



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Comunicación Internacional

## Trabajo Fin de Grado

# Estrategia de comunicación de la Generalitat Valenciana al inicio de la DANA: análisis de las comparecencias de Carlos Mazón

Estudiante: María Teresa Saiz Navalón

Directora: Sonia Aránzazu Ferruz González

Madrid, abril 2026

A todas las personas que sufrieron las consecuencias de la DANA de 2024. En especial, a quienes perdieron la vida, a sus familias. Su memoria y sufrimiento nos recuerda que detrás de cada crisis hay vidas y comunidades que merecen una gestión y comunicación responsable, transparente y humana.

En la elaboración de este Trabajo Fin de Grado se ha hecho un uso limitado de herramientas de Inteligencia Artificial, exclusivamente como apoyo en tareas instrumentales (p. ej., corrección de estilo, organización de ideas o generación de propuestas preliminares). En ningún caso dichas herramientas han sustituido el trabajo de investigación, redacción y análisis personal que constituye la base del presente trabajo.

Conforme a la política de la Universidad, se declara expresamente que:

- No se ha empleado Inteligencia Artificial para la redacción íntegra ni para la elaboración de partes sustanciales del trabajo.
- Toda intervención de herramientas de IA ha sido revisada, reelaborada y adaptada de manera crítica y autónoma por el/a autor/a.
- La responsabilidad final sobre los contenidos, el análisis y las conclusiones corresponde íntegramente al/a autor/a.

En consecuencia, el presente TFG cumple con lo establecido en el Reglamento General de la Universidad, que considera plagio el uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes sin la debida citación, autorización o reconocimiento.

## Contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Finalidad y motivos .....	7
3.	Objetivos y metodología.....	8
4.	Estado de la cuestión .....	9
4.1.	La comunicación de crisis .....	9
5.	Marco teórico.....	11
5.1.	Tipos de crisis .....	11
5.2.	Fases de una crisis .....	15
5.3.	Modelos de gestión de la comunicación de crisis.....	18
6.	Análisis y discusión.....	22
6.1.	Cronología de los hechos.....	22
6.2.	Deficiencias en la gestión comunicativa .....	26
6.3.	Enfoque teórico de la DANA 2024.....	27
6.4.	Aplicación práctica centrada en las comparecencias de Mazón como instrumento comunicativo en comunicación de crisis.....	29
7.	Conclusiones.....	45
8.	Bibliografía.....	49

## Índice de figuras y tablas

Figura 1: Teoría de la Comunicación Situacional en Crisis (SCCT).....	10
Figura 2: Clasificación según Mitroff y Pearson.....	13
Figura 3: Modelo de gestión de la comunicación de crisis evitables .....	15
Figura 4: Modelo de gestión de la comunicación de crisis no evitables .....	16
Figura 5: Alerta AEMET en sus redes sociales (29/10/2024) .....	22
Figura 6: Cronología de las comparecencias de Carlos Mazón durante los primeros días de la DANA 2024 .....	30
Figura 7: Mensaje de X publicado por Carlos Mazón el 3 de noviembre .....	40
Tabla 1: análisis comparecencias de Carlos Mazón 29 de octubre - 2 de noviembre ...	42

## Índice de imágenes

Imagen 1: Ciudadanos que acudían a ayudar a los afectados por la DANA atravesando el Puente de la Solidaridad. ....	25
Imagen 2: apartado página web del Gobierno Valenciano sobre Pla recuperem València .....	28
Imagen 3: Comparación antes y después del paso de la DANA por la Comunitat Valenciana.....	29
Imagen 4: Primera comparecencia de Carlos Mazón 29 de octubre .....	31
Imagen 5: Comparecencia Carlos Mazón 29 de octubre 21:30hrs.....	32
Imagen 6: Comparecencia Carlos Mazón madrugada del 30 de octubre .....	33
Imagen 7: Comparecencia Carlos Mazón 30 de octubre a mediodía .....	34
Imagen 8: Comparecencia Carlos Mazón 30 de octubre por la tarde.....	35
Imagen 9: Comparecencia Carlos Mazón el 31 de octubre por la mañana .....	35
Imagen 10: Comparecencia Carlos Mazón junto a Pedro Sánchez el 31 de octubre .....	36
Imagen 11: Comparecencia de Carlos Mazón por la tarde del 31 de octubre .....	37
Imagen 12: Comparecencia Carlos Mazón junto Marlaska el 1 de noviembre.....	37
Imagen 13: Comparecencia de Carlos Mazón el 2 de noviembre .....	39

## 1. Introducción

A lo largo de las últimas décadas, los españoles hemos sufrido distintas catástrofes medioambientales que han puesto a prueba tanto la capacidad de respuesta de las instituciones españolas como la eficacia de su comunicación en situaciones de crisis. Estos episodios permiten comprender la evolución de los modelos comunicativos aplicados y constituyen un antecedente para contextualizar la DANA de 2024.

El primer gran hito comunicativo es la marea negra del Prestige, conocida popularmente como el «chapapote», pues el 13 de noviembre de 2002 el petrolero monocasco Prestige sufrió un accidente frente al litoral gallego y en las semanas siguientes se produjo un vertido de en torno a 60.000 toneladas de fuel pesado, de mala calidad, extendiéndose a las costas del norte de Portugal, la costa cantábrica y el oeste de Francia (Pereiro, 2022). La demora de toma de decisiones, las órdenes improvisadas de las instituciones y la manipulación a la que fueron sometidos los medios de comunicación provocaron una notable reacción popular (González, 2025).

Unos años más tarde, el 11 de mayo de 2011 Lorca (Murcia) vive uno de los peores terremotos de su historia, con el 83% de las viviendas afectadas, la totalidad del patrimonio histórico-artístico seriamente dañado, las infraestructuras e instalaciones destruidas (Medina R. , 2016). El Ayuntamiento de Lorca carecía de un plan de comunicación previo ante emergencias, por lo que su estrategia se desarrolló desde el inicio de la crisis bajo la dirección del alcalde y su gabinete. La comunicación se basó en la transparencia, la coordinación y la prudencia, con el alcalde como principal portavoz. Los mensajes se enfocaron en los ciudadanos afectados y en la sociedad en general, con el objetivo de darle visibilidad a la tragedia y fomentar la solidaridad (Medina R. , 2016).

Diez años más tarde, en 2021, España vivió dos importantes crisis naturales. La primera en enero con la borrasca Filomena que afectó al país entero y provocó nevadas históricas que colapsaron el transporte en varias comunidades autónomas, especialmente en Madrid. La comunicación institucional fue criticada por la falta de previsión y coordinación, lo que dificultó la gestión de la crisis y la protección de la ciudadanía.

Unos meses más tarde, el 19 de septiembre, la erupción del volcán Cumbre Vieja en La Palma supuso un desafío para la comunicación ante emergencias prolongadas. Radio Televisión Canaria retransmitió la erupción en directo desde el inicio hasta el final, mientras otros medios redujeron imágenes que pudieran herir la sensibilidad de los

afectados. Incluso se utilizó recreaciones con realidad virtual aumentada como recurso educativo y divulgativo, destacando La Hora de la 1 (TVE) y Una hora menos (RTVC). La combinación de información contante, sensibilidad y tecnología fue clave para una comunicación eficaz (Melo López, 2023).

La última gran catástrofe se produjo el pasado 29 de octubre de 2024. La Comunidad Valenciana vivió uno de los episodios meteorológicos más devastadores de su historia reciente como consecuencia de una DANA (Depresión Aislada en Niveles Altos), fenómeno que anteriormente era conocido como “gota fría” (Martín León, 2003). Las lluvias torrenciales asociadas a este fenómeno meteorológico causaron 229 muertos y miles de afectados, importantes inundaciones, colapsos en infraestructuras clave y alteraciones generalizadas en la movilidad y el funcionamiento de los servicios públicos, además de generar una fuerte sensación de alarma, vulnerabilidad e inquietud ante toda la ciudadanía. Durante el suceso la información que ofrecieron las instituciones y la gestión que hicieron de la crisis fue criticada y favoreció la distribución de bulos infundados.

La experiencia acumulada en diferentes desastres recientes pone de manifiesto que la comunicación, en su sentido más amplio, continúa enfrentando ciertas limitaciones de eficacia. No solo las instituciones, sino también los medios de comunicación, y en ocasiones, la propia ciudadanía a través de las redes sociales, contribuyen a generar mensajes falsos, fragmentados o contradictorios que aumentan la sensación de incertidumbre frente a una crisis.

Lejos de constituir un problema aislado, estas deficiencias revelan la necesidad urgente de repensar la comunicación en contextos de crisis medioambientales desde una perspectiva integral, que contemple una coordinación entre instituciones, responsabilidad de los medios y la influencia de los canales digitales. Por todo esto, resulta pertinente llevar a cabo un análisis en profundidad de las estrategias empleadas en situaciones de grandes crisis como la DANA, con el fin de identificar tanto buenas prácticas como áreas de mejora. Esta reflexión constituye el punto de partida del trabajo.

## **2. Finalidad y motivos**

Elegí centrar el Trabajo de Fin de Grado en la comunicación de crisis del Gobierno valenciano durante la DANA de octubre de 2024, no solo por la magnitud del desastre, sino por el fuerte impacto emocional y social que generó. Durante todos esos días, muchas de las personas tanto de la Comunidad Valenciana como de fuera vivieron momentos de incertidumbre, miedo e impotencia. Las lluvias torrenciales causadas por la DANA no solo arrasaron con lo material, sino que también dejaron al descubierto una importante fragilidad institucional en cuanto a la forma de comunicar una emergencia a la ciudadanía.

Como estudiante de Comunicación, me sentí interpelada por la confusión que generaban algunos mensajes oficiales, las alertas tardías y la oleada de desinformación en redes sociales. Vi cómo la falta de coordinación y la ambigüedad de los comunicados podían empeorar una situación ya de por sí crítica debido a la catástrofe.

Este trabajo nace de la necesidad de comprender qué falló, pero también de una inquietud: cómo puede la comunicación institucional recuperar la confianza de la ciudadanía en momentos de crisis. Creo sólidamente que analizar este caso no es simplemente un ejercicio académico, sino una forma de contribuir a que las futuras emergencias se gestionen con más humanidad, claridad y eficacia.

Asimismo, como persona que ha crecido en una sociedad cada vez más polarizada y sobreexpuesta a la información, me preocupa el poder de los discursos, ya que, durante la DANA, hubo momentos en los que fue difícil distinguir entre lo oficial, lo real y lo manipulado. Por tanto, este trabajo no busca señalar culpables, sino generar conciencia sobre la importancia de una comunicación transparente y preparada para cualquier tipo de crisis porque cuando una institución comunica bien, no solo gestiona una crisis, sino que se aumenta la confianza en ella y se fortalece el vínculo entre la ciudadanía y sus representantes, marcando la diferencia entre sensación de desamparo a esperanza. Con este trabajo se pretende responder a la pregunta: ¿qué lecciones se pueden extraer de la comunicación del Gobierno Valenciano durante la DANA de 2024 para mejorar la gestión comunicativa de futuras crisis climáticas?

### **3. Objetivos y metodología**

#### **Objetivo general**

Evaluar el modelo de comunicación institucional utilizado por el Gobierno Valenciano durante la gestión de la DANA de 2024, con el fin de evaluar su eficacia, coherencia y capacidad ante una situación de crisis de grandes dimensiones.

#### **Objetivos específicos**

1. Analizar el contenido y el enfoque de los mensajes difundidos en comparecencias de Carlos Mazón, presidente de la Comunidad Valenciana, desde el 29 de octubre hasta el 3 de noviembre, día en el que el presidente de España y los Reyes visitan Paiporta.
2. Evaluar la temporalidad y frecuencia de los mensajes emitidos.
3. Detectar debilidades de mejora en la estrategia de comunicación de crisis.
4. Proponer recomendaciones para optimizar la coordinación, claridad y eficacia de la comunicación institucional en futuros episodios de emergencia climática.

La metodología empleada en este trabajo es de carácter cualitativo siguiendo el modelo teórico de la *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) de Coombs, concretamente en su categoría *victim cluster*. El análisis cualitativo permite comprender no solo el contenido de los mensajes, sino también su construcción discursiva, su propósito comunicativo y su adecuación al modelo utilizado.

