consellera responsable d'Emergències i anomenant un tinent general de l'Exèrcit el responsable de la recuperació.

Finalment, hi ha un tema que també costa catalogar dins les respostes reactives que és el relatiu a la ubicació de Carlos Mazón la tarda del 29 d'octubre. La versió inicial que va donar presidència va quedar desmentida el 8 de novembre amb informacions que contradeien al president i des d'aquell punt, la presidència va procurar no donar més explicacions sobre aquella tarda, així que l'estratègia que es va utilitzar va ser el silenci. Sobre aquesta decisió Vichique (2010) opina que acostuma a ser un error, ja que el fet que la institució adopti el silenci no implica que l'entorn també adopti el silenci. Això és el que va passar, generant un clima d'opinió

encara més advers a Carlos Mazón i conseqüentment provocant que les comunicacions fossin reactives.

Definida la manera en què es va comunicar, a qui es va voler fer més cas i de quina manera es va fer, cal valorar el fet que efectivament Carlos Mazón fos l'únic portaveu en tota la gestió comunicativa. Aquesta premissa que existeixi una persona que faci de portaveu de la institució davant dels seus públics es repeteix amb assiduitat en la literatura acadèmica, però no tots els autors o autores defineixen què ha de complir aquesta persona per exercir de bona portaveu. Ana María Enrique (2013) afirma que ha d'evitar contradiccions en el seu relat, ja que ha de transmetre confiança i per fer-ho el seu discurs ha de ser consistent; Crespo et al. (2017) expliquen que l'elecció d'aquest portaveu condiciona força la percepció dels públics durant la gestió; i Boin et al. (2007) que l'efectivitat de la comunicació de crisi estarà molt determinada per la credibilitat del portaveu.

Anant per parts, Carlos Mazón perd la credibilitat en el seu relat en el moment que dona diferents versions sobre què va fer la tarda del 29 d'octubre, de manera que acaba essent un portaveu que transmet poca confiança i, per tant, l'efectivitat de la seva comunicació es veu totalment afectada. Cal afegir, però, que es considera que la seva elecció com a portaveu és encertada, ja que donada la gravetat de les circumstàncies ha de ser el màxim líder institucional qui lideri la gestió comunicativa de la situació.

Per últim, cal parlar sobre si la gestió comunicativa de la presidència i les seves accions en aquest sentit estaven recolzades per un manual de crisi o un comitè d'experts. Són molts els autors i autores revisats en la literatura acadèmica que mencionen la importància d'algun d'aquests elements, però destaquen Marra (1992) i Crespo et al. (2017), perquè són els qui pensen que les dues eines són importants. Sobre si la presidència de la Generalitat Valenciana comptava amb algun d'aquests recursos no hi ha evidències en les seves comunicacions, tot i que seria comprensible que no fos una informació que es compartís públicament.

Les dades, però, condueixen a pensar que el més probable és que la presidència no comptés amb un manual de crisi, ja que en l'estudi recollit de Crespo et al. (2017) s'assegura que només 3 de cada 10 administracions públiques a Espanya fan ús d'un manual de crisi. Igualment, que la resposta comunicativa fos reactiva i no aconseguís portar la iniciativa, que va en contra del que recomanen les bones pràctiques en gestió de crisi, denota que o bé no existia un equip preparat per fer front a una crisi comunicativa com la viscuda, o que si aquest existia no va aconseguir dominar la situació i, per tant, no va ser efectiu. Per acabar de complementar aquest apartat, es va intentar contactar amb la presidència de la Generalitat Valenciana per tal de veure si era possible que alguna persona responsable dins l'equip pogués respondre algunes qüestions clau relatives a aquest treball, entre d'altres si s'havia utilitzat un manual de crisi o si s'havia treballat a partir d'un comitè d'experts en crisi. No es va obtenir resposta.

