

LAB-Docs

4

COMUNICACIÓ

en temps
CRISI
DE

Eines per afrontar
els conflictes
amb lideratge i
transparència.



**Diputació
Barcelona**



Bonnemaïson
Laboratori de polítiques públiques **feministes**

Edició:

Diputació de Barcelona
Àrea de Feminismes i Igualtat
Setembre de 2026

Autoria:

Isabel Muntané i Montserrat Beltran Varea

Direcció:

Diputació de Barcelona
Àrea de Feminismes i Igualtat

Disseny gràfic:

alestudi

Correcció lingüística:

Discobole

Drets:

Creative Commons

Impressió:

Diputació de Barcelona

Aquesta col·lecció vol inspirar i acompanyar la transformació feminista de les polítiques locals a través de propostes i eines pràctiques

ÍNDEX

01. Què és LAB-Docs?

02. Introducció

Què és la comunicació de crisi?

03. Organització de la comunicació de crisi

Fase de preparació

Gestió comunicativa durant la crisi

Avaluació i recuperació

04. Recomanacions

05. Reptes

06. Bibliografia

07. Per saber-ne més

01.

Què és LAB-Docs?



LAB-Docs és una col·lecció impulsada des del **LAB Bonnemaïson** amb la voluntat d'oferir un espai de referència per a la reflexió, la innovació i la transferència de coneixement en l'àmbit de les polítiques públiques amb perspectiva feminista.

Aquesta sèrie de publicacions neix per donar suport a **responsables del món polític, direccions executives i equips tècnics** de l'administració local que treballen per integrar la mirada feminista en la planificació, la gestió i l'avaluació de les seves polítiques.

Els documents que en formen part ofereixen **eines pràctiques, marcs conceptuals i experiències inspiradores** per orientar la presa de decisions i fomentar la transformació institucional cap a models més equitatius, inclusius i sostenibles.

Amb un format accessible i una orientació aplicada, **LAB-Docs** vol contribuir a enfortir les capacitats dels governs locals i a consolidar una cultura organitzativa basada en la **igualtat de gènere interseccional, la innovació social i la corresponsabilitat pública**.

02.

Introducció



Què és la comunicació de crisi?

La paraula *crisi* prové del grec *krísis* («decisió») i designa el moment en què es produeix un canvi fort en la societat, en les persones o en les organitzacions. Qualsevol crisi pot esdevenir una **oportunitat de millora si es gestiona correctament** i, sobretot, si es comunica com cal, amb rigor i transparència.

Podem definir la comunicació de crisi com el conjunt d'**accions comunicatives destinades a minimitzar els riscos i danys** reputacionals o de descrèdit de la institució i a oferir seguretat i confiança a la població. En el cas de l'administració pública, segons el tipus de crisi, aquestes tècniques també poden ser útils a l'hora d'evitar possibles afectacions en la població.

Les crisis municipals, siguin de la naturalesa que siguin, tenen un impacte directe en la ciutadania i, en aquests moments, la comunicació és fonamental per **garantir la coherència, la transparència i la confiança** entre la població.

En aquest context, **les electes i les directives municipals** són fonamentals perquè, tot i assumir rols diferenciats, es complementen per assegurar la comunicació de crisi eficaç. D'una banda, les electes marquen el relat institucional i garanteixen la coherència de la resposta pública i política. De l'altra, les directives gestionen la coordinació tècnica i aporten criteris experts. Ambdues figures són essencials per a una comunicació de crisi ajustada a les necessitats de la ciutadania i del municipi.

L'administració pública ha de donar exemple d'inclusió, i és per això que, al llarg del manual, s'aplica la **perspectiva de gènere interseccional**. Ho considerem clau per garantir una comunicació respectuosa amb tota la població i que **no reproduïxi desigualtats**. La integració de la perspectiva de gènere en la comunicació sovint genera resistències, però, si la incorporem amb naturalitat i des del primer moment, no només ofereix una resposta justa, sinó la més adequada i fidel a la realitat dels nostres municipis.

Les electes i les directives afronten **reptes específics** que poden condicionar el seu lideratge i limitar l'eficàcia de la resposta institucional. Per això, és fonamental reforçar la seva posició, vincular les comunicacions a protocols establerts i elaborar respostes a possibles atacs derivats dels estereotips de gènere que qüestionin el seu criteri, la seva experiència i la seva autoritat.

Tot l'equip municipal té el seu rol en una situació de crisi i, per tant, l'aportació de tothom pot ser essencial a l'hora de planificar l'estratègia comunicativa més adequada.

Finalment, es **recomana consultar aquest manual amb freqüència** i no només en el moment de la crisi, ja que la situació requerirà una reacció ràpida i segura. De la mateixa manera, es proposa revisar-lo i, si escau, actualitzar-lo, almenys cada dos anys. El comitè o gabinet de crisi pot establir un calendari en aquest sentit, tot i que la periodicitat pot dependre de diversos factors, com ara canvis legislatius, detecció de noves eventualitats de crisi, avenços tecnològics, etc.