El corpus del estudio está formado por todas las comparecencias públicas que realizó Carlos Mazón entre el 29 de octubre y el 3 de noviembre de 2024, periodo que incluye la fase más crítica del fenómeno meteorológico y las primeras reacciones institucionales. En cada comparecencia se analizarán varios parámetros derivados del modelo SCCT, adaptados al contexto de la DANA, permitiendo de este modo evaluar si el discurso institucional se alinea con las estrategias recomendadas para crisis clasificadas por Coombs como víctimas, en las que la institución se considera a su vez una víctima afectada por un fenómeno externo. Los parámetros seleccionados y que se analizan son:

- Tema principal del mensaje.
- Estrategia comunicativa empleada
- Tono del discurso
- Gestión de bulos y desinformación

- Nivel de responsabilidad percibida
- Empatía con los afectados

A través de estos parámetros se determinará hasta qué punto el discurso oficial respondió adecuadamente al modelo SCCT de Coombs.

#### **4. Estado de la cuestión**

##### **4.1. La comunicación de crisis**

El objetivo de la comunicación de crisis por parte de una institución es, sobre todo, reducir la incertidumbre entre sus públicos internos y externos y posicionarse como fuente de información principal (Cañabate, 2017).

Ahora bien, el modo en que las instituciones alcanzan este propósito está condicionado por la manera en que la sociedad percibe el riesgo y consume la información. Como subraya Ulrich Beck en su libro *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad* (Beck, 1998) la percepción del riesgo se ha intensificado en las últimas décadas y, especialmente, a raíz de la Covid-19. Esta transformación se debe a la inmediatez y la universalidad de la información, ya que, en el escenario actual hipermedia, no existen fronteras en el ámbito comunicativo, lo que puede probar un cambio de actitud en los receptores.

En este contexto, a lo largo de los años se ha tratado de sistematizar la gestión comunicativa de las crisis con diferentes modelos teóricos. Entre ellos destaca el *Crisis and Emergency Risk Communication* (CERC) desarrollado por el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), que enfatiza la rapidez, la transparencia y la empatía en la emisión de mensajes (Barbara Reynolds, 2005). Asimismo, la *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) de Coombs (2007) que aporta un marco útil para comprender cómo las instituciones deben adaptar sus estrategias comunicativas en función del tipo de crisis y del grado de responsabilidad que se les atribuya. Todo comienza con un evento que puede afectar negativamente a la organización. La percepción que el público tiene sobre la responsabilidad de la empresa es clave: cuanto mayor sea la responsabilidad atribuida, mayor será el impacto en la reputación y más estratégica debe de ser la respuesta. Además, la manera en la que la organización ha manejado crisis anteriores y la reputación previa con sus públicos influyen en cómo se percibe la crisis actual, ya que una reputación sólida puede amortiguar su efecto negativo.

En función de todo esto, la organización adapta sus estrategias de respuesta que afectan a las emociones del público y a su vez, a su percepción de la organización. Todo este proceso impacta realmente en la reputación y, finalmente, determina intenciones de comportamiento por parte del público (figura 1).



*Figura 1: Teoría de la Comunicación Situacional en Crisis (SCCT)*

Fuente: (Bangun, 2021)

## **5. Marco teórico**

Antes de profundizar en lo que significa «comunicación de crisis», conviene remontarnos al significado de estas dos palabras a nivel individual. El primer término «comunicación» proviene del latín «*communis*» (común). La raíz *com-* significa «con» o «junto», y *munis* se relaciona con «cumplir con un deber» o «participar». En este sentido y tal como dicta la RAE «es la acción y efecto de comunicar o comunicarse». Mientras que «crisis» procede de la palabra griega «*krisis*», que se deriva del verbo «*krinein*» y significa «cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados» (RAE, 2025).

Del Pulgar (1999) define una crisis como:

Toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que se acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva.

Por lo tanto, la comunicación de crisis se refiere al conjunto de estrategias utilizadas en la comunicación para manejar situaciones delicadas que pueden comprometer la imagen pública de una empresa o institución (UNIR, 2024).

### **5.1. Tipos de crisis**

Las crisis pueden categorizarse de manera general en dos tipos principales (Herrero, 1998). En primer lugar, las crisis evitables, que se originan a partir de acciones humanas y cuya ocurrencia podría haberse prevenido mediante una gestión oportuna y eficaz. En segundo lugar, las crisis no evitables o accidentales, cuyo origen suele encontrarse en fenómenos naturales.

Si bien existen diversos enfoques para clasificar los tipos de crisis, la mayoría de ellos comparten ciertos elementos comunes. En este sentido, Ritter (1999) propone la siguiente clasificación que divide las crisis en cinco categorías:

1. La primera categoría se relaciona con los productos e incluye situaciones derivadas de su mal uso, contaminación, mal funcionamiento, reclamos y otras cuestiones en las que se vea involucrada la responsabilidad del fabricante.
2. La segunda categoría corresponde a las crisis en la industria de los servicios, como incendios en hoteles, accidentes ferroviarios, secuestros de aeronaves o cortes prolongados de suministro eléctrico.
3. La tercera categoría se centra en el medio ambiente, incluyendo crisis relacionadas con vertidos de productos químicos y orgánicos en suelos y ríos, explosiones en instalaciones industriales, contaminación de playas o derrames de plantas de energía nuclear.
4. La cuarta categoría se vincula a cuestiones institucionales, tales como adquisiciones hostiles, quiebras, corrupción, sobornos, fraudes y diversos problemas financieros y legales.
5. Por último, la quinta categoría se refiere a las crisis vinculadas a las personas, es decir, a empleados y obreros. En este grupo se incluyen cierres patronales, discriminación, huelgas, acoso sexual o asaltos.

Por su parte, Lerbinger, (1997) clasifica en siete los tipos de las crisis por su origen:

- Crisis naturales: incendios, explosiones y desastres meteorológicos.
- Crisis tecnológicas: faltas en los sistemas de tecnología.
- Crisis de confrontación: disputas provocadas por individuos y grupos que están en descontento con la entidad.
- Crisis de malevolencia: cuando existen opositores que utilizan medios violentos para demostrar hostilidad en contra de la organización.
- Crisis de gestión de valores sesgados: provocadas por una deficiencia en la gestión directiva.
- Crisis de decepción: surgen por la falsificación u ocultamiento de información por parte de la directiva en sus procedimientos.
- Crisis de gestión de mala conducta: es cuando la organización es consciente de que las acciones que están cometiendo son ilegales, como el soborno o la corrupción.

El enfoque de Coombs (1995) plantea que existen cuatro tipos de crisis:

- *Le Faux Pas* (paso en falso en español): se suelen iniciar por agentes externos que pretenden enfrentarse a una organización.
- Los accidentes: tanto los errores naturales como los provenientes de los errores de los humanos.
- Las transgresiones: acciones intencionales tomadas por una organización
- El terrorismo: son acciones intencionales llevadas a cabo con el fin de herir directa o indirectamente una organización.

Otros autores que han teorizado sobre los tipos de crisis de comunicación que pueden producirse son Mitroff y Pearson (1995) que organiza las distintas crisis según su origen y gravedad (Figura 2).

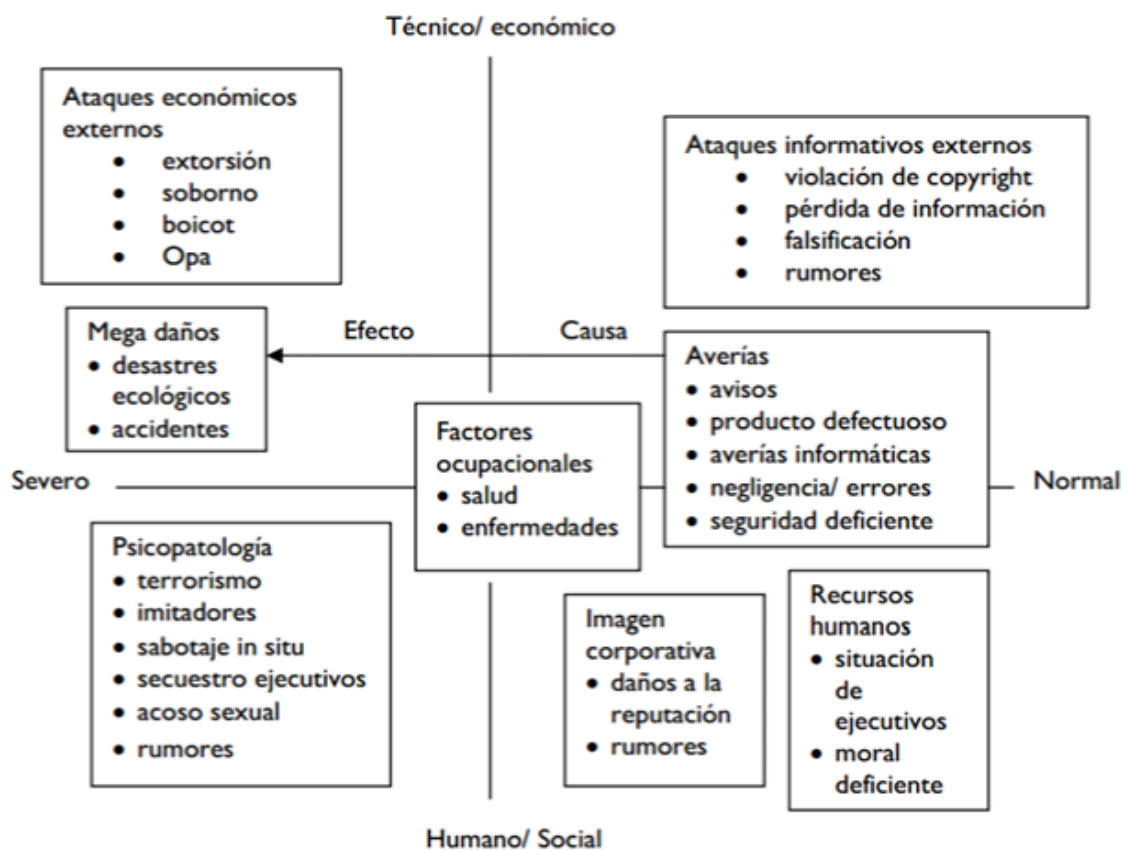


Figura 2: Clasificación según Mitroff y Pearson

Fuente: (Instituto Nacional de Administración Pública, 2019)

El esquema de Mitroff y Pearson (1995) distingue dos grandes dimensiones causales: la técnico-económica, que incluye ataques externos (extorsión, boicot, violación de copyright, pérdida de información), averías técnicas o errores de seguridad, y la humano-social, que contempla factores como la psicopatología (terrorismo, acoso, intimidación),

la imagen corporativa (rumores, daños a la reputación) y la gestión de recursos humanos (situación de directivos, moral deficiente). Se trata de un modelo que permite clasificar, comprender y anticipar las crisis de forma integral, al reconocer tanto sus dimensiones técnicas como sociales, facilitando el diseño de planes preventivos y de respuesta.

A modo de resumen se podría indicar que las diversas clasificaciones de crisis concuerdan en que cualquier situación de emergencia se origina a partir de un acontecimiento que pone en peligro la estabilidad de una organización y exige una reacción comunicativa inmediata. Todas las tipologías diferencian entre crisis de origen interno, a causa de errores humanos, fraudes o conductas inapropiadas, y crisis de origen externo, como catástrofes naturales, o accidentes inevitables. Esta dualidad se erige como el elemento común en los modelos de Herrero, Ritter, Lerbinger, Coombs, Mitroff y Pearson.

Sin embargo, existen variaciones en cuanto al nivel de detalle y perspectiva analítica. Mientras Herrero (1998) establece una categorización entre crisis evitables y no evitables, Ritter y Lerbinger presentan clasificaciones más amplias, considerando la naturaleza del daño: productos, servicios, medio ambiente... En cuanto a Coombs (1995), es quien ofrece una perspectiva más centrada en la comunicación, enfocándose en la intencionalidad y el tipo de atribución que cada crisis provoca, un aspecto clave en su teoría SCCT. Por su parte, Mitroff y Pearson (1995) enriquecen el análisis con un modelo que integra las dimensiones técnicas y humanas, permitiendo de este modo examinar las crisis en función de su complejidad estructural.

Aunque cada autor presenta una perspectiva específica, todos contribuyen con herramientas complementarias para identificar, clasificar y entender las crisis, facilitando la selección de estrategias adecuadas para la prevención y la respuesta en el ámbito de la gestión y comunicación de crisis.