5. 1 Conclusió final

Finalment, responent a les qüestions plantejades inicialment, la presidència de la Generalitat Valenciana va seguir una estratègia enfocada en el curt termini que en cap moment va fer la sensació d'estar controlada. Una gestió reactiva a tot allò que passava entorn la institució i que de seguida va entrar en un enfrontament verbal amb una altra administració - el govern espanyol -, abandonant les mateixes consignes que Carlos Mazón havia requerit a l'inici de la gestió.

Aquesta gestió, a més, va incomplir quasi de manera sistemàtica les bones pràctiques que els manuals, estudis, autors i autores de referència en la matèria marquen com a imprescindibles per dur a terme una bona gestió comunicativa d'una crisi. La presidència de la Generalitat Valenciana, i concretament Carlos Mazón, no es va percebre com una institució honesta i transparent amb capacitat de liderar una situació tan adversa com aquesta, generant una indignació social

entre la seva població que no només s'explica per les pèrdues ocasionades per les riurades; va entrar en conflicte amb alguns dels seus públics d'interès; va perdre la narrativa i la capacitat de portar la iniciativa comunicativa en les setmanes posteriors al desastre; i al capdavant d'aquesta comunicació hi tenia un figura amb poquíssima credibilitat entre els valencians i valencianes, que personificava la majoria d'errors en la prevenció del desastre, que encara dies i setmanes posteriors a la DANA es veia arrossegat per les informacions que contradeien la seva versió dels fets i que ni tan sols en l'última comunicació de l'any va ser capaç de fer una autocrítica contundent ni acceptar responsabilitats.

Com a comentari final a aquest treball, es considera el següent. Encara que no es pot responsabilitzar de totes les conseqüències de la DANA a la presidència de la Generalitat Valenciana, ja que va ser un desastre natural d'unes dimensions difícils de predir i especialment difícils d'enfrontar que haguessin sigut desastroses encara s'hagués executat una millor labor preventiva, el que resulta inacceptable és que aquesta falta d'encert es prolongués acabades les pluges durant dies i setmanes. No mostrar transparència comunicativa davant de tanta polèmica i incògnita, en un moment tan crític per tota aquella gent a qui representa la institució, és gravíssim des d'un punt de vista de la responsabilitat institucional i els deures com a president de la Comunitat Valenciana.

6 REFERÈNCIES

6.1 Referències teòriques

- Alcat, E. (2005). ¿Y ahora qué? Ediciones Urano: Barcelona.
- Agee, W.K., Wilcox, D L., Autt Philips, H., y Cameron, G.T. (2001). “Relaciones Públicas” Estrategias y Tácticas. 6ª Edición. Madrid, España: Addison Wesley
- Bakker, F. (1997). El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Akal
- Béjin, A., Morin, E. (1976). Introduction. Communications. vol. 25, pp.1-3.
- Benaiges Cros, M. (2018). *La importància de la comunicació corporativa en situacions de crisi: el cas d'Hero Baby a través de la premsa*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona. https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2018/196271/TFG_Benaiges_Cros_Maria.pdf
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., y Sundelius, B. (2007). La política de la gestión de crisis. El liderazgo bajo presión. Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Capriotti P. (1999) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel Comunicación. Barcelona
- Coombs, W. T. (2010). Conceptualizing Crisis Communication, en Heath, Robert L., y O'Hair, H. Dan (edited) Handbook of Risk and Crisis Communication. New York and London: Routledge

- Costa, J. (1993). Identidad corporativa. Trillas: Sigma.
https://www.google.es/books/edition/Identidad_corporativa/GE0bPwAACAAJ?hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi9urWGsuX-AhXXUqQEHc8SDVkJiqUDegQIERAC

- Crespo, I., Garrido, A., Medina, R. M., (2017). *La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica*. Nueva Época. INAP
<https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/10465/11089/14664>

- Cristancho Herrera, S. (2023). *Gestió de comunicació de crisi. Cas de la crisi reputacional de l'Ajuntament de Barcelona*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2023/284495/TFG_Cristancho_Herrera_Sara.pdf

- Enrique Jiménez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
<https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2007/tdx-0523108-150642/aej1de1.pdf>

- Enrique Jiménez, A. M. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el modelo en tres etapas*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/poncom/2013/180010/aisoc_2013comunicacioncrisis.pdf

- Ferrer, J.(2000). *La comunicació interna i externa de l'empresa*. Barcelona: Edició Privada

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press

- González Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Ed. Bosch.