03.

Organització de la comunicació de crisi



El cicle de vida de la gestió de crisi té tres fases:

- Abans de la crisi.
- Gestió de la crisi.
- Avaluació i recuperació.

Fase de preparació

Davant una situació de crisi, l'administració ha de respondre amb **celeritat, eficàcia i veracitat**. Hem de pensar que, en aquestes situacions, les administracions locals són la referència informativa i de seguretat per a la població. Per tant, és un bon moment per consolidar la confiança en els governs municipals.

A l'hora d'afrontar una crisi i analitzar com comunicar-la, hem de tenir clar què volem comunicar, com ho comunicarem i quines persones seran les responsables de gestionar-ho. Per garantir la màxima eficàcia, és clau **aplicar la transversalitat i la col·laboració entre departaments**, a més de tenir ja definit el pla de comunicació i la composició del gabinet de crisi.

1. El pla de comunicació

La **previsió** és essencial per afrontar amb seguretat i amb més garanties una crisi. Per això, es recomana que cada municipi elabori el seu propi pla de comunicació de crisi per evitar incerteses o improvisacions que podrien portar a errors i perjudicar la imatge institucional.

El departament de comunicació ha de liderar **l'elaboració del pla de comunicació**. Segons els recursos de cada

institució, es pot valorar externalitzar aquesta tasca o sol·licitar assessorament especialitzat. Un cop dissenyat el pla, caldrà que les electes i directives el validin.

Abans d'elaborar el pla de comunicació de crisi, cal **identificar els riscos i les vulnerabilitats** de la nostra institució i del territori que es gestiona. Tampoc hem d'oblidar **les fortaleeses** que ens poden ajudar a augmentar les probabilitats d'èxit a l'hora d'afrontar la situació.

És recomanable que el pla de comunicació tingui en compte **crisis específiques** després de valorar-ne la probabilitat i l'impacte que poden tenir en la institució i en la població. Per això mateix, el pla ha d'oferir les línies generals d'actuació davant la diversitat de situacions d'emergència en què es pot trobar el municipi (emergència poblacional, sanitària, vaga de serveis bàsics, desastres naturals, crisi de política interna, de reputació institucional, de violència masclista, etc.). No és el mateix una crisi provocada per una emergència sanitària que una crisi reputacional de l'equip de govern.

En tot cas, el pla de comunicació de crisi ha d'incloure **procediments clars i efectius**. Per assolir aquest objectiu, hem de conèixer primer els canals de comunicació de què disposem: web institucional, mitjans municipals, aplicacions mòbils, xarxes socials, sistemes d'alerta, etc.

Cal utilitzar sempre un **llenguatge no sexista i inclusiu**. No és només una obligació per llei, sinó també una manera més efectiva d'arribar a tota la població i que aquesta se senti identificada amb el missatge.



També ens pot ajudar **elaborar missatges clau** per reaccionar més ràpidament. Així, podem deixar enllestides plantilles amb frases genèriques aplicables en diversos contextos i argumentaris. Per exemple: «L'Ajuntament s'està coordinant amb tots els serveis implicats per oferir una resposta ràpida i eficaç».

Preparar-ho a través d'un **procés participatiu** pot fomentar que el personal senti seu el pla, cosa que contribuirà a la implementació quan sorgeixi la crisi. Cal promoure una cultura corporativa que reforci **el sentiment de pertinença**, de manera que la plantilla se senti valorada, útil i, en conseqüència, responsable de la gestió d'una situació de crisi.

Un cop elaborat el nostre pla de comunicació, cal donar-lo a conèixer a tot el personal de la institució perquè sàpiga com aplicar-lo amb serenitat quan arribi la crisi real. Es recomana fer **una sessió informativa** per a tot el personal de l'administració i una de **formativa** per a les persones que es considerin clau en la gestió de la crisi (electes, directives, equip tècnic, periodistes, etc.). Es recomana, també, que aquesta sessió formativa inclogui una part pràctica en què es treballin diversos supòsits, a manera de simulacre. Cal que tothom sàpiga què ha de fer en l'esclat d'una crisi.

El pla de comunicació s'ha de plantejar des d'una **perspectiva de gènere transversal**, tenint en compte la interseccionalitat i les diferents afectacions que poden aparèixer per la diversitat de discriminacions presents al municipi.



2. Comitè o gabinet de crisi

El comitè de crisi ha d'estar constituït per **un equip multidisciplinari i paritari** que pugui abastar els diferents àmbits d'actuació i de responsabilitat de la institució. Les principals figures que participen en una comunicació de crisi, i que han de formar part del comitè o gabinet de crisi, són les següents:

Presidència:
l'alcalde o l'alcalde
presideix el comitè.