## 5.2. Fases de una crisis

Uno de los modelos más conocidos de la evolución de las crisis es el de González Herrero (1998) quien afirma que una crisis se concentra en el nacimiento, desarrollo, madurez y declive. Además, González Herrero (1998) argumenta que estas diferentes fases varían si se trata de una crisis evitable (figura 3) o no evitable (figura 4).

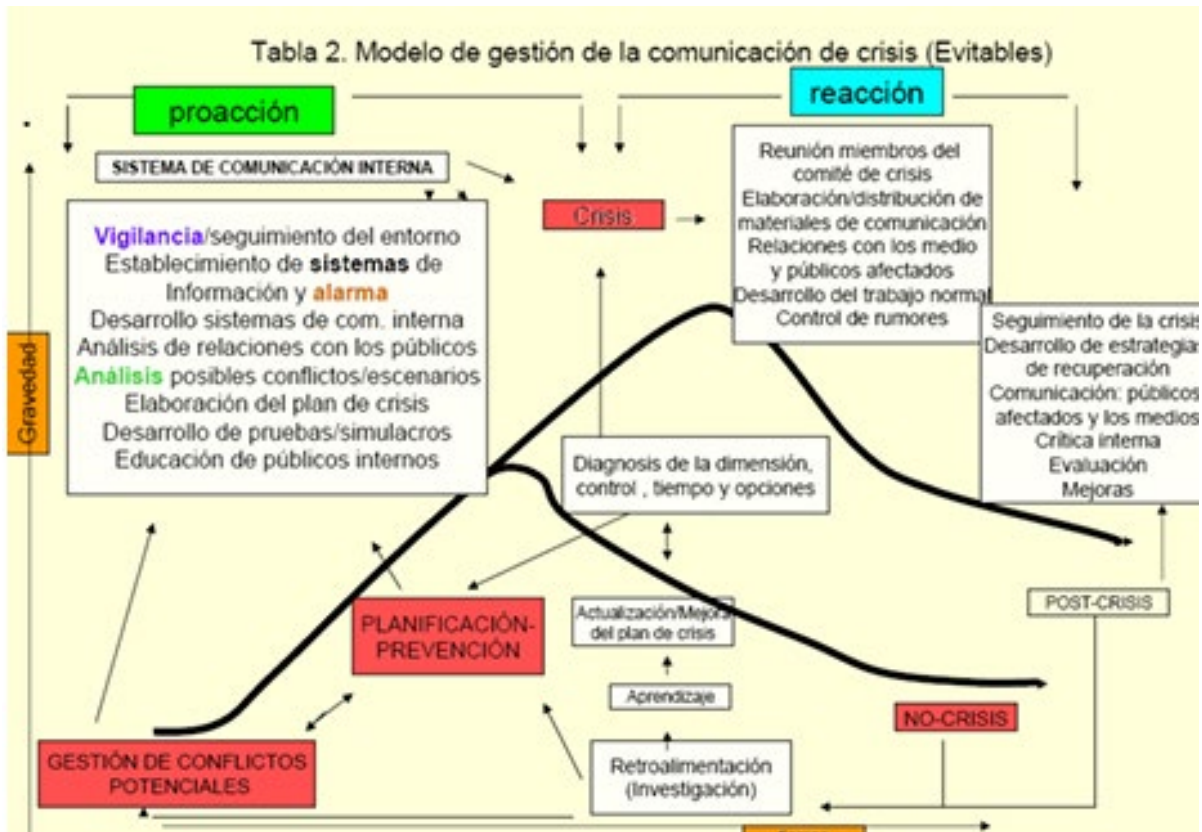


Figura 3: Modelo de gestión de la comunicación de crisis evitables

Fuente: (Díaz Cano & García Manso, 2011)

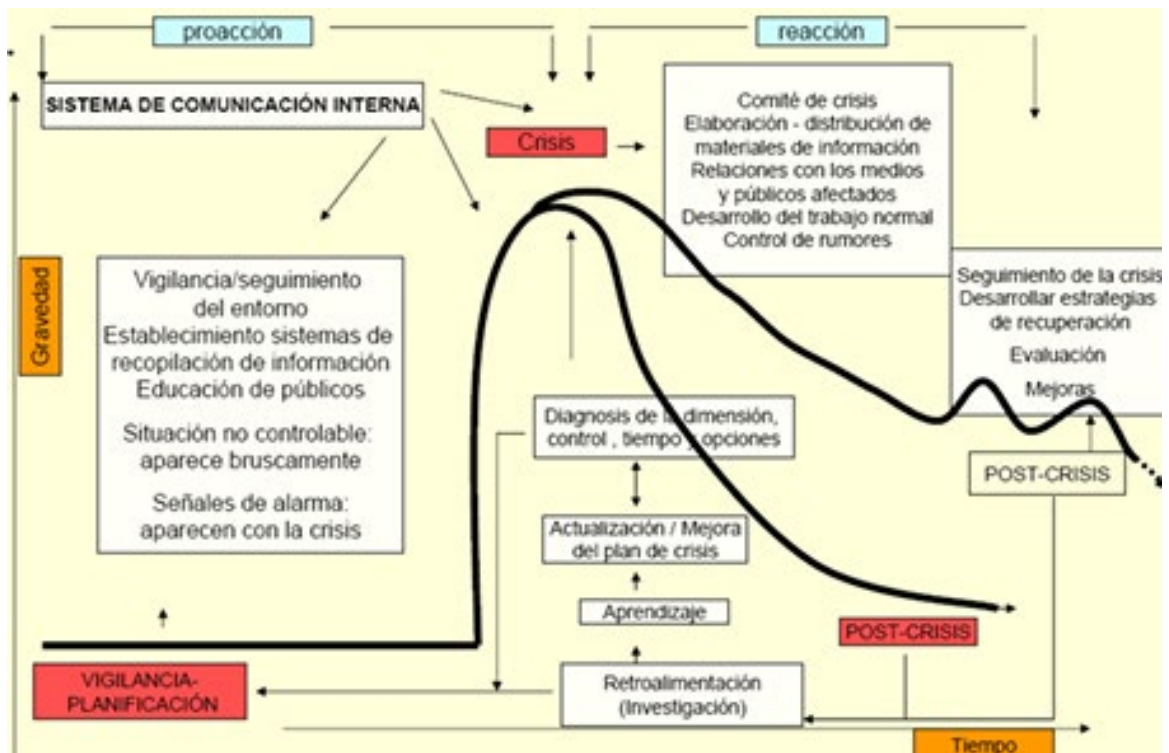


Figura 4: Modelo de gestión de la comunicación de crisis no evitables

Fuente: (Díaz Cano & García Manso, 2011)

En este modelo se establecen tres grandes fases: proacción, reacción y post crisis, que permiten comprender la evolución de una crisis no evitable y la respuesta comunicativa que debe seguir.

En la fase de proacción, la organización desarrolla un trabajo de vigilancia y de planificación que se orienta a la prevención, mediante el seguimiento continuo del entorno, la recopilación de información y la creación de sistemas internos de alertas y comunicación. En esta etapa, representada en la parte izquierda del gráfico, se incluyen actividades como el seguimiento del entorno, la recopilación de información relevante, la educación de los públicos y el establecimiento de sistemas internos de comunicación y alerta. Todo esto constituye la base de una gestión preventiva eficaz. Su objetivo es detectar las señales de alarma que preceden a una crisis, permitiendo activar con antelación los protocolos de comunicación y de acción. Esta fase es clave porque permite no entrar a ciegas a la crisis, reaccionando tarde y de manera descoordinada.

Posteriormente, cuando la crisis irrumpe de forma súbita, se entra en la fase de reacción, caracterizada por la activación del comité de crisis y la puesta en marcha de estrategias comunicativas inmediatas destinadas a contener los efectos del suceso, informar con

transparencia a los públicos y evitar la propagación de rumores. En esta etapa, la gestión informativa y la coordinación entre organismos adquieren un papel central para mantener la credibilidad institucional.

Finalmente, la fase postcrisis se centra en la evaluación del proceso y en la reconstrucción tanto material y reputacional de la organización con el objetivo de aprender de la experiencia y restablecer la confianza social.

Por otro lado, según Piñuel y Westphalen (1993) podemos distinguir cuatro etapas en las crisis:

1. **Fase preliminar:** cuando comienzan a detectarse señales que podrían anticipar una situación de crisis, lo ideal es que la organización, advertida por estos indicios, adopte de inmediato las medidas adecuadas para corregir cualquier circunstancia que pueda desencadenarla. Villafañe (2002) sostiene que “la mejor prevención es una imagen positiva”, subrayando la importancia de tener una reputación sólida que proteja de una posible crisis.
2. **Fase aguda:** momento en el que aumenta la presión de los medios de comunicación, dando cobertura al máximo sobre el acontecimiento: la especulación podría llegar a distorsionar la información con consecuencias inesperadas para la organización, pues los rumores se extienden rápido y generalmente son de carácter negativo.
3. **Fase crónica:** consecuencias a varios niveles derivados de la crisis: investigaciones, apertura de negociaciones, consecuencias jurídicas...
4. **Fase postraumática:** una vez acabada la crisis llega el periodo de reflexión y extracción de balances. Se toman decisiones derivadas del efecto acción-reacciones, como refuerzo de las medidas de seguridad o reestructuración interna.

Ambos modelos coinciden en que toda crisis se desarrolla en tres grandes etapas: una fase inicial de anticipación, proacción según González Herrero y fase preliminar según Piñuel y Westphalen, una fase central en la cual la crisis se desata y requiere una respuesta inmediata (reacción o fase aguda) y una fase final orientada hacia la recuperación y aprendizaje. No obstante, difieren en el nivel de detalle con el que describen estas etapas. González Herrero simplifica el cierre en una única fase de postcrisis, enfocada en evaluar errores y restaurar la reputación. Por otro lado, Piñuel y Westphalen dividen esta parte en dos momentos distintos: una fase crónica que aborda las consecuencias a largo plazo

como investigaciones o negociaciones y la fase postraumática, destinada al balance final y a la implementación de medidas de mejora.

A pesar de estas diferencias, ambos enfoques coinciden en que una crisis no es un evento aislado, sino un ciclo que exige preparación anticipada, acción y una posterior reflexión para fortalecer a la organización ante posibles situaciones adversas en el futuro.

### **5.3. Modelos de gestión de la comunicación de crisis**

Entre los modelos generales de gestión de comunicación de crisis que existen, cabe destacar el modelo de Pauchant y Mitroff (1992), que se utiliza de referencia porque marca un antes y un después en el campo de la comunicación de crisis (García, 2010).

En este modelo los autores consideran que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva desde la que puede abordar las crisis y los esfuerzos de la gestión (Medina J. C., 2011). Este modelo se denomina *Onion* (cebolla) ya que reconoce la existencia de cuatro niveles convergentes, desde el carácter de los individuos trabajando en la organización, pasando por la cultura y las estructuras organizacionales y, al final, las estrategias de la organización, en donde se incluyen los mecanismos, planes y procedimientos para gestionar la crisis y se mencionan 5 fases:

1. Fase de detención de señales
2. Fase de preparación/prevención
3. Fase de contención/ limitación de daños
4. Fase de recuperación
5. Fase de aprendizaje

Otros autores han propuesto modelos de gestión que definen las distintas etapas de la crisis y cómo gestionarlas. Es el caso del **modelo de las 4Rs de Heath** (1998), que define un modelo específico en la planificación de las situaciones de crisis a partir de cuatro etapas:

- Reducción (*Reduction*): evaluación de los riesgos y su posible impacto.
- Preparación (*Readlines*): entrenamiento para la gestión de la crisis.
- Respuesta (*Response*): análisis del impacto de la crisis y auditoría de crisis.
- Recuperación (*Recovery*): mecanismos de recuperación.

Por su parte, Sandman (2000) distingue entre cuatro tipos de comunicación de crisis según la relación entre el riesgo objetivo y la percepción social del mismo. En primer lugar, se encuentran aquellas situaciones en las que el daño real es bajo, pero que la ciudadanía percibe un nivel elevado de amenaza. En este caso, la labor comunicativa debe orientarse a generar confianza, escuchar activamente y transmitir mensajes claros que contribuyan a reducir la ansiedad social. Existen también las que el riesgo real es alto, pero la percepción pública es escasa, lo que exige estrategias de concienciación y de movilización que transmitan la gravedad del escenario sin tener que recurrir al alarmismo, favoreciendo en este caso la adopción de medidas preventivas. Un tercer escenario corresponde a aquellas crisis en las que tanto el peligro objetivo como el percibido son elevados; en estas circunstancias, la comunicación debe ser rápida, transparente y orientada a la acción, con el fin de ofrecer instrucciones claras que faciliten la protección individual y colectiva. Finalmente, cuando tanto el riesgo como la percepción social son bajos, no es necesaria una intervención intensiva, aunque resulta fundamental mantener la vigilancia y garantizar un flujo informativo mínimo para evitar la desinformación y preserve la credibilidad institucional.