- Jimenez, M. (2007). *La comunicación corporativa: presencia, autorepresentación e imagen*. Portalcomunicació n.com. Universitat Pompeu Fabra.

https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2007/290278/lecporcom_a2007m3d1.pdf

- Kreps, G. L. (1995). *La Comunicación en Las Organizaciones*. Estados Unidos. Addison-Wesley Iberoamericana.

[https://www.google.es/books/edition/La Comunicaci%C3%B3n en Las Organizaciones/YsaKrgEACAAJ?hl=es](https://www.google.es/books/edition/La_Comunicaci%C3%B3n_en_Las_Organizaciones/YsaKrgEACAAJ?hl=es)

- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology (2a edició)*. Thousand Oaks. Sage Publications

- Losada, J. C, Zamora, R. (2011). *Gestión de la comunicación de crisis en secuestros: lecciones desde el “caso Alakrana”*. Barcelona: Trípodós

<https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/247488/331394>

- Martín, F. (2004). *Diccionari de comunicació corporativa i institucional i de Relacions Públiques*. Madrid: Editorial Fragua

- Marra, F. J. (1992). *Crisis Public Relations: A Theoretical Model*. Maryland: University of Maryland Collage Park

- Mitroff, I., Pearson, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona. Gestión 2000

- Pauchant, T., Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crises-Prone Organization. Preventing individual, organizational, and environmental tragedies.* Jossey-Bass. San Francisco.
- Saura, P., García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista Icono* 14. <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/245>
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication.* Prentice Hall.
- Vichique, Miguel Ángel. (2010). *Riesgo reputacional y Gestión institucional de crisis.* Universitat Pompeu Fabra. <http://hdl.handle.net/10803/292734>
- Westphalen, M. H., Piñuel, J.L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales, diccionario técnico.* Madrid. Ediciones del Prado.

6.2 Referències de publicacions a xarxes

- AEMET [@AEMET_Esp]. (23 d'octubre de 2024). https://x.com/AEMET_Esp/status/1849140050291778023
- AEMET [@AEMET_Esp]. (24 d'octubre de 2024). https://x.com/AEMET_Esp/status/1849496824400244878
- AEMET (25 d'octubre de 2024). *Nota informativa: episodio de lluvias generalizadas en la Península y Baleares*. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. https://www.aemet.es/documentos_d/enportada/20241025135600_p53tesp1.pdf
- AEMET (26 d'octubre de 2024). *Nota informativa: lluvias generalizadas en la Península y Baleares*. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. https://www.aemet.es/documentos_d/enportada/20241026132805_p53tesp1.pdf
- AEMET (27 d'octubre de 2024). *Aviso especial de fenómenos adversos número 15/2024*. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. https://www.aemet.es/documentos_d/enportada/20241027135043_p52tesp1.pdf
- AEMET (28 d'octubre de 2024). *Aviso especial de fenómenos adversos número 16/2024*. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. https://www.aemet.es/documentos_d/enportada/20241028140441_p52tesp1.pdf

- AEMET [@AEMET_Esp]. (29 d'octubre de 2024). https://x.com/AEMET_CValencia/status/1851137429362692273
- AEMET [@AEMET_Esp]. (29 d'octubre de 2024). https://x.com/AEMET_Esp/status/1851158088742584580
- AEMET [@AEMET_Esp]. (29 d'octubre de 2024). https://x.com/aemet_esp/status/1851224438131302752?s=46
- Emergències 112CV [GVA112]. (29 d'octubre del 2024). <https://x.com/gva112/status/1851303335917429079?s=12>