**Membres de
l'equip de
govern i/o
directives dels
departaments
vinculats a la
crisi.**



**Director/a
de comunicació:**
és responsable de
la comunicació de la
institució.

Portaveu: pot
ser la mateixa
alcalde o alcalde,
o bé l'electe
responsable de
l'àrea afectada.
En tot cas, s'ha
de mantenir en
tot el procés, ja
que diversificar
portaveus pot
donar lloc a
incoherències i
contradiccions.

Cal tenir en compte que les dones que lideren institucions sovint han de fer front a diverses barreres comunicatives, fruit dels **biaixos de gènere** que condicionen qui les escolta: invisibilització, interrupcions i desautoritzacions, exigència de perfecció, judicis estètics, manipulació per part de la masclosfera, etc. Aquestes barreres acostumen a intensificar-se en moments de crisi a causa de les exigències que comporta una situació tensa i que demana solucions, més o menys ràpides, per poder restablir la normalitat al municipi.

Una opció per afrontar aquesta discriminació per raons de gènere o altres discriminacions, com poden ser l'origen o l'edat, podria ser dissenyar un **protocol personal de comunicació** que inclogui el següent:

1. Què no permetré.
2. Què reforçaré.
3. Què vull transmetre com a líder.

Si sabem **identificar les barreres** promogudes pel biaix de gènere i per altres discriminacions, podrem desactivar-les.



En el cas de crisis amb altres institucions implicades i/o que requereixin l'assistència de cossos d'emergència, cal **coordinar l'estratègia comunicativa** amb els seus departaments de comunicació i portaveus. Mostrar un missatge conjunt homogeni n'incrementarà la credibilitat i fomentarà la confiança entre la població.

Gestió comunicativa durant la crisi

1. Primeres accions

La comunicació és clau per afrontar una crisi i resoldre-la amb èxit. La primera acció que hem de dur a terme un cop esclati la crisi és **activar el comitè o gabinet de crisi i el protocol de comunicació**.

Cal **mantenir la calma**; els nervis i la improvisació no són bons consellers. Pensem que ens hem preparat per afrontar aquesta situació i que tenim les eines necessàries. Només cal aplicar-les.

El pas següent és convocar una **primera reunió d'anàlisi**. En aquesta, cal assegurar una **comprensió comuna de la situació** i establir, sota la direcció de les electes i directives, les bases de la resposta immediata:

1. Validar la informació inicial.
2. Definir l'abast i la gravetat de la crisi.
3. Establir objectius immediats de gestió de la crisi.
4. Assignar rols i responsabilitats.
5. Decidir les primeres mesures operatives.
6. Planificar la comunicació inicial.
7. Establir un pla d'acció a curt termini.
8. Programar la propera reunió de seguiment.

Tot i establir un **calendari periòdic de trobades** per fer un seguiment del procés, cal deixar oberta la possibilitat de convocatòries urgents en funció del curs dels esdeveniments. I és que no cal esperar fins al final de la crisi per avaluar-ne els resultats, sinó que és important **anar fent un balanç** i valorar les accions dutes a terme per si cal reforçar una línia o modificar una estratègia.

2. La comunicació externa

L'acció següent serà preparar els **materials comunicatius** que hem establert al pla de comunicació, que dependran de la idiosincràsia de la crisi.

Abans de transmetre un missatge incomplet o amb dades sense verificar, és preferible ajornar-ne la publicació.

Les nostres comunicacions, tinguin el format que tinguin (siguin a través d'una nota de premsa, una columna d'opinió, una compareixença pública i/o roda de premsa, una entrevista, etc.), han d'**evitar la precipitació i ser rigoroses** amb la informació que transmeten per evitar malentesos que poden agreujar la situació i minvar la confiança en l'administració.

Les comunicacions han d'explicar què s'ha fet, com s'ha avançat en la resolució de la crisi i les actuacions previstes, si escau. A més, han de:

- Ser breus i directes.
- Utilitzar un llenguatge senzill i clar, i evitar tecnicismes.
- Utilitzar un llenguatge no sexista i inclusiu.
- Tenir en compte la diversitat de la població.
- Prevenir reaccions emocionals desmesurades.
- Transmetre calma i seguretat.
- Donar dades verificables.
- Ser transparents, sense promoure l'alarmisme ni la banalització dels fets.

Paral·lelament, al llarg de tota la crisi, es recomana **anar recopilant i actualitzant totes les dades i xifres possibles**

per tal de sustentar i reforçar els nostres arguments de manera objectiva.

Què hem d'evitar?



Callar: *a priori*, el silenci no és una estratègia recomanable.



Esperar: les crisis no es resolen soles.



Mentir: negar evidències o donar dades falses sempre és perjudicial.



Conjecturar: és millor cenyir-se a fets comprovats i defugir les sospites o presumpcions.



Precipitar-se: la rapidesa és positiva, però la precipitació pot ser fatídica.



Trivialitzar: no hem d'infravalorar el que perceben o pateixen altres persones.