No obstante, el modelo más conocido es el Modelo Situacional de Coombs (*SCCT-Situational Crisis Communication Theory*) (Coombs T. , 2007). Este modelo parte de la idea de que no todas las crisis son iguales, por lo que no requieren la misma estrategia comunicativa. Por ello, Coombs propone que la respuesta de la organización debe adaptarse al tipo de crisis y al nivel de responsabilidad que los públicos perciben en ella. A medida que los *stakeholders* perciban mayor culpabilidad en la organización, la evaluación reputacional desciende significativamente. En otras palabras, lo importante no es lo que ocurre, sino cómo los públicos interpretan quién tiene la culpa. Coombs distingue tres grandes tipos de categorías basados en la atribución de culpa:

1. La categoría de víctima: la organización también sufre las consecuencias y es percibida como víctima. La responsabilidad es baja y se recomienda una comunicación empática, centrada en mostrar apoyo y preocupación ante las víctimas y proporcionar información instructiva.
2. La categoría accidental: con una responsabilidad mínima, la organización no actúa con intención, como errores técnicos o accidentes. Se aconseja asumir la responsabilidad y ofrecer explicaciones y medidas correctivas.

3. La categoría previsible: derivan de una negligencia o mala conducta. La responsabilidad es alta, por lo que se requiere una comunicación basada en la disculpa, transparencia y la asunción total de la culpa.

Además, Coombs (2014) identifica tres grandes categorías de estrategias para gestionar la interpretación de los públicos de la crisis:

1. *Instructing information*: mensajes orientados a proteger físicamente a los oyentes, como advertencias, recomendaciones de seguridad. Su objetivo es la protección de la ciudadanía.
2. *Adjusting information*: la comunicación se basa en ayudar a los públicos a gestionar emocionalmente la crisis, mediante la empatía, acciones correctivas o apoyo psicológico.
3. *Bolstering*: son estrategias dirigidas a reducir el daño reputacional, que incluyen la negación, la reducción de la ofensiva y las estrategias de reparación o compensación, como disculpas o indemnizaciones.

Por todo ello, este modelo no se centra tanto en las fases del proceso o en el origen, sino en la percepción pública de la responsabilidad y en cómo ajustar la respuesta comunicativa en función de ella.

El objetivo de aplicar la SCCT al análisis de la gestión comunicativa de Carlos Mazón durante la DANA de 2024 radica en la doble interpretación que puede adquirir este tipo de crisis, pues el origen de la crisis fue un fenómeno meteorológico, lo que teóricamente la situaría en la categoría de víctima de un desastre natural con atribución de responsabilidad mínima, la evolución de la crisis sugiere un desplazamiento perceptivo hacia la categoría previsible. Según Coombs y Holladay (2007), cuando un incidente involucra un error humano, en este caso, presuntos fallos en la toma de decisiones, tiempos de alerta y gestión institucional, la atribución de la responsabilidad se intensifica drásticamente dejando de ser percibido como un accidente inevitable.

En resumen, aunque todos estos modelos de gestión de crisis tienen enfoques distintos todos coinciden en lo esencial: la necesidad de anticiparse a los riesgos preparándose con planificación y entrenamiento, además de actuar de forma organizada durante la crisis y cuidar la reputación para restablecer la confianza de la ciudadanía. Sus diferencias principales están en el enfoque que le dan, por ejemplo, Pauchant y Mitroff (1992) ponen

el énfasis en los niveles internos de la organización, mientras que Heath propone un ciclo claro de reducción, preparación, respuesta y recuperación, Sandman (2000) se centra en cómo se percibe el riesgo frente al peligro real y Coombs destaca la importancia de adaptar la comunicación según la responsabilidad que el público atribuye a la organización. En conjunto, todos estos modelos expuestos muestran que comunicar bien una crisis no se trata exclusivamente de informar, sino de combinar preparación, acción inmediata y estrategias que tengan en cuenta cómo los ciudadanos perciben las situaciones y a quienes la gestionan.

## 6. Análisis y discusión

### 6.1. Cronología de los hechos

Según la cronología elaborada por Moreno (2025), el aviso especial n.º 16/2024 fue emitido por AEMET el día anterior, a las 14:04, el 28 de octubre, alertando de precipitaciones que podrían superar los 150 mm en 24 horas (Agencia Estatal de Meteorología (AEMET), 2024).

Durante la madrugada del 29 de octubre, a las 06:42 horas, la Agencia Estatal de Meteorología emitió el primer aviso naranja por precipitaciones intensas en el interior de la provincia de Valencia y algunos municipios como Utiel suspendieron las clases y cerraron accesos. Tan solo una hora después, a las 07:31, el aviso se elevó a rojo ante la rápida intensificación del fenómeno, desaconsejando todo tipo de desplazamientos y minutos más tarde el aviso rojo se extendió también al litoral norte y sur de Valencia. A las 08:04 horas la AEMET alerta en sus redes sociales de máxima precaución porque el peligro era “extremo”, tal y como se observa en la figura 5.



Figura 5: Alerta AEMET en la red social X alertando de lluvias torrenciales (29/10/2024)

Fuente: (AEMET\_Esp, 2024)

Entre las 08:53 horas y las 10:00 horas, comenzaron a registrarse acumulaciones de lluvia extremas en varios municipios de la comarca. La delegada del Gobierno de la Comunidad, Pilar Bernabé, mantiene una reunión telemática con alcaldes en la zona de riesgo y reúne recursos de la Administración Central: UME, Guardia Civil, Policía Nacional, Protección Civil y DGT. Debido a esta situación, se suspendieron las clases y el transporte escolar en lugares como Torrent, y se cerró el tramo ferroviario entre Buñol y Utiel para garantizar la seguridad. Mazón, mientras tanto, presidía a las 11:00hrs el acto de entrega del certificado turístico Aenor. A las 11:45hrs se informa de carreteras cortadas y personas atrapadas y empezaron las primeras operaciones de rescate en zonas especialmente afectadas por las inundaciones. Mientras todo el caos sacuda a la Comunidad Valenciana, el presidente, Carlos Mazón, acude a una comida a las 14:30hrs con Maribel Vilaplana y no es hasta las 19:30hrs que llega al centro de emergencias.

Por la tarde, la Unidad Militar de Emergencias (UME) fue desplegada en las comarcas de Utiel y Requena para asistir en las labores de evacuación y auxilio. El barranco del Poyo alcanzó un caudal récord de 2.280 metros cúbicos por segundo y se desbordó, causando más inundaciones urbanas en localidades como Aldaia y Xirivella, además de provocar cortes en líneas ferroviarias y daños en infraestructuras viales. El mensaje de alerta llega a los ciudadanos a las 20:11hrs, el Centro de Coordinación de Emergencias lanza la alerta a los teléfonos móviles de la provincia de Valencia a través del sistema ES-Alert, que permite a las autoridades enviar avisos inmediatos a los dispositivos ubicados en una zona afectada por una emergencia o catástrofe, como desastres naturales o alertas sanitarias. Sin embargo, a esa hora, los ríos se habían desbordado y estaban ahogando a la población de localidades como Paiporta, Catarroja, Sedaví, Pocanya, Massanassa, Benetússer o Algemesí. A pesar de que el centro había activado el aviso rojo 12 horas antes.

La Generalitat a las 20:36hrs solicita a Defensa que la UME actúe en toda la provincia de Valencia, a las 21:00hrs se envía una segunda alerta a los móviles a las comarcas de la Ribera Alta, Ribera Baja, Hoya de Bunyol y L'Horta Sud, y veinte minutos más tarde, a las 21:20 comparece por primera vez el presidente Mazón, hablando de “falta de información” debido a que “las redes de comunicación están colapsadas”, pide que no se hagan caso de los bulos, da consejos a la ciudadanía como no salir de sus casas o ir a la planta más alta que puedan de sus casas y no confirma pérdidas humanas.

A las 00:35hrs Mazón comparece por segunda vez y reconoce que habrá fallecidos. (vestimenta, habla de los sitios donde sí se puede o no se puede acceder: primer mensaje:

personas paradas/bloqueadas, se va a llegar, el único problema es el acceso. Traslada el mensaje de calma y paciencia, agradece a Telefónica.)

A la mañana del día siguiente, a las 07:08 h del 30 de octubre, se envía la tercera alerta para la provincia de Valencia ordenando “evitar cualquier desplazamiento por carretera en la provincia”. A las 12:42 Mazón comparece para confirmar que se han encontrado cuerpos sin vida, sin aportar más datos. Ese mismo día el ministro de Política Territorial, Ángel Víctor Torres, informa de que los efectivos movilizados por el Estado son 1.116 militares de la UME, 200 soldados del Ejército de Tierra, 344 vehículos -incluidos los helicópteros de los ejércitos de Tierra y Aire, 750 guardias civiles y 100 policías nacionales, además de los agentes de las distintas policías locales en las zonas devastadas. Menciona el lapso de siete horas y media entre el momento en que la AEMET declaró la alerta roja para la provincia de Valencia (7:31 h del martes 29/10/2024) y la primera declaración de nivel 2 de alerta en la Comunidad Valenciana (a las 15:00 h del mismo día), emitida para las comarcas de Utiel, Requena y La Plana. El Gobierno de España declara el luto oficial durante 3 días (Presidencia del Gobierno, 2024).

Asimismo, el desconcierto entre la población valenciana va en aumento debido a la falta de comunicación con sus seres queridos, además de la ausencia de electricidad, agua, seguían sin comprender por qué no iban medios para ayudarles. Incluyendo los diarios saqueos que vivieron los vecinos a tiendas y casas aprovechando las fatídicas circunstancias que azotaban a los vecindarios, el 30 de octubre se encontraron un total de 92 víctimas mortales. El 31 de octubre, tras difundirse vídeos e imágenes por redes sociales de todo el panorama, la gente es más consciente de la realidad que está ocurriendo y empieza a movilizarse: se empiezan a ver voluntarios de todas las partes de España con tractores y coches 4x4. La Generalitat pide la incorporación del Ejército. Los partidos políticos empiezan a acusarse, ese día el número de víctimas ascendió a 158.

El 1 de noviembre, a pesar de la llamada del Ejército, solo se suman 300 efectivos del ejército de tierra, 100 de aire y 100 de la Armada, todos como particulares porque no estaban autorizados. Más y más gente se vuelca a ayudar y se hace icónica la imagen con el puente lleno de voluntarios, figura 2, llamada antes la pasarela de La Torre, ahora en honor a la actitud ejemplar de los ciudadanos se llama Puente de la Solidaridad.



*Imagen 1: Ciudadanos que acudían a ayudar a los afectados por la DANA atravesando el Puente de la Solidaridad.*

Fuente: (RTVE.es, 2024)

De ahí surge el lema «EL POBLE SALVA AL POBLE». Ante la solidaridad recibida, se decide crear un voluntariado desde la Ciudad de las Ciencias a las 7 de la mañana (Gabinete de prensa Generalitat valenciana , 2024). El número de víctimas sigue en ascenso, sube a 205, y el número de desaparecidos es de 1900, sin ser aún oficial.

El 2 de noviembre se lleva a cabo el voluntariado organizado, pero la organización es deficiente y los autobuses no tienen un sitio claro a donde ir, ese día se suman 5000 militares y 10.000 unidades de equipos de emergencia de toda España, con el paso del tiempo se empieza a temer por el riesgo de infecciones y enfermedades y se pide a los voluntarios que vayan con equipamiento especial. El número de víctimas asciende a 213 y el número de desaparecidos es de 89.

El 3 de noviembre se limita y prohíbe el acceso en las zonas afectadas a los voluntarios por las visitas oficiales del Rey Felipe VI y el presidente de Gobierno y el de la Generalitat, lo cual no es un impedimento porque los ciudadanos siguen intentando pasar a las zonas afectadas y tanto los Reyes como los presidentes son increpados por la población en Paiporta, localidad con más de 60 fallecidos y no pueden entender cómo van a hacerles esta visita después de sentirse abandonados. Pedro Sánchez abandonó el lugar precipitadamente con el coche oficial y los Reyes volvieron al CECOPI, donde cancelaron su visita a Chiva por todo lo ocurrido. Ese día se anuncia un número total de 217 muertos y 93 desaparecidos.