6.3 Referències de notícies i articles

- Álvarez, A. (31 de maig del 2024). Luces y sombras del primer año de Mazón. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12841697/05/24/luces-y-sombras-del-primer-ano-de-mazon-de-la-bajada-de-impuestos-al-eterno-paron-renovable.html>
- Bach, E., Paolis, J., Picó, D. Évoloe, J. (2024). Salvados. Atresplayer. https://www.atresplayer.com/lasexta/programas/salvados/temporada-21/valencia-dia-uno_6751d36b8917840007296ac7/
- Bono, F. (8 de novembre del 2024). Mazón estuvo hasta las seis de la tarde en un restaurante comiendo con una periodista el día que se desató la dana. *El País*. <https://elpais.com/espana/comunidad-valenciana/2024-11-08/mazon-comio-en-un-conocido-restaurant-del-centro-de-valencia-el-dia-que-se-desato-la-dana.html>

- Ortiz, C. (8 de novembre del 2024). La trayectoria de Carlos Mazón: los pasos que llevaron al alicantino a ser president de la Comunitat Valenciana. *Infobae*. <https://www.infobae.com/espana/2024/11/08/la-trayectoria-de-carlos-mazon-los-pasos-que-llevaron-al-alcantino-a-ser-president-de-la-comunitat-valenciana/>
- Enguix, S., Sanjuán, H., (26 de febrer del 2025). Cronología de la jornada de Carlos Mazón el día de la dana según su versión. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20250226/10423970/cronologia-jornada-carlos-mazon-dia-dana-version.html>
- Fabra, M. (20 de novembre del 2024). Carlos Mazón endosa la reconstrucción de Valencia a un general retirado para acallar las críticas a la gestión de la dana. *El País*. <https://elpais.com/espana/comunidad-valenciana/2024-11-20/carlos-mazon-endosa-la-reconstruccion-de-valencia-a-un-general-retirado-para-acallar-las-criticas-a-la-gestion-de-la-dana.html>
- Mínguez, M. (14 de novembre del 2024). La Confederación del Júcar envió 198 correos a Emergencias el día de la riada. *Levante*. <https://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2024/11/14/dana-valencia-confederacion-jucar-envio-198-correos-emergencias-111675239.html>
- Pérez, C. (2 de novembre d'octubre). Cronología de la DANA en Valencia: desde los primeros avisos de la AEMET hasta las alertas de emergencia. *Muy Interesante*. https://www.muyinteresante.com/actualidad/cronologia-dana-valencia.html#google_vignette

- Pitarch, S. (31 d'octubre del 2024). La Diputación de Valencia cerró sus centros de trabajo por la DANA seis horas antes de la alerta por SMS a la población. *eDiario.es*.
https://www.eldiario.es/comunitat-valenciana/diputacion-valencia-cerro-centros-trabajo-dana-seis-horas-aviso-personalizado-sms-poblacion_1_11781087.html

- Redacció (30 d'octubre del 2024). Mazón borra el tuit en el que el martes afirmaba que el temporal disminuiría de intensidad a las 18.00 horas. *eDiario.es*.
https://www.eldiario.es/comunitat-valenciana/mazon-borra-tuit-afirmaba-temporal-disminuiria-intensidad-18-00-horas_1_11779403.html?dmplayersource=share-send

- Redacció (4 de novembre del 2024). La cronología de la DANA en Valencia: de las primeras alertas de la AEMET a la actuación de la Generalitat. *eDiario.es*.
https://www.eldiario.es/comunitat-valenciana/cronologia-dana-valencia-primeras-alertas-aemet-actuacion-generalitat_1_11789819.html