Amagar-se: no podem perdre el control de la situació.



“Sense comentaris”: s'interpreta com una assumpció de culpa.

Les electes i les directives que lideraran la comunicació acostumen a estar sotmeses a una sobreexposició. Sovint se'ls demana més presència i, ahora, se les jutja amb més duresa. Davant d'això, és essencial **prioritzar la qualitat de les intervencions per sobre de la quantitat**.

És aconsellable que les electes deleguin intervencions secundàries i utilitzin missatges consensuats amb l'equip. Això permetrà reduir la pressió individual i garantir una comunicació més consistent i estratègica.

Gestió del temps i flux d'informació

El temps és un factor fonamental en la gestió de crisis, i **les primeres 24 hores són determinants**. Per tant, l'agilitat en la nostra capacitat de reacció pot influir considerablement en tot el procés comunicatiu i evitar generar alarma i rumors entre la població en casos d'emergència.

És clau **evitar els rumors i les fake news**, així com el **fake framing**, que descontextualitza els fets reals. Per exemple, si s'han detectat nivells de contaminació en un riu que passa pel municipi i l'empresa responsable emet un comunicat en què resta importància als abocaments industrials, amb dades no verificades, cal respondre-hi amb rigor i veracitat, amb declaracions de veus expertes i aportant dades.



Les respostes han de ser calmades, basades en fets i orientades a la ciutadania. Cal evitar entrar en dinàmiques de confrontació personal que l'oposició o certs grups puguin provocar.

Si la gent no té informació, omple els buits amb rumors que després costen molt de desmentir, no faciliten la feina de l'administració i mai beneficien la resolució calmada de la

situació. Per això mateix, sempre és millor avançar-se als esdeveniments, prendre la iniciativa i ser les primeres a informar que no pas haver de desmentir rumors.

En moltes crisis proliferen **el discurs d'odi i la desinformació**. Davant d'aquestes situacions, les dones que lideren la comunicació necessiten tenir el **suport d'un equip de monitoratge de xarxes** capaç de generar dades verificades. Mai podem deixar soles les electes i directives, i encara menys davant situacions que poden agreujar la crisi.



Es recomana **actuar amb celeritat** per reduir l'impacte negatiu de la crisi al municipi. Ara bé, la rapidesa no ens ha de conduir a oferir informació falsa o errònia.

Cal gestionar bé les expectatives i no prometre escenaris positius que no sabem del cert si es podran produir, ja que podríem generar desconcert i malestar entre la població. En aquest sentit, al llarg de la crisi, també pot ser molt útil **monitoritzar reaccions i preocupacions** de la ciutadania en temps real, amb l'objectiu d'ajustar missatges i accions durant la gestió.

Relació amb els mitjans de comunicació

Una institució sempre hauria de mantenir una bona relació amb els mitjans de comunicació. En els moments de crisi és fonamental, ja que **necessitem que siguin els nostres aliats**. Ara bé, aquesta és una tasca que requereix temps i que, per tant, ha d'estar treballada abans de l'esclat de la crisi.

Hem de tenir present que, en qualsevol crisi, la principal receptora del nostre missatge serà la població. I un dels nostres canals principals per transmetre'l seran els **mitjans**

de comunicació locals, en cas que n'hi hagi. Per això, hem de valorar el paper que tindran en tot el procés. La seva importància dependrà, sobretot, del grau de proximitat i de confiança amb la comunitat, així com de la relació que mantinguin amb la institució.

Això és crucial quan la **informació ha de ser pràctica i operativa**, de manera que podem informar de la situació a través de les ràdios o els diaris locals, incloent-hi les seves xarxes socials (per exemple, en talls de serveis, evacuacions o recomanacions de seguretat).

Convocar una **roda de premsa** pot ser una bona opció, sempre que disposem d'una informació clau i de servei per a la població. Podem fer una primera convocatòria a l'inici de la crisi per tranquil·litzar la població i/o mobilitzar-la, si fos necessari. Després, caldrà valorar amb tot l'equip de crisi i, especialment, amb la directora de comunicació si se'n convoquen més. Pensem que, si no aportem un bon titular que ofereixi informació i transmeti confiança i seguretat, una roda de premsa se'ns pot girar en contra. Per exemple, si en una situació d'emergència no hem treballat bé possibles solucions i no emetem un missatge molt clar, els mitjans ho copsaran i es promourà inseguretat entre la població. Això dificultarà que la ciutadania recuperi la confiança en la institució.

Pensem que la paraula de les dones, tinguin el poder que tinguin, acostuma a ser menys valorada i més qüestionada. **No només és important què diem, sinó també com ho diem.** Per això, es recomana utilitzar un **to ferm**, però educat i dialogant, i adoptar una posició corporal que reforci l'autoritat. Ocupa l'espai, projecta la veu i sostén la mirada. Si t'ataquen, no responguis des de l'ofensa personal, sinó des del marc polític.