En los días posteriores continúan las labores de limpieza y se intensifica la búsqueda de desaparecidos, mientras que los partidos políticos siguen incriminándose los unos a los otros y ninguno asume ninguna responsabilidad.

## **6.2. Deficiencias en la gestión comunicativa**

La crisis meteorológica provocada por la DANA que afectó a la Comunidad Valenciana manifestó importantes deficiencias en la gestión comunicativa, tanto en la fase de prevención como durante el desarrollo del fenómeno. Diversos medios públicos y medios de análisis especializados en Comunicación como *Agenda Pública e Intermedia Comunicación* (2024), han coincidido en señalar que la actualización del Gobierno valenciano evidenció una falta de coordinación informativa, liderazgo comunicativo y coherencia en los mensajes emitidos. En concreto, *Agenda Pública* (2024) calificó la actuación del Ejecutivo de Mazón como una “(in)comunicación”, subrayando la ausencia de una voz institucional clara, la negación inicial del riesgo meteorológico y la falta de previsión en la activación de alertas públicas. Por su parte, el análisis publicado por *Intermedia.cat* (2024) destacó los errores periodísticos y comunicativos derivados de la escasez de información oficial durante los momentos críticos, lo que favoreció la aparición de rumores y de desinformación, además de una percepción generalizada de improvisación y opacidad institucional.

Estos fallos en la comunicación de crisis no solo reflejan una ausencia de una estrategia para dar respuesta, sino también una falta de coherencia entre los distintos niveles, la escasa coordinación entre portavoces y la demora en la emisión de los mensajes contribuyeron a la fragmentación del relato. A partir de este contexto resulta pertinente analizar con detalle los mensajes emitidos por la Generalitat Valenciana en las comparecencias públicas de sus portavoces y autoridades, pero sobre todo de Carlos Mazón, quien compadeció varias veces ante los medios para actualizar datos y medidas, adoptando el rol de portavoz ante esta crisis. Este análisis permitirá valorar en qué medida las actuaciones de comunicación durante la DANA se ajustaron o no a los principios básicos de la comunicación de crisis, como la transparencia, la coherencia y la inmediatez informativa, y cómo estas decisiones influyeron a la percepción pública y mediática del Gobierno valenciano.

### **6.3. Enfoque teórico de la DANA 2024**

En primer lugar, se categorizará el tipo de crisis según los diferentes enfoques teóricos expuestos en el apartado anterior. Siguiendo con la tipología de Ritter, la DANA se ubica en la tercera categoría: medioambiente. Por su parte, Lerbinger la definiría como crisis natural al tratarse de un desastre medioambientales. En cambio, Coombs la incluiría en las crisis de víctimas, dado que las instituciones no fueron responsables del evento, pero sí de su respuesta y comunicación.

Dentro de la clasificación propuesta por Mitroff y Pearson (1995) se ubicaría en el cuadrante técnico/económico- severo, ya que se trata de un fenómeno natural que provoca daños materiales, medioambientales y económicos de gran magnitud, afectando infraestructuras, servicios públicos y la actividad económica. Este tipo de crisis se considera externa y no controlable por la organización, pero exige una gestión estratégica de la comunicación y de los recursos para mitigar sus efectos. Por lo tanto, la DANA es un claro ejemplo de crisis por mega daños según el modelo de Mitroff y Pearson (1995).

En conjunto, este análisis permite concluir que, aunque la DANA fue inevitable desde el punto de vista natural, su transformación en una crisis comunicativa y de gestión revela la importancia de la coordinación, transparencia y la rapidez en la actuación.

A partir de esta clasificación de la DANA como una crisis medioambiental de gran magnitud e inevitable, resulta necesario analizar el desarrollo de las diferentes fases, prestando especial atención a la fase inicial, la cual evidenció las principales habilidades en la gestión. Para ello, se seguirá el modelo propuesto por Piñuel y Westphalen, que permite identificar los momentos clave antes, durante y después de la catástrofe.

La fase preliminar constituye el primer momento crítico en cualquier crisis, ya que implica coordinación, planificación de las estrategias y anticipación. En el caso de la DANA, como ya se ha mencionado anteriormente, fue el punto más débil de la gestión, pues, aunque las previsiones meteorológicas ya alertaban del riesgo, no se aplicaron con suficiente anticipación las medidas comunicativas y preventivas para informar, movilizar y orientar de forma eficaz a la población. La falta de comunicación y coordinación sumada a la lentitud de actuación provocaron confusión, desinformación y una percepción generalizada de abandono, factores que agravaron el impacto social y emocional del fenómeno.

La fase aguda, correspondiente a las horas críticas del 29 y 30 de octubre, estuvo marcada por la intensificación del fenómeno meteorológico, que provocó inundaciones masivas y daños significativos. Durante este periodo, la respuesta del Gobierno valenciano se vio afectada por la descoordinación, la tardía emisión de alertas, el colapso en las líneas de emergencias, lo que dificultaron las labores de rescate. En esta fase se mostró cómo las carencias en la fase preliminar repercuten directamente en la fase aguda, amplificando los efectos negativos de la crisis.

Posteriormente, la fase crónica, que se desarrolló en los días posteriores, se caracterizó por intentos de improvisación y esfuerzos de controlar la narrativa. Mientras tanto, la gestión se intensificó en las labores de búsqueda de desaparecidos, la atención a las víctimas y la movilización de voluntarios, pero la falta de planificación y coordinación seguía dificultando la eficacia de la respuesta del Gobierno valenciano.

Finalmente, la crisis, a día de hoy, aún no está cerrada, ya que aún se encuentra en la fase postraumática debido a la reconstrucción de los espacios afectados, la evaluación de los daños y la gestión de responsabilidades. Cabe destacar que en la página web del Gobierno valenciano se dispone de un apartado específico destinado a la información sobre las obras y reparaciones llamado “*Pla recuperem València*”, lo que refleja un esfuerzo por mantener la transparencia y la rendición de cuentas a la ciudadanía mostrando el antes (justo después de la DANA) y tras las obras de recuperación (imagen 2).

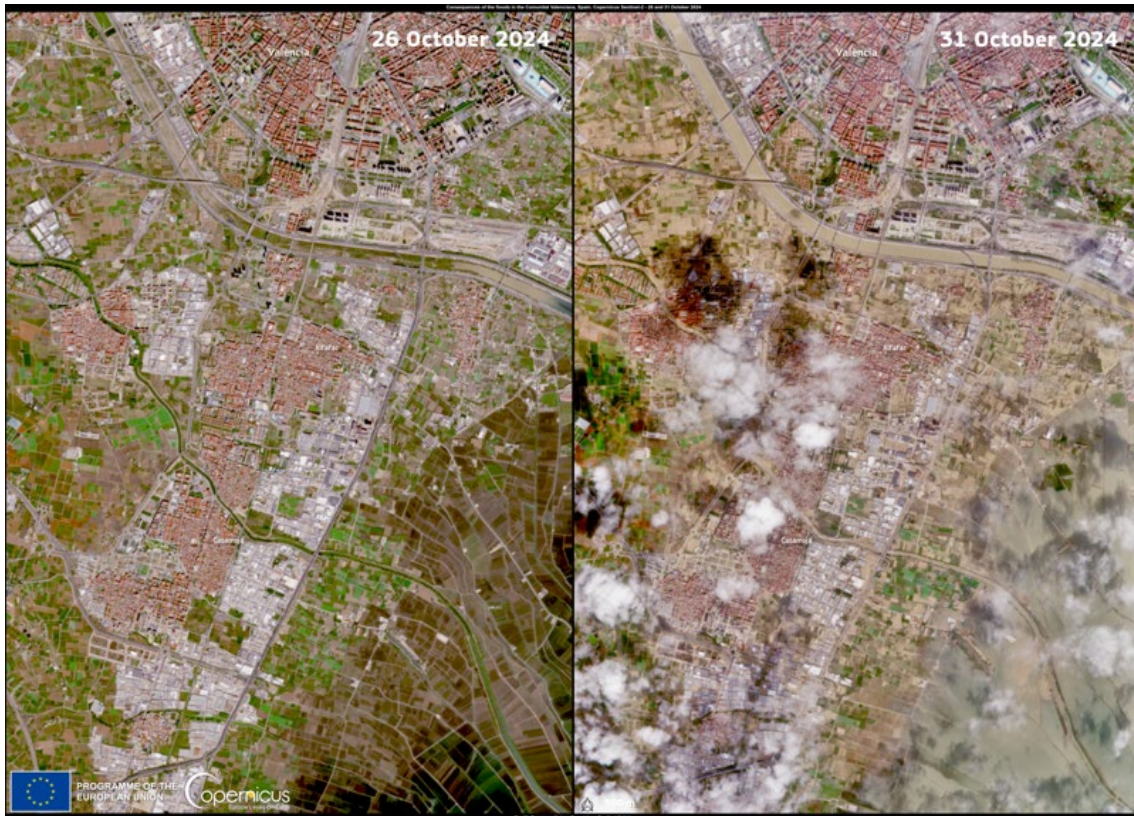


*Imagen 2: Apartado página web del Gobierno Valenciano sobre Pla recuperem València*

Fuente: (Generalitat Valenciana, s.f.)

#### 6.4. Aplicación práctica centrada en las comparecencias de Mazón como instrumento comunicativo en comunicación de crisis

La DANA que afectó gran parte del litoral valenciano el 29 de octubre se enmarca en una crisis con alto impacto real y alta percepción pública del riesgo, según el modelo de Sandman (2000). Este fenómeno meteorológico provocó lluvias torrenciales que causaron inundaciones masivas, dejando al menos 229 muertes y dejando tras de sí una generalizada devastación.



*Imagen 3: Comparación antes y después del paso de la DANA por la Comunitat Valenciana*

Fuente: (National Geographic España, 2024)

La percepción social del riesgo fue intensificándose lo que amplificó el temor colectivo. Desde la perspectiva de Sandman (2000), este tipo de crisis requiere una comunicación que priorice la empatía, la transparencia y la acción inmediata. Debe ser fundamental transmitir información precisa para demostrar un compromiso por parte de la institución, ya que su gestión puede mitigar el impacto emocional y restaurar la confianza. Es por ello que además de la cronología realizada de los hechos, resulta pertinente elaborar otra paralela con las comparecencias que dio Carlos Mazón entre los días 29 de octubre al 3

de noviembre, estas fechas coinciden con la fase inicial de la crisis y en donde más se falló (figura 6).

## Comparecencias Carlos Mazón DANA 2024

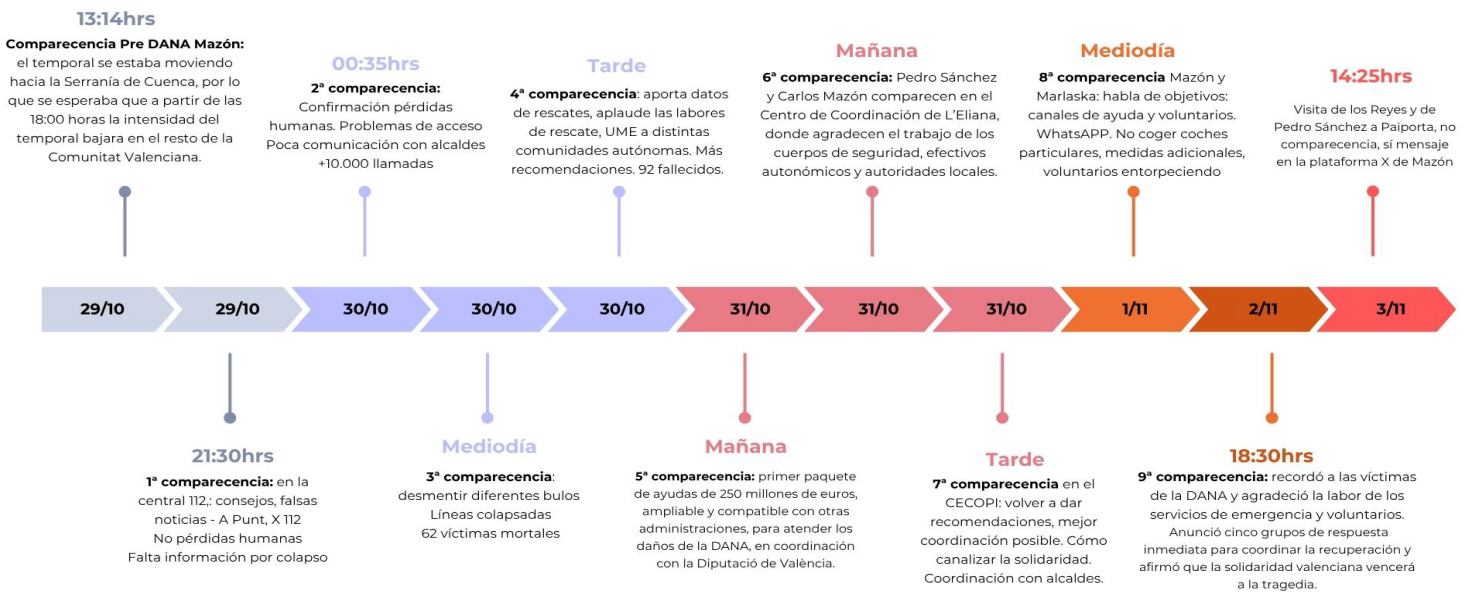


Figura 6: Cronología de las comparecencias de Carlos Mazón durante los primeros días de la DANA 2024

Fuente: Elaboración propia

La primera comparecencia que se vio a Carlos Mazón hablando sobre la DANA fue en un acto celebrado en la mañana el 29 de octubre, en el que afirmó que «el temporal va hacia la serranía de Cuenca y que remitirá a las 18:00». Además de hacerlo oficial en un mensaje en la plataforma X, el cual borró horas más tarde.