- Redacció (4 de novembre del 2024). Indignación y manipulación. *El País*.
<https://elpais.com/opinion/2024-11-04/indignacion-y-manipulacion.html>

- Redacció (4 de novembre del 2024). Una semana de tragedia. *El País*.
<https://elpais.com/opinion/2024-11-05/una-semana-de-tragedia.html>

- Redacció (7 de novembre del 2024). La dana en Valencia dejó un nuevo récord histórico de lluvia en España: 184,6 litros en una hora. *Efe*.
<https://efe.com/espana/2024-11-07/dana-valencia-record-historico-lluvia-espana/>

- Redacció (8 de novembre del 2024). Estar a la altura de los valencianos. *El País*.
<https://elpais.com/opinion/2024-11-10/estar-a-la-altura-de-los-valencianos.html>
- Redacció (15 de desembre del 2024). Consulta el mapa d'afectació de la DANA: un de cada quatre municipis de València han sigut danyats: un informe de la Generalitat apunta que quinze pobles i una pedania de València estan en la denominada zona zero. *À Punt*.
https://www.apuntmedia.es/noticies/societat/25-municipis-provincia-valencia-han-vist-afectats-dana_1_1751163.html
- Redacció (29 de gener del 2025). Nova querella per la gestió de la dana a València i queixes pel retard dels ajuts 3 mesos després. *3cat*.
<https://www.3cat.cat/324/tres-mesos-de-la-dana-al-pais-valencia-les-xifres-milionaries-darrere-la-catastrofe/noticia/3332788/>
- Redacció (27 de febrer del 2025). La Generalitat muestra las imágenes de Mazón llegando al Cecopi a las 20.28 del día de la dana. *El País*.
<https://elpais.com/espana/2025-02-27/la-generalitat-muestra-las-imagenes-de-mazon-llegando-al-cecopi-a-las-2028-del-dia-de-la-dana.html>
- Sanjuán, H. (26 de desembre del 2024). La Generalitat no pagó la comida de Mazón en El Ventorro porque iba como “presidente del PP”. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20241226/10239146/generalitat-pago-comida-mazon-ventorro-iba-presidente-pp.html>

6.4 Pàgines web consultades

- BOE (24 d'abril de 1992). Real Decreto 407/1992, de 24 de abril, por el que se aprueba la Norma Básica de Protección Civil.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1992-9364>
- Electografia (11 de novembre del 2024). Encuesta Demoscopia y Servicios.
<https://www.electografica.com/2024/11/comunitat-valenciana-encuesta-demoscopia-y-servicios-241111.html>
- Electografia (8 de desembre del 2024). SigmaDos.
<https://www.electografica.com/2024/12/comunitat-valenciana-encuesta-sigmados-241208.html>
- Electografia (9 de desembre del 2024). Encuesta 40dB.
<https://www.electografica.com/2024/12/comunitat-valenciana-encuesta-40db-241209.html>
- Generalitat Valenciana. (31 de desembre del 2024). Carlos Mazón apel·la a la lleialtat i la col·laboració dels partits i les institucions públiques per a recuperar les zones afectades per les riudes. [Discurs].
<https://comunica.gva.es/va/detalle?id=388831793&site=373409432>