Concedir entrevistes pot ser interessant per explicar-nos en profunditat, però hauríem d'evitar fer-ho a l'inici de la crisi

per disposar del temps suficient per recopilar la màxima quantitat d'informació i dades. Una altra opció menys improvisada és pactar amb un mitjà escrit la publicació d'una **columna d'opinió**.



El **llenguatge no verbal** pot tenir més impacte que les paraules que expressem. Per això recomanem preparar bé l'espai i la nostra resposta a possibles preguntes incòmodes.

3. Comunicació amb la ciutadania i grups d'interès

En la comunicació amb la població, cal analitzar els canals de què disposem i la seva idoneïtat en cada cas. Es prioritzaran els que ens aporten **immediatesa i proximitat**, com les xarxes socials i les aplicacions de missatgeria instantània (Telegram, WhatsApp, etc.). En el cas de les situacions d'emergència, ens permeten emetre avisos i alertes a temps real, a més d'utilitzar un llenguatge planer i directe.

No hem d'oblidar, però, que **les xarxes socials ofereixen un ventall de mecanismes que poden agreujar la crisi**, com els rumors, les *fake news* o els trols. En aquest sentit, és interessant disposar d'un protocol de reacció: com respondre, quines són les línies vermelles, etc.

Les xarxes socials també són un canal poderós per transmetre **violències masclistes** contra les polítiques. Mai hem de banalitzar-les, i menys en un moment de crisi, ja que el seu impacte pot anar més enllà del dany reputacional i afectar les estratègies de resolució plantejades. Tampoc podem permetre que la por ens acabi expulsant del marc digital i, per tant, de l'espai públic.



Les **violències masclistes digitals** afecten l'esfera pública i privada de les dones, i ens plantegen nous reptes que cal saber contrarestar.

Ara bé, aquesta primera via d'informació àgil s'ha de complementar amb **altres canals que permetin aprofundir**, com poden ser el web o els butlletins municipals, on podem publicar els continguts en els formats que considerem més oportuns en cada cas (notícia, article, reportatge, entrevista, etc.). Per exemple, si hi hagut un feminicidi al nostre municipi, podem entrevistar una psicòloga experta en violències masclistes i incidir en el suport a familiars i entorn. O si, a causa de la sequera, s'ha de tallar el subministrament d'aigua durant unes franges horàries, podem publicar un reportatge que inclogui citacions de l'equip tècnic implicat i una anàlisi més profunda de totes les actuacions que s'estan duent a terme per revertir la situació.

Quan optem per canals digitals, hem de tenir ben present que **allò que publiquem en línia perdura en el temps** d'una manera o altra.

En funció de l'àrea d'afectació de la crisi, es comptarà amb la **col·laboració de grups d'interès**. Per exemple, si s'ha detectat una alerta sanitària en el servei de menjador escolar, els missatges adreçats a la ciutadania es poden consensuar amb les AFA dels centres implicats perquè també els difonguin a través dels seus propis canals de comunicació amb les famílies.

Gestió d'emocions i llenguatge en situacions de tensió

És habitual que qualsevol crisi comporti algun moment de tensió. Saber-ho ens pot ajudar a anticipar-nos i preparar la nostra reacció. És primordial **mantenir la calma i mostrar confiança i seguretat**, tant en la manera d'expressar-nos com en el nostre llenguatge corporal.

Comunicar i liderar amb perspectiva de gènere no implica copiar estils agressius per ser reconegudes, sinó transmetre una autoritat basada en la competència i la coherència.

Expressar emocions no ens fa més vulnerables ni menys creïbles. Potser, fins i tot, ens pot acostar a la població i generar empatia i cohesió de grup en un moment de dificultat.

Segons la idiosincràsia de la crisi, cal reforçar més la transmissió d'una emoció o una altra. Per exemple, en una situació d'emergència en què hi hagi en perill la vida o la salut de persones, hem de mostrar control per tranquil·litzar la població. En canvi, si hem de fer front a un feminicidi al nostre municipi, prioritzarem l'empatia cap a l'entorn de la víctima i la contundència en la denúncia de les violències masclistes.



Mostrar les emocions pot ser una manera d'apropar-se a la població i connectar-hi, ja que les emocions generen identificació. En canvi, la fredor i l'asèpsia no arriben al públic emocionalment afectat i, encara menys, en una situació de crisi.

Les electes i les directives portaran el pes de la comunicació, i per això cal **promoure preparacions específiques** que tinguin en compte situacions de pressió mediàtica, rumors, atacs personalitzats o violència masclista. Això permetrà actuar amb més **solvència, protecció i confiança**.

4. Comunicació interna

Tot i que la comunicació externa és la cara visible de la nostra institució, no hem d'oblidar la importància de la comunicació interna. Un **personal informat** és un personal més tranquil, coordinat i capaç de donar respostes adequades tant a la ciutadania com a la plantilla.