*Imagen 4: Primera comparecencia de Carlos Mazón 29 de octubre*

Fuente: El País (2024) vía el Diario.es

Puede considerarse como error de previsión y prudencia, transmitiendo falsa seguridad y desconfianza. Fue un mensaje optimista sin base científica contrastada junto con la ausencia de tono de alerta. Incluso borrar el vídeo genera error de transparencia y de gestión reputacional. No debería de haber hecho una afirmación tan rotunda sin tenerlo claro, ya que debe de ser cauteloso y comunicar incertidumbre con transparencia. En su caso hubiese dicho: «Los servicios meteorológicos están evaluando la evolución. Aunque hay previsiones de mejora, seguimos en alerta máxima».

Ese mismo día, cuando se lanzó la alarma a los teléfonos móviles de la ciudadanía, a las 20:11, hizo una segunda aparición pública a las 21:30, pero esta vez en un ambiente muy distinto, en el CECOPI (Centro de Coordinación de Coordinación Operativa Integrado) indica que todos están todos los organismos coordinados para trabajar en conjunto ante una situación tan insólita como la que se estaba viviendo a pesar de que todos los medios estuvieran colapsados. Además, aporta una serie de consejos como no salir a la carretera, quedarse en casas con la mayor altura posible, la importancia de hacerle caso a la información veraz señalando fuentes oficiales donde se va a ir ofreciendo la información

y no a los bulos. No confirma pérdidas humanas y habla de un acceso complicado, pero subraya que no es por falta de medios.

En esta comparecencia se nota un cambio total de tono y entorno, pasando del optimismo al realismo. Aparece en el centro de coordinación con técnicos y tono serio.

Cambio su tono hacia seriedad y acción, los mensajes que transmitió resultaron claros y útiles para la ciudadanía y referencia a fuentes oficiales para luchar contra todo tipo de bulos y para que la comunicación en un momento de crisis no vaya en aumento. Tendría que haber pedido perdón por la gestión, pues es evidente que la alerta se lanzó tarde, cuando ya había municipios inundados, gente llamando al 112 y los daños ya eran evidentes.



*Imagen 5 Comparecencia Carlos Mazón 29 de octubre 21:30hrs*

Fuente: (Generalitat Valenciana, 2024)

Unas horas más tarde, a medianoche, confirma cuerpos sin vida, pero no pueden dar más información por respeto a las familias y que todos los medios posibles están trabajando para poder acceder y rescatar al mayor número de personas posible. Sigue señalando el problema que tiene con las comunicaciones y por eso no pueden contactar con muchos alcaldes de localidades afectadas, aun así, han atendido a más de 10000 llamadas.

El tono se mantiene institucional y operativo, actualiza datos, habla de víctimas y rescates, explicando los problemas de comunicación. Transmite transparencia sobre las limitaciones técnicas y aclara la coordinación interinstitucional. Resulta pertinente en una

catástrofe de tales dimensiones dar información a la población para reducir la sensación de abandono e incertidumbre.



*Imagen 6 Comparecencia Carlos Mazón madrugada del 30 de octubre*

Fuente: (Generalitat Valenciana, 2024)

Ese mismo día, da otra comparecencia que empieza enfatizando la importancia de no hacer caso a ningún tipo de bulo, y la falta de capacidad de llamadas telefónicas del 112. Además, actualiza el número de víctimas. Por ende, hay una buena narrativa unificada, “qué está pasando”, “qué se está haciendo” y “qué puedes hacer tú”. A partir de este momento aparece vestido con chaleco de la Agencia de Seguridad y Respuesta a las Emergencias (S+EM), similar al que usan los miembros del servicio, como Salomé Pradas, quien en el momento era la Consellera de Justicia e Interior de la Generalitat Valenciana.



*Imagen 7 Comparecencia Carlos Mazón 30 de octubre a mediodía*

Fuente: (Generalitat Valenciana, 2024)

Unas horas más tarde, vuelve a aparecer en el CECOPI junto Salomé Pradas, Pilar Bernabé, delegada del Gobierno en la Comunitat Valenciana y José Miguel Basset, Inspector jefe del Consorcio Provincial de Bomberos de Valencia, en esta comparecencia se habla de los datos de las evacuaciones y rescates terrestres. Insiste que las vías de carretera solamente es para los efectivos que trabajan en la recuperación y además en todos los puntos urbanos afectados ya se están empezando a trabajar. Agradece a todas las comunidades autónomas y a los organismos que están ayudando a las labores, sigue insistiendo que las líneas telefónicas aún no están trabajando con normalidad y que Movistar está trabajando para recuperarlas lo antes posible.



*Imagen 8 Comparecencia Carlos Mazón 30 de octubre por la tarde*

Fuente: (Generalitat Valenciana, 2024)

Al día siguiente, el 31 de octubre, Carlos Mazón comparece en el mismo centro junto con un comandante de la UME, Salvador Romón, para hablar de distintas ayudas para que los ciudadanos puedan rehacer sus vidas «sin burocracias con un mínimo de 6.000€» y que se irán evaluando según el nivel. Además, de una tarjeta de transporte y ayudas directas a los municipios, siendo ayudas «no excluyentes». Agradece las palabras de Ursula Von Der Leyen y las ayudas de la Comisión Europea.



*Imagen 9 Comparecencia Carlos Mazón el 31 de octubre por la mañana*

Fuente: (Generalitat Valenciana, 2024)

El 31 de octubre al mediodía comparece Carlos Mazón junto con Pedro Sánchez y le agradece su visita tan rápida y la colaboración que está teniendo el Gobierno de España en esta catástrofe. Mostrando una unión y la colaboración entre ambas instituciones.



*Imagen 10 Comparecencia Carlos Mazón junto a Pedro Sánchez el 31 de octubre*

Fuente: (Generalitat Valenciana, 2024)

Por la tarde, tras otra reunión del CECOPI, Carlos Mazón habla de evolución y que seguirán lanzando avisos a la ciudadanía como llevan haciendo hasta ahora para poder trabajar de forma adecuada y aporta más datos sobre la logística y la canalización de la solidaridad de todos los voluntarios.



*Imagen 11 Comparecencia de Carlos Mazón por la tarde del 31 de octubre*

Fuente: (Generalitat Valenciana, 2024)

Al día siguiente, el 1 de noviembre, comparece Mazón junto con el ministro del Interior, Fernando Grande-Marlaska que se reunió en el CECOPI y habló de objetivos, consejos y agradecimientos a supermercados y ayudas: menciona los 5 WhatsApp para las distintas ayudas según la zona y la web en la que los ciudadanos puedan escribir peticiones.



*Imagen 12 Comparecencia Carlos Mazón junto Marlaska el 1 de noviembre*

Fuente: (Generalitat Valenciana, 2024)

El día 2 de noviembre, Mazón pronuncia una comparecencia muy distinta a las que estaba acostumbrado a hacer desde lo ocurrido con la DANA, ya no aparece en el interior del CECOPI ni con el chaleco rojo del Centro de Coordinación de Emergencias, sino que el mensaje que quiere comunicar es calma, empatía y autoridad, intentando mostrar control de la situación y reforzar la confianza pública.

Desde el comienzo guarda un tono solemne y empático: «Valgan estas primeras palabras antes de comenzar mi comparecencia para recordar a todas aquellas personas que hemos perdido en esta tragedia».

También insiste en la identidad valenciana como ejemplo de solidaridad y ejemplaridad. Gran parte del discurso responde a críticas de la población sobre la actuación, reconociendo las quejas muestra empatía y explica de forma razonada las decisiones que se tomó. Además de hablar sobre la puesta en marcha de cinco grupos de respuesta inmediata. Dicta una batería de medidas económicas y sociales para dar esperanza a los afectados. El final lo cierra con un tono emocional, que apela al orgullo colectivo y a la reconstrucción «Os necesitamos a todos por que de verdad que podemos. Vamos a salir adelante. Lo vamos a hacer juntos. El miedo, la incertidumbre y la desolación no podrán nunca con el trabajo, la esperanza y la solidaridad».

El discurso cambia completamente: tono solemne, apelación a la empatía, duelo y orgullo valenciano. Transmite una empatía real con una autocrítica sutil y un mensaje de unidad del pueblo valenciano.



*Imagen 13 Comparecencia de Carlos Mazón el 2 de noviembre*

Fuente: (Generalitat Valenciana , 2024)

El día de la visita de los Reyes y de Pedro Sánchez en una de las localidades más afectadas, Paiporta, el 3 de noviembre, no se encuentra ninguna comparecencia por parte de Carlos Mazón, sí que se hace visible la indignación de la ciudadanía y su respuesta agresiva ante Carlos Mazón, Pedro Sánchez y los Reyes, incluso llegando a la violencia física y verbal.



Fuente: (RTVE, 2024)

Este hecho fue portada en muchas páginas de periódicos a nivel nacional, e incluso internacional y las únicas palabras mencionadas en las noticias fueron las de los Reyes.

Por su parte, Carlos Mazón publicó un mensaje en las redes sociales ese mismo día (figura 7)



*Figura 7 Mensaje de X publicado por Carlos Mazón el 3 de noviembre*

Fuente: (@carlos\_mazon\_, 2024)

En definitiva, las diez comparecencias de Carlos Mazón durante los primeros días de la catástrofe ponen en evidencia una evolución progresiva del discurso institucional, desde un mensaje excesivamente tranquilizador hacia una comunicación más técnica, operativa y luego siendo más empática. Conforme transcurrían los días se incorporaron instrucciones prácticas, actualizaciones constantes y mensajes de unidad. Sin embargo, esta evolución no se fue ajustando al ritmo de la percepción ciudadana ni a los momentos de mayor tensión social.

Con el fin de analizar de una manera sintética la gestión comunicativa de la Generalitat Valenciana durante la fase inicial de la DANA de 2024, se ha elaborado la siguiente tabla comparativa a partir de las comparecencias públicas del presidente Carlos Mazón en el periodo analizado (Tabla 1). El análisis se realiza teniendo en cuenta el marco teórico de la *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) de Coombs, que establece que la eficacia de la comunicación de crisis depende de la adecuación entre el tipo de crisis, la atribución de responsabilidad percibida por la ciudadanía y las estrategias de comunicación empleadas.

La tabla sintetiza, por cada comparación, el contexto comunicativo, el tema principal, el tono del discurso, la gestión de la desinformación, el nivel de responsabilidad y el grado de empatía hacia los afectados, así como la estrategia predominante aplicada en cada momento (*instructing, information, adjusting information y bolstering*). De este modo, permite observar no solo la cronología de las intervenciones, sino también la evolución

del enfoque estratégico, permitiendo ver la respuesta institucional a medida que avanza la crisis.

Con el fin de facilitar la lectura de la tabla, se ha incorporado un código cromático en determinadas columnas. El uso de color contribuye así a visualizar la coherencia, o disonancia, entre la estrategia adoptada por la institución y la percepción social de la crisis en cada fase.