7 ANNEXOS

7.1 Taula que quantifica les rodes de premsa

Data de la RdP	Tema Ajudes - Reconstrucció - Resposta/Explicacions - Nova informació	Reactiva o Proactiva	Públic d'interès Poble valencià - Votants - Govern espanyol - Partits	Objectiu o Subjectiu	Portaveu
<u>29/10 1a</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>29/10 2a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>30/10 1a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>30/10 2a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>30/10 3a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i partits	Objectiu	
<u>30/10 4a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>31/10 1a</u>	Ajudes	Proactiva	Poble valencià i govern espanyol	Objectiu	
<u>31/10 2a</u>	Ajudes i nova informació	Proactiva	Poble valencià i govern espanyol	Subjectiu	
<u>31/10 2a</u>	Nova informació i reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>1/11</u>	Nova informació i reconstrucció	Reactiva	Poble valencià i govern espanyol	Objectiu	
<u>4/11</u>	Ajudes, explicacions, nova informació i reconstrucció	Proactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>11/11</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>21/11</u>	Nova informació	Proactiva	Votants i partits	Objectiu	
<u>22/11 1a</u>	Reconstrucció	Proactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	
<u>22/11 2a</u>	Reconstrucció	Proactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	
<u>26/11</u>	Explicacions i reconstrucció	Proactiva	Votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>28/11</u>	Ajudes, explicacions i reconstrucció	Reactiva	Votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>29/11</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	

<u>2/12</u>	Ajudes	Reactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>3/12</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>4/12</u>	Reconstrucció	Proactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>6/12</u>	Explicacions i reconstrucció	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>7/12</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble espanyol, votants i govern espanyol	Objectiu i subjectiu	
<u>8/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>9/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Objectiu i subjectiu	
<u>11/12</u>	Ajudes i nova informació	Proactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>12/12 1a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Objectiu i subjectiu	
<u>12/12 2a</u>	Nova informació	Proactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>12/12 3a</u>	Reconstrucció	Reactiva	Votants i govern espanyol	Objectiu i subjectiu	
<u>13/12</u>	Ajudes	Reactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>15/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>16/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>20/12</u>	Ajudes i nova informació	Proactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>23/12 1a</u>	Ajudes	Proactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>23/12 2a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià i votants	Objectiu i subjectiu	
<u>29/12</u>	Ajudes i reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
					Únic portaveu

7.2 Taula que quantifica les notes de premsa

Data de la NdP	Tema	Reactiva o Proactiva	Públic d'interès		Objectiu o Subjectiu	Portaveu
	Ajudes - Reconstrucció - Resposta/Explicacions - Nova informació		Poble valencià - Govern espanyol - Partits	Votants		
<u>31/10</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i partits		Objectiu	
<u>2/11 1a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià		Objectiu	
<u>2/11 2a</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià i votants		Subjectiu	
<u>3/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits		Objectiu	
<u>4/11 1a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants i partits		Objectiu	
<u>4/11 2a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants i partits		Objectiu	
<u>5/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià		Objectiu	
<u>7/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià		Objectiu	
<u>9/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià		Objectiu	
<u>10/11 1a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià		Objectiu	
<u>10/11 2a</u>	Reconstrucció	Reactiva	Partits		Subjectiu	
<u>11/11 1a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants		Objectiu	
<u>11/11 2a</u>	Reconstrucció i nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants i partits		Subjectiu	
<u>12/11 1a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants		Objectiu	
<u>12/11 2a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i partits		Subjectiu	
<u>13/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants		Objectiu	

<u>14/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	
<u>15/11</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>16/11</u>	Explicacions	Reactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>17/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	
<u>18/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	
<u>19/11</u>	Reconstrucció	Reactiva	Votants	Subjectiu	
<u>20/11</u> <u>1a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	
<u>20/11</u> <u>2a</u>	Reconstrucció i explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants, govern central i partits	Subjectiu	
<u>21/11</u> <u>1a</u>	Nova informació	Proactiva	Votants i partits	Objectiu	
<u>21/11</u> <u>2a</u>	Reconstrucció	Proactiva	Votants	Subjectiu	
<u>22/11</u> <u>1a</u>	Reconstrucció	Proactiva	Poble valencià i votants	Objectiu i subjectiu	
<u>22/11</u> <u>2a</u>	Reconstrucció	Proactiva	Poble valencià i votants	Objectiu i subjectiu	
<u>26/11</u> <u>1a</u>	Explicacions	Reactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>26/11</u> <u>2a</u>	Explicacions	Reactiva	Votants i partits	Subjectiu	
<u>26/11</u> <u>3a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	
<u>27/11</u>	Reconstrucció	Proactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	
<u>28/11</u> <u>1a</u>	Ajudes i nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>28/11</u> <u>2a</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	