En tot moment, es recomana mantenir el **flux d'informació intern** a través dels canals habituals (correu electrònic, intranet, espais col·laboratius o reunions breus d'equip), amb l'objectiu de compartir dades verificades, instruccions clares i actualitzacions rellevants sobre l'evolució de la situació. Aquesta informació ha de ser **coherent amb la comunicació externa** a fi d'evitar contradiccions i reduir la possibilitat de rumors o confusions internes.

Igualment, és important **agrair explícitament la col·laboració i l'esforç del personal**, que sovint ha d'adaptar processos, reforçar serveis o gestionar situacions de tensió en moments crítics. Un reconeixement obert i comunicat oportunament contribueix a mantenir un **bon clima laboral**, enforteix el compromís amb la institució i afavoreix una resposta coordinada i efectiva.

Finalment, cal garantir que tot el personal conegui quin és el **canal oficial** per comunicar incidències internes, traslladar dubtes i rebre orientació, ja que això reforça la idea que la institució està organitzada, és propera i vetlla per la seguretat i el benestar de tothom.

Avaluació i recuperació

Un cop donem per tancada la crisi, és el moment d'avaluar-ne l'**impacte comunicatiu** i destacar-ne els encerts i els errors. Aquesta tasca d'aprenentatge i millora contínua és essencial amb vista a crisis futures.

Així doncs, hem d'avaluar l'estratègia de comunicació i l'aplicació dels processos, protocols i plans per remarcar les àrees que han funcionat i determinar les que són susceptibles de millora. Per exemple, si en una situació d'emergència s'han prioritzat les xarxes socials i s'ha considerat que les alertes no han arribat amb eficàcia a la gent gran, vol dir que hem d'aprendre a diversificar els canals d'informació i tenir clara la franja d'edat a la qual es dirigeixen principalment.

També és un bon moment per **donar visibilitat a les accions** que ja s'han fet (serveis restablerts, recursos i ajuts disponibles, etc.) i **reforçar la confiança** en la institució. Així, per exemple, podem comunicar com s'aplicaran els aprenentatges en futures crisis i mostrar que l'experiència ha servit per preparar-se millor.

Finalment, és el **moment dels agraïments**, ja que sortir d'una crisi és una tasca col·lectiva que suposa un esforç extra. Donar les gràcies no només és una qüestió de justícia i bones pràctiques, sinó que pot ser rendible a llarg termini.

Pensem que la ciutadania haurà viscut la crisi amb més o menys intensitat, potser amb por i incertesa. En tot cas, necessitarà sentir-se part de la solució i del retorn a la normalitat.

I és que, després de la crisi, no només s'informa, sinó que es crea un **pont amb la ciutadania** per reconstruir la confiança i **reforçar el sentiment de comunitat**, a fi de transformar la por i la incertesa viscudes en implicació i col·laboració.

A continuació, us oferim una proposta de **qüestionari** perquè puguin omplir totes les agents implicades en la gestió de la crisi i, fins i tot, la mateixa ciutadania. Aquesta proposta és una relació de preguntes obertes que cada institució pot adaptar al seu municipi i a la crisi viscuda.

Qüestionari d'avaluació de la comunicació en la gestió d'una crisi local

Marcar amb una X

1. Informació general

1.1. Tipus de crisi (ambiental, social, sanitària, etc.):
1.2. Període avaluat:

2. Estratègia i planificació

	1	2	3	4	5
2.1. Es disposava d'un pla de comunicació de crisi clar i actualitzat.					
2.2. La resposta comunicativa ha estat ràpida i coherent amb la gravetat de la situació.					
2.3. Els missatges dels diferents departaments municipals han estat coordinats.					
2.4. Els objectius comunicatius estaven ben definits (informar, tranquil·litzar, mobilitzar, etc.).					

3. Contingut i claredat del missatge

	1	2	3	4	5
3.1. Els missatges han estat clars, precisos i verificats.					
3.2. El llenguatge s'ha adaptat als diferents públics i canals.					
3.3. S'han transmès empatia i responsabilitat.					
3.4. S'ha evitat la difusió d'informació contradictòria o incompleta.					
3.5. S'han tingut en compte la perspectiva de gènere i la diversitat de la població.					

4. Canals i eines de comunicació

1 2 3 4 5

4.1. S'han utilitzat els canals adequats per arribar a tota la ciutadania.					
4.2. La informació s'ha actualitzat de manera constant.					
4.3. S'ha fet un seguiment de la resposta ciutadana.					
4.4. S'ha garantit l'accessibilitat de la informació.					

5. Relació amb els mitjans i la ciutadania

1 2 3 4 5

5.1. S'ha ofert informació transparent i puntual als mitjans.					
5.2. S'han convocat compareixences públiques o rodes de premsa amb regularitat.					
5.3. La ciutadania ha percebut la comunicació com a creïble i honesta.					
5.4. S'han habilitat canals de participació o de retorn.					
5.5. S'ha treballat adequadament la desinformació, si és que n'hi ha hagut.					