Leyenda cromática de la tabla en la estrategia SCCT empleada:

- Azul claro: *instructing information*, información instructiva orientada a la autoprotección y a la acción práctica de la ciudadanía.
- Verde: *adjusting information*, información de ajuste emocional, empatía, acompañamiento y gestión del duelo.
- Morado: *bolstering strategies*, estrategias de refuerzo reputacional, unidad institucional, agradecimientos y valores colectivos.
- Rojo: minimización implícita respecto a las recomendaciones de la SCCT.

En las columnas de mención de culpas, asunción de responsabilidad y empatía hacia los afectados, los colores indican de manera gradual la intensidad o presencia de cada variable, permitiendo apreciar la evolución.

	Fecha	Contexto	Tema principal	Estrategia SCCT predominante	Tono	Mención de bulos	Asunción de responsabilidad	Empatía hacia los afectados	Lectura SCCT
1*	29-oct mañana	Acto institucional ajeno a la crisis	Evolución del temporal	Minimización implícita	Optimista, tranquilizador	No	Nula	No	Reduce la percepción de riesgo y debilita credibilidad social
2*	29-oct 21:30	CECOPI, con técnicos	Activación de emergencia	Instructing + adjusting	Serio, técnico	Sí	Baja	Moderada	Aplicación correcta del victim cluster: instrucciones claras y marco de crisis externa
3*	30-oct 0:35	CECOPI	Confirmación de víctimas	Adjusting information	Institucional	Parcial	Baja-media	Sí	Introduce la dimensión emocional, pero sin asumir errores ni responsabilidades
4*	30-oct mañana	CECOPI	Bulos y colapso del 112	Instructing + defensa técnica	Operativo	Sí	Media (desplazada a factores técnicos)	Moderada	Utiliza explicaciones técnicas como mecanismos de reducción de responsabilidad
5*	30-oct mañana	CECOPI	Pescates y evacuaciones	Instructing + bolstering	Serio	No	Media	Baja	Refuerza la imagen de control y despliegue de medios ante aumento de la presión pública
6*	31-oct mañana	Comparecencia institucional	Ayudas económicas	Bolstering strategies	Esperanzador	No	Media	Moderada	Estrategia de estabilización reputacional y reconstrucción de confianza
7*	31-oct mediodía	Comparecencia conjunta con Pedro Sánchez	Unidad institucional	Bolstering	Institucional	No	Media	Baja	Refuerzo simbólico de cooperación institucional para legitimar la gestión
8*	31-oct tarde	CECOPI	Organización del voluntariado	Instructing + bolstering	Pragmático	No	Media	Moderada	Canaliza la solidaridad social para evitar desorden y reforzar liderazgo
9*	01-nov	CECOPI, con Marlaska	Canales de ayuda y logística	Instructing information	Técnico	No	Media	Baja	Comunicación funcional orientada a la gestión operativa más que emocional
10*	02-nov	Comparecencia simbólica	Duelo y reconstrucción	Adjusting + bolstering	Solemne y empático	No	Alta (social)	Alta	Discurso emocional alineado con SCCT, pero tardío ante una percepción ya criticada

Tabla 1: análisis comparecencias de Carlos Mazón 29 de octubre - 2 de noviembre

Fuente: elaboración propia

En términos de SCCT de Coombs, la respuesta institucional se construye principalmente desde el encuadre de crisis de víctima (fenómeno natural y externo). Se refleja en el peso de estrategias utilizadas como *instructing* y *adjusting information*, que constituyen la respuesta base recomendada en crisis con afectados: proteger físicamente y acompañar emocionalmente. A esta base se le añade de forma progresiva el *bolstering*, orientado a reforzar la legitimidad, cohesión y confianza mediante los agradecimientos, unidad institucional y apelación a valores colectivos.

Sin embargo, la lectura general evidencia un problema central, pues, aunque el fenómeno meteorológico se presta a un encuadre de víctima, la tabla muestra que la asunción de responsabilidad no permanece estable. En otras palabras, la crisis deriva comunicativamente hacia una crisis de gestión por la percepción pública, y ahí es donde se observa el desajuste estratégico.

La primera fase destaca por la primera comparecencia en la que ocurre una anomalía estratégica: una minimización implícita con tono optimista y ausencia de empatía. Desde la Teoría Situacional este comienzo es crítico porque debilita el elemento que sostiene la

eficacia posterior de la comunicación que es la credibilidad. Al reducir el riesgo percibido, la institución se expone a un efecto contrario: cuando la realidad desmiente el encuadre tranquilizador, aumenta la atribución de responsabilidad, aunque el origen sea natural.

En lugar de activar estrategias de instruir de manera temprana y prudente, se adopta un tono que se puede interpretar como un desajuste respecto al peligro real. Este punto funciona como condicionante de la fase siguiente ya que obliga a dar un giro brusco y complica la gestión reputacional.

A partir de la comparecencia del 29 de octubre a las 21:30 se produce un cambio estructural, el escenario pasa al CECOPI, rodeado de técnicos, el tono se hace serio y técnico y aparece de forma explícita *instructing* + *adjusting*. En SCCT esto es coherente en un escenario de crisis de víctima: instrucciones claras, canalización de fuentes oficiales y contención emocional mínima.

Durante el 30 de octubre se consolida un patrón con la actualización de información, confirmación de víctimas (*adjusting*) y comunicación operativa (*instructing*). Además, la tabla muestra presencia de mención de bulos, lo cual es importante por dos razones. La primera porque ayuda a evitar marcos alternativos y la segunda porque sostiene la autoridad institucional como fuente fiable en un contexto de incertidumbre.

No obstante, aquí aparece la primera señal de desajuste, la responsabilidad pasa a baja-media y después a media, lo que sugiere una estrategia de explicación técnica para amortiguar la atribución. Desde SCCT, ese recurso puede funcionar mientras el público mantenga el encuadre de víctima, pero cuando la percepción ciudadana es intensa, las explicaciones técnicas tienden a percibirse como justificaciones, elevando la frustración ante la institución y la atribución.

El 31 de octubre la estrategia se desplaza con claridad hacia *bolstering*, hablando de ayudas económicas, cooperación con el Gobierno central, referencia a apoyo europeo y refuerzo de la idea de coordinación. Este giro es coherente con la SCCT en un escenario ideal, es decir, cuando se reduce el caos inmediato, la institución intenta reconstruir confianza reforzando la imagen de liderazgo, la solidaridad y la capacidad de respuesta.

La tabla, por el contrario, mantiene la responsabilidad en media casi de forma constante en esta parte. Esto es importante, pues el *bolstering* es más eficaz cuando la tabla es baja. Si la atribución ya es media, el refuerzo reputacional sin una asunción explícita de errores

puede ser interpretado como una comunicación auto legitimadora, centrada en mostrar control en vez de una comunicación centrada en víctimas y corrección.

El 1 de noviembre se refuerza el componente instructivo (canales y logística) pero con empatía baja. Se observa una priorización de la gestión operativa por encima del ajuste emocional, lo que puede explicar por qué la tensión reputacional no desciende pese a la continuidad informativa.

El 2 de noviembre es el momento más expresivo de la tabla: *adjusting* + *bolstering* con tono solemne y empatía alta, pero con atribución social alta. La institución activa la dimensión emocional y simbólica propia de crisis con víctimas (duele, esperanza y orgullo colectivo) cuando el marco público ya ha evolucionado hacia una lectura más crítica de la gestión.

Desde la SCCT, esto puede formularse como la comunicación llega a una configuración retóricamente adecuada (ajuste emocional + cohesión), peor en un momento de mayor amenaza reputacional, donde Coombs recomendaría añadir más claridad a elementos de acción correctiva y asunción proporcional (no necesariamente culpa por la DANA, pero sí por decisiones). Si esa asunción queda solo sutil, el ajuste emocional puede ser percibido como insuficiente para compensar la atribución elevada.

Por consiguiente, la tabla permite afirmar tres hallazgos principales:

En primer lugar, la Generalitat se apoya en la SCCT estándar para la categoría de víctima: predomina las estrategias de *instructing* y *adjusting*, mientras que el *bolstering* aparece como fase de estabilización.

En segundo lugar, el problema es el desajuste dinámico, ya que la estrategia se mantiene en un marco de víctima incluso cuando la atribución de responsabilidad se desplaza a media y termina en alta (social).

Por último, la secuencia temporal importa: el ajuste emocional fuerte y simbólico del 2 de noviembre aparece cuando el conflicto reputacional ya está maduro, por tanto, su potencial reparador se reduce si no va acompañado de responsabilidad y acciones correctivas explícitas.

## 7. Conclusiones

El análisis de comparencias institucionales de la Generalitat Valenciana durante los primeros días de la DANA evidencia que la estrategia comunicativa se articuló principalmente desde un encuadre compatible con la categoría de víctima de la *Situational Crisis Communication Theory* de Coombs, al tratarse de un fenómeno de origen natural, externo e inevitable. No obstante, los resultados muestran que la respuesta no se ajustó de manera suficiente a un elemento central del modelo: la evolución de la atribución de responsabilidad percibida por la ciudadanía. Según SCCT, la eficacia de la comunicación de crisis depende de la coherencia entre el tipo de crisis, la amenaza reputacional y la estrategia adoptada. Cuando dicha atribución aumenta, la respuesta institucional debe adaptarse incorporando mayores niveles de asunción, transparencia y acción correctiva. En el caso analizado, este ajuste se produjo de forma incompleta, lo que limitó la eficacia comunicativa y contribuyó a intensificar la desconfianza social.

Como primer aspecto a destacar, se detecta un fallo de cuadro inicial asociado a una minimización implícita del riesgo. La transmisión de una falsa sensación de control, la expectativa de finalización temprana del temporal y la ausencia de tono de alerta resultaron problemáticas en una crisis de alto impacto y eleva la sensibilidad pública. En término SCCT, este tipo de mensajes debilita la función protectora de la comunicación de crisis, ya que la primera fase requiere prudencia, reconocimiento de incertidumbre y priorización de la autoprotección. La consecuencia fue un deterioro temprano de la credibilidad y un incremento posterior de la atribución de responsabilidad, al generarse una brecha evidente entre el mensaje real y la experiencia real de la ciudadanía.

Asimismo, la gestión posterior del mensaje inicial, incluida la retirada de contenidos en redes sociales difundidos antes, supuso un daño adicional en términos de coherencia y transparencia. La SCCT subraya que la credibilidad del emisor constituye un factor decisivo para sostener estrategias propias de la categoría de víctima. Cuando se perciben incoherencias o se interpreta una falta de transparencia, la crisis comienza a interpretarse no solo como un evento externo, sino como una crisis de gestión. Esta transición es especialmente relevante, porque incrementa la amenaza reputacional y exige respuestas comunicativas más acomodativas.

Otro elemento relevante es el problema de timing en la información instructiva. Aunque en fases posteriores se ofrecieron mensajes operativos útiles, la percepción social de que

las alertas y recomendaciones llegaron tarde, con municipios inundados, líneas colapsadas y población atrapada, debilitó la función preventiva del *instructing information*. Desde la SCCT, esta dimensión es prioritaria, ya que la información instructiva debe ser temprana y clara para reducir daños y para consolidar a la institución como referencia informativa. Cuando la ciudadanía vive la crisis antes de recibir orientación oficial, aumenta la protección de desprotección y, por tanto, la atribución de responsabilidad hacia la autoridad competente.

Otro aspecto que contribuyó al desplazamiento de la percepción hacia una crisis de gestión fue el uso reiterado de explicaciones técnicas (colapso de comunicaciones, imposibilidad de acceso, limitaciones operativas) como mecanismo para reducir la responsabilidad institucional. En SCCT, las explicaciones pueden ser pertinentes si se integran en una narrativa transparente. Sin embargo, cuando el daño ya es evidente y el malestar social crece, la reiteración de factores técnicos tiende a interpretarse como justificación o excusa, intensificando la idea de mala gestión. Este efecto es coherente con la teoría de Coombs, pues a medida que aumenta la atribución, las estrategias defensivas o justificativas pierden eficacia e incluso agravan el rechazo.