<u>29/11</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>30/11</u>	Ajudes	Proactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	
<u>2/12</u>	Ajudes i nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>3/12</u>	Nova informació i reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>04/12 1a</u>	Explicacions	Proactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	
<u>4/12 2a</u>	Ajudes	Proactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>6/12</u>	Reconstrucció	Proactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>7/12 1a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	
<u>7/12 2a</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>8/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>09/12 1a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>9/12 2a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>11/12</u>	Nova informació	Proactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>12/12 1a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>12/12 2a</u>	Ajudes	Proactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>12/12 3a</u>	Resposta	Proactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>12/12 4a</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>12/12 5a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>13/12 1a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	

<u>13/12</u> <u>2a</u>	Ajudes	Proactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>13/12</u> <u>3a</u>	Ajudes	Proactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>15/12</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>16/12</u> <u>1a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>16/12</u> <u>2a</u>	Nova informació	Proactiva	Poble valencià i votants	Objectiu	
<u>17/12</u> <u>1a</u>	Nova informació	Proactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>17/12</u> <u>2a</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	
<u>18/12</u> <u>1a</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>18/12</u> <u>2a</u>	Nova informació	Proactiva	Partits	Subjectiu	
<u>19/12</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants i partits	Subjectiu	
<u>20/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>21/12</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>23/12</u> <u>1a</u>	Ajudes	Proactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>25/12</u>	Ajudes	Proactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>29/12</u>	Reconstrucció i nova informació	Proactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	
<u>31/12</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
					Únic portaveu

7.3 Taula que quantifica els tuits

Data del tuit	Tema Ajudes - Reconstrucció - Resposta/Explicacions - Nova informació	Reactiva o Proactiva	Públic d'interès Poble valencià - Votants - Govern espanyol - Partits	Objectiu o Subjectiu	Portaveu
<u>29/10 1r</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>29/10 2n</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>29/10 3r</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>30/10 1r</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>30/10 2n</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>31/10 1r</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià	Objectiu	
<u>31/10 2n</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants i partits	Subjectiu	
<u>1/11 1r</u>	Nova informació	Proactiva	Poble valencià i govern espanyol	Subjectiu	
<u>1/11 2n</u>	Nova informació	Proactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>3/11</u>	Nova informació	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>4/11</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>5/11</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	
<u>7/11</u>	Reconstrucció	Proactiva	Poble valencià	Subjectiu	
<u>8/11</u>	Explicacions	Proactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>9/11</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol	Subjectiu	
<u>10/11</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol	Subjectiu	
<u>16/11</u>	Explicacions	Reactiva	Votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>27/11</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern	Subjectiu	

			espanyol		
<u>28/11</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>29/11</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>7/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>8/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>13/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	
<u>17/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>22/12</u>	Explicacions	Reactiva	Votants i partits	Subjectiu	
<u>26/12</u>	Reconstrucció	Proactiva	Poble valencià	Objectiu	

7.4 Taula que quantifica altres comunicacions

Data de la comunicació	Tema Ajudes - Reconstrucció - Resposta/Explicacions - Nova informació	Reactiva o Proactiva	Públic d'interès Poble valencià - Votants - Govern espanyol - Partits	Objectiu o Subjectiu	Portaveu
<u>2/11</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>15/11</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants i partits	Subjectiu	
<u>20/11</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià i votants	Subjectiu	
<u>17/12</u>	Ajudes	Reactiva	Poble valencià, votants i govern espanyol	Subjectiu	

<u>19/12</u>	Reconstrucció	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
<u>31/12</u>	Explicacions	Reactiva	Poble valencià, votants, govern espanyol i partits	Subjectiu	
					Únic portaveu