6. Impacte i resultats

1 2 3 4 5

6.1. La ciutadania ha comprès adequadament els missatges clau.					
6.2. La manera de comunicar la crisi ha reduït la desinformació i l'alarma social.					
6.3. S'ha reforçat la confiança de la població en la institució.					
6.4. La gestió comunicativa de la crisi ha contribuït a millorar la imatge institucional.					

7. Valoració global

1 2 3 4 5

7.1. L'actuació comunicativa global pot considerar-se satisfactòria.					
--	--	--	--	--	--

Escala de puntuació:

1 = molt en desacord

2 = en desacord

3 = ni d'acord ni en desacord

4 = d'acord

5 = molt d'acord

04.

Recomanacions



Perquè aquest document sigui el més útil possible, recopilem les recomanacions clau que han anat sorgint en les pàgines anteriors:

- Disposar d'un **pla de comunicació de crisi**.
- Comptar amb un **equip format i inclusiu** perquè porti diferents mirades a la crisi que s'aborda.
- Fer **declaracions curtes, verificables** i difícils de descontextualitzar.
- Aportar dades i referències que transmetin calma, confiança i seguretat.
- **No evitar preguntes incòmodes**, però intentar reenfocar-les per tornar al relat de la institució.
- **Callar o negar** l'evidència no pot ser una estratègia.
- **La urgència i la precipitació** són males conselleres.
- Aplicar la **perspectiva de gènere**.
- Utilitzar un **llenguatge no sexista i inclusiu** i evitar reproduir estereotips.
- Mostrar **sensibilitat** cap a les víctimes de la crisi, en cas que n'hi hagi.
- **Agrair** la col·laboració de la població i de l'equip intern.
- I una recomanació final: aplicar el **sentit comú**.

05.

Reptes



Les electes i les directives han d'afrontar dificultats similars en la gestió d'una crisi, com ara masclisme, violència política, qüestionament de la seva autoritat, etc. Tot i això, els reptes són diferents, ja que els seus rols, l'exposició pública a què estan sotmeses i les seves responsabilitats no són les mateixes.

1. Liderar i transmetre autoritat:

- **Electes:** poden ser qüestionades políticament i, per això, han de comunicar amb fermesa i empatia alhora, mantenint un lideratge institucional sòlid. Cal defugir una comunicació masculinitzada com a mecanisme defensiu.
- **Directives:** representen l'autoritat tècnica i poden ser qüestionades per manca de «legitimitat política». Davant d'això, necessiten transmetre seguretat professional, solvència i rigor tècnic, sense renunciar a un estil comunicatiu propi i no masculinitzat.

Per tal d'anar canviant l'imaginari social, cal neutralitzar els estereotips en temps real i no assumir comportaments masculinitzats per visibilitzar-nos i fer-nos valorar. Per això, hem de vigilar de:

- no semblar «massa emocionals»,
- ni «massa dures»,
- ni «massa poc informades»,
- ni «massa assertives»,
- ni «massa rígides».

2. Fer partícip el personal de la institució de la comunicació de crisi:

- **Electes:** han d'establir un lideratge polític clar perquè no es qüestioni la seva autoritat. Necessiten equips cohesionats que reforcin el relat institucional, a més d'impulsar una cultura interna que apliqui el feminisme a l'hora de valorar les professionals.
- **Directives:** són les responsables de traslladar les directrius polítiques a missatges tècnics coherents, a més de coordinar equips diversos. D'una banda, han de garantir que tothom comparteixi la mateixa informació i, de l'altra, en cas de detectar tensions o desigualtats internes, han de fer-les arribar als òrgans responsables per evitar debilitats en la comunicació.

3. Incorporar la perspectiva de gènere en totes les decisions de crisi, ja que aquesta tendeix a amplificar les desigualtats estructurals:

- **Electes:** massa sovint, les electes han de justificar per què inclouen la perspectiva de gènere en les seves comunicacions i decisions. Això, però, no ha d'enterbolir la presa de decisions que disminueixin les desigualtats de gènere i altres discriminacions. A més, cal analitzar, en tot moment, si la comunicació reforça estereotips o si, en canvi, respon adequadament a la diversitat (sexe, gènere, edat, origen, etc.).
- **Directives:** han d'incorporar dades i anàlisis que mostrin com la crisi afecta de manera diferent cada col·lectiu. Poden detectar si la comunicació de crisi o les mesures que s'estan adoptant generen nous biaixos.

4. Tenir sempre present la diversitat de la població:

- **Electes:** el seus missatges han de ser inclusius i representar totes les realitats del municipi per tal de ser referents públics, especialment per als col·lectius més vulnerables.
- **Directives:** han de garantir que els materials, els protocols i les informacions tinguin en compte la diversitat real de la població, així com vetllar perquè els canals de transmissió de la informació arribin a tots els col·lectius.

5. Fer front als discursos d'odi i la manipulació de l'extrema dreta:

- **Electes:** són les primeres destinatàries de l'odi, la misogínia i l'assetjament. Per aquest motiu, són necessaris protocols d'actuació per respondre amb dades i serenitat, i cal, també, evitar confrontacions directes.
- **Directives:** han de donar suport tècnic i emocional a les electes. Per exemple, els poden preparar respostes fonamentades amb xifres i documentació. Alhora, cal vetllar perquè la institució no amplifiqui el discurs d'odi per errors comunicatius.

6. Fer front a discursos antifeministes i negacionistes de les violències masclistes, que poden intensificar-se durant una crisi, tot i que sols busquen provocar i trobar espai institucional i públic:

- **Electes:** poden anticipar-se a aquests discursos i estar preparades per al desgast emocional que suposen i per no caure en la provocació i mantenir la calma informativa.

- **Directives:** poden aportar dades contrastades i argumentació tècnica, a més de dissenyar missatges per desactivar el negacionisme de les violències masclistes.

7. Buscar estratègies comunicatives per afrontar les violències masclistes digitals:

- **Electes:** en són les principals receptores, amb l'objectiu de silenciar-les. Cal evitar respondre des del marc personal i limitar-se a l'àmbit institucional i polític. Pot ser útil rebre el suport d'un equip expert en ciberseguretat i en violències masclistes digitals.
- **Directives:** poden treballar per implementar protocols digitals de protecció i monitoratge, i donar-los a conèixer a les electes per minimitzar riscos. A més, són les encarregades de gestionar les proves de les violències i la traçabilitat per denunciar-les i bloquejar-les.

L'única manera de judicialitzar un cas de violència masclista digital és **preservar la prova**, perquè els continguts poden desaparèixer. S'ha de tenir present que les captures de pantalla no serveixen com a prova i que existeixen empreses certificadores de contingut.

8. Valorar l'estratègia d'aparicions públiques tenint en compte que sempre és **millor la qualitat que la quantitat**:

- **Electes:** no és necessari que sempre compareguin les electes, que han de transmetre un missatge institucional i polític. A més, cal evitar compareixences repetitives o amb poc contingut.

- **Directives:** poden assumir compareixences de caire més tècnic, amb l'objectiu de proporcionar informació precisa.

9. Revisar i actualitzar les estratègies de comunicació de crisi de manera àgil i periòdica:

- **Electes:** tenir una visió global de la crisi les ajudarà a ajustar el relat polític a cada moment i garantir la coherència institucional. Per això, és clau comptar amb un equip divers i multidisciplinari.
- **Directives:** poden revisar materials, dades i processos per detectar possibles errors operatius i proposar ajustos immediats. En aquest sentit, és fonamental la coordinació de tots els departaments implicats en la crisi.

10. Aprendre dels errors comesos per tot l'equip i evitar-los en crisis futures:

- **Electes:** poden revisar el paper polític durant la crisi i impulsar la incorporació d'aprenentatges als protocols, a més de validar i comunicar els canvis estratègics resultants.
- **Directives:** avaluen el funcionament intern en el procés de crisi, proporcionen informes tècnics en aquest sentit i proposen millores operatives.

06.

Bibliografia



- **Comunicación en crisis. Transformar comunicando, comunicar transformando**
Arrieta Alberdi, Leyre; Landaberea Abad, Eider, i Perez Gaztelu, Elixabete (2023).
Comares Editorial.
- **Comunicación institucional para periodistas**
Burgueño, José Manuel (2014).
Barcelona: Editorial UOC.
- **Comunicación de crisis 2.0**
Castillo Esparcia, Antonio, i Garcia Pone, Damián (2015).
Editorial Fragua.
- **¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española**
Crespo, Ismael; Garrido, Antonio; Medina, Rosa María; Belinchón, Mónica, i Parodi, Juan (2017).
Innap Investiga.
- **Comunicación de crisis**
Marín, Francisco (2009).
LID Editorial Empresarial.
- **Relaciones públicas. Estrategias y tácticas**
Wilcox, D. L., i Cameron, Glen T. (2006).
Prentice Hall.

07.

Per saber-ne més



- **La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica**
Crespo, Ismael; Garrido, Antonio, i Medina, Rosa María (2017).
A: Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. 18, 110-134.
- **Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa**
García Ponce, Damián, i Smolak-Lozano, Emilia.
A: Vivat Academia, núm. 124, 51-67.
- **Gènere i diversitat en la comunicació. Guia per a una comunicació no sexista i inclusiva (recurs electrònic)**
Diputació de Barcelona.
- **Guia de llenguatge inclusiu**
Ajuntament de Vilafranca del Penedès.
- **Llibre d'estil amb perspectiva de gènere**
Ajuntament de Terrassa.



**Diputació
Barcelona**