El fallo fundamental, desde una perspectiva SCCT, fue la ausencia de una adaptación estratégica proporcional al incremento de la responsabilidad percibida. Aun cuando la percepción pública comenzó a consolidar interpretaciones como “se gestionó mal” o “las alertas llegaron tarde”, la estrategia comunicativa se mantuvo anclada en el marco de víctima, combinando información operativa con estrategia de refuerzo institucional (*bolstering*) sin una asunción explícita de errores. Según Coombs, cuando la atribución aumenta, la respuesta debe incorporar de forma más clara elementos de reconocimiento, disculpa y acción correctiva visible. Mantener un marco de víctima cuando el público ya no lo acepta genera disonancia comunicativa, deteriora la confianza y reduce la eficacia de cualquier esfuerzo reputacional.

A partir de estos hallazgos, las mejores que se habían podido implementar desde la SCCT se articulan en varias líneas. En primer lugar, habría sido necesario reformular el encuadre inicial, sustituyendo mensajes tranquilizadores por una comunicación más prudente, basada en la incertidumbre y orientada a la autoprotección. En segundo lugar, se debería haber activado desde el inicio una estrategia robusta de *instructing information*: recomendaciones tempranas, repetidas, coordinadas y centralizadas en canales oficiales claros, reduciendo la ambigüedad y evitando la percepción de descoordinación. En tercer

lugar, la estrategia debía ajustarse dinámicamente al aumento de atribución, incorporando explicaciones claras sin tono defensivo, reconociendo fallos operativos cuando fueran evidentes y ofreciendo disculpas o asunción proporcional respecto a la gestión, no al fenómeno natural.

De esta manera, habría sido recomendable sustituir el predominio del *bolstering* en fases de atribución media-alta por una lógica de *accountability*, combinando el refuerzo reputacional con compromisos verificables: qué se va a hacer distinto, qué protocolos se revisarán, y bajo qué mecanismos de evaluación. En este sentido, un anuncio de auditoría externa o revisión independiente de procedimientos (alertas, coordinación, canalización de información) habría contribuido a recuperar credibilidad, alineándose con las recomendaciones de la SCCT para escenarios de mayor amenaza reputacional. El objetivo no sería abandonar el marco de crisis de víctima, sino complementarlo con una respuesta más acomodativa conforma cambiaba la percepción social.

Conviene señalar que, junto a los déficits identificados, también se observan algunos aciertos relevantes desde la SCCT: la identificación inicial de la crisis como fenómeno externo, el uso de información instructiva en fases críticas, la continuidad de comparecencias durante la emergencia y la gestión explícita de la desinformación y los bulos en determinados momentos. Estos elementos son coherentes con las recomendaciones de Coombs y contribuyeron a sostener un flujo informativo institucional en un escenario de alta incertidumbre. Sin embargo, dichos aciertos no lograron compensar el principal problema detectado: la falta de ajuste estratégico cuando la atribución de responsabilidad percibida aumentó, aspecto central en la SCCT para proteger la reputación y restaurar la confianza.

En relación con los objetivos planteados al inicio de la investigación, los resultados obtenidos permiten afirmar que se han alcanzado. El trabajo ha permitido analizar la estrategia comunicativa desarrollada por la Generalitat Valenciana durante los primeros días de la DANA de 2024 a través del estudio de comparecencias institucionales de Carlos Mazón durante la primera fase de la crisis, identificando los principales marcos discursivos, las estrategias de comunicación de crisis empleadas y su grado de ajuste a los principios establecidos por la Teoría Situacional de Coombs. Además, el análisis ha permitido observar la evolución del enfoque comunicativo conforme avanza la crisis y

cómo la respuesta institucional se mantuvo mayoritariamente vinculada a la categoría de víctima, incluso cuando la atribución de responsabilidad percibida por los ciudadanos comenzó a aumentar.

Desde una perspectiva académica, el trabajo contribuye a ampliar el conocimiento sobre la aplicación práctica de la SCCT en contextos de desastres naturales y crisis climáticas. El estudio resalta la importancia del ajuste dinámico de las estrategias comunicativas en función de la evolución de la percepción pública, así como el papel central que desempeñan la credibilidad, el ritmo informativo y la transparencia en una gestión comunicativa de emergencias. No obstante, la investigación presenta algunas limitaciones derivadas del marco temporal de análisis y el formato analizado. El análisis se ha centrado exclusivamente en las comparecencias institucionales realizadas del 29 de octubre al 3 de noviembre, lo que limita el estudio a una fase concreta de la crisis y a un tipo de intervención comunicativa, ya que Carlos Mazón realizó declaraciones en otros formatos y canales, pero solo se han tenido en cuenta las comparecencias publicadas en la página oficial del Gobierno Valenciano. Por tanto, futuras investigaciones podrían ampliar el análisis incorporando otros canales de comunicación institucional, como redes sociales, ruedas de prensa posteriores o comparecencias parlamentarias, así como incluir encuestas a la ciudadanía que permitan medir de forma más directa la percepción ciudadana y su impacto en la evolución de la atribución de responsabilidad.

## 8. Bibliografía

- @carlos\_mazon\_ . (3 de noviembre de 2024). X.
- AEMET\_Esp. (29 de octubre de 2024). X. Obtenido de [https://x.com/AEMET\\_Esp](https://x.com/AEMET_Esp)
- Agencia Estatal de Meteorología (AEMET). (28 de octubre de 2024). *Aviso especial de fenómenos adversos número 16/2024*. Madrid: Agencia Estatal de Meteorología.
- Asemah, E. S. (2024). Communication and Media Dynamics . En E. S. Asemah, *Communication and Media Dynamics* (págs. 294-295). Enugu: Franklead Printing and Publishing Co.
- Bangun, C. R. (diciembre de 2021). *Research Gate*. Obtenido de Research Gate: <https://doi.org/10.24815/jkg.v10i2.22616>
- Barbara Reynolds, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 43-55.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad* . Barcelona: Paidós Básica .
- Cañabate, J. P. (2017). *Comunicación corporativa: guía de supervivencia*. Madrid: Grupo 5.
- Carles Matamoros Balasch, M. B. (3 de diciembre de 2024). *Comunicación en la catástrofe de la DANA valenciana: errores y aciertos periodísticos*. Obtenido de Comunicación en la catástrofe de la DANA valenciana: errores y aciertos periodísticos: [https://www.intermedia.cat/es/insights/comunicacion-en-la-catastrofe-de-la-dana-valenciana\\_-errores-y-aciertos-periodisticos/](https://www.intermedia.cat/es/insights/comunicacion-en-la-catastrofe-de-la-dana-valenciana_-errores-y-aciertos-periodisticos/)
- Coombs, T. (5 de octubre de 2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Obtenido de asbcast: <https://www.youtube.com/watch?v=2zctIIJUe0A>
- Coombs, W. T. (1995). *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the Appropriate Crisis-response Strategies*. National Emergency Training Center.
- Coombs, W. T. (2014). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 2-3.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Díaz Cano, E., & García Manso, A. (2011). La comunicación en momentos de crisis empresariales: estrategias 2.0. 360.
- El vídeo en el que el presidente valenciano auguró la disminución del temporal y después borró de su Twitter. (31 de octubre de 2024). *EL PAÍS* .

- Gabinete de prensa Generalitat valenciana . (1 de noviembre de 2024). *Gabinete de prensa Generalitat valenciana* . Obtenido de Gabinete de prensa Generalitat valenciana : <https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387412315&site=373410423>
- García, P. S. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial . *REVISTA DE COMUNICACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS*, 48.
- Generalitat Valenciana . (2 de octubre de 2024). *DECLARACIÓN INSTITUCIONAL DEL MOLT HONORABLE PRESIDENT DE LA GENERALITAT, CARLOS MAZÓN*. Obtenido de Gabinete de prensa de la Generalitat Valenciana: <https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387440789&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (31 de octubre de 2024). *Carlos Mazón remarca la importancia de la “colaboración y coordinación” con el resto de las administraciones para paliar los efectos de la DANA*. Obtenido de Gabinete de prensa de la Generalitat Valenciana: <https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387385632&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (31 de octubre de 2024). *Carlos Mazón: “La Generalitat y la Diputació de València movilizan 275 millones en ayudas para atender las primeras consecuencias de la DANA”*. Obtenido de Gabinete de prensa de la Generalitat Valenciana: <https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387380049&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (29 de octubre de 2024). *Comparecencia del president de la Generalitat, Carlos Mazón y del subdirector de Emergencias, Jorge Suárez en el Centro de Coordinación de Emergencias*. Obtenido de Gabinete de prensa de la Generalitat Valenciana : <https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387356052&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (31 de octubre de 2024). *Comparecencia del president de la Generalitat, Carlos Mazón, en el Centro de Coordinación de Emergencias*. Obtenido de Gabinete de prensa de la Generalitat Valenciana: <https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387392415&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (30 de octubre de 2024). *Comparecencia del president de la Generalitat, Carlos Mazón, en el Centro de Coordinación de Emergencias*. Obtenido de Gabinete de prensa de la Generalitat Valenciana: <https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387373977&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (30 de octubre de 2024). *Comparecencia del president de la Generalitat, Carlos Mazón, en el Centro de Coordinación de Emergencias*. Obtenido de Gabinete de prensa de la Generalitat Valenciana : <https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387370970&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (1 de 11 de 2024). *Comparecencia del president de la Generalitat, Carlos Mazón, y del ministro del Interior Grande-Marlaska*.

- Obtenido de Gabinete de prensa Generalitat Valenciana:  
<https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387407184&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (octubre y noviembre de 2024). *Comunica GVA*. Obtenido de Comunica GVA:  
<https://comunica.gva.es/es/cercador?q=DANA&delta=20&start=48>
- Generalitat Valenciana. (30 de octubre de 2024). *Declaraciones realizadas a las 00.30 horas del miércoles 30 de octubre*. Obtenido de Gabinete de prensa de la Generalitat Valenciana :  
<https://comunica.gva.es/es/detalle?id=387356015&site=373409432>
- Generalitat Valenciana. (s.f.). *Pla de recuperació*. Obtenido de Generalitat Valenciana:  
<https://recuperacio.gva.es/es/pla-de-recuperacio>
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch.
- González, M. A. (2025). *Arte, activismo y educación: una cadena humana escolar ante la marea negra del Prestige*. Universidad de Santiago de Compostela.
- Heath, R. L. (1998). *Crisis Management for Managers and Executives: Business Crises, the Definitive Handbook to Reduction, Readiness, Response, and Recovery*. FT PrenticeHall.
- Herrero, A. G. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosh Comunicación.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Martín León, F. (2003). *Las gotas frías/DANAS: Ideas y conceptos básicos*. Madrid: Instituto Nacional de Meteorología .
- Medina, J. C. (2011). Gestión de la comunicación de crisis en secuestros: lecciones desde el "caso Alakrana". *Tripodos*, 133.
- Medina, R. (2016). Comunicación de crisis del terremoto de Lorca: habilidades para el liderazgo y rendimiento electoral. *Universidad de Murcia* .
- Melo López, V. M. (2023). El proceso de comunicación e información durante la erupción de La Palma: errores, aprendizajes y propuestas de mejora. *Cosmológica n°3*, 109-154.
- Moreno, M. (26 de enero de 2025). *Cronología DANA Valencia*. Obtenido de Universidad de Granada: <https://www.ugr.es/~mm3/dana/timeline-dana.html>
- National Geographic España. (7 de noviembre de 2024). *La catástrofe de la DANA en Valencia vista desde el espacio*. Obtenido de Medio ambiente:

[https://www.nationalgeographic.com.es/medio-ambiente/asi-se-ve-catastrofe-dana-valencia-espacio\\_23574](https://www.nationalgeographic.com.es/medio-ambiente/asi-se-ve-catastrofe-dana-valencia-espacio_23574)

- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*. Jossey-Bass Inc., U.S.
- Paúls, B. G. (4 de noviembre de 2024). *Agenda Pública Análisis de políticas públicas*. Obtenido de Agenda Pública Análisis de políticas públicas: <https://agendapublica.es/noticia/19436/dana-sin-nombre-comunicacion-gobierno-mazon>
- Pearson, I. I. (1995). *Crisis management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishers. Obtenido de Instituto Nacional de Administración Pública.
- Pereiro, X. M. (2022). *TAL COMO FOI, TAL COMO FOMOS*. Galaxia.
- Presidencia del Gobierno. (30 de octubre de 2024). *Real Decreto 1117/2024, de 30 de octubre, por el que se declara luto oficial*. Obtenido de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/boe/dias/2024/10/31/pdfs/BOE-A-2024-22439.pdf>
- RAE. (19 de agosto de 2025). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.8 en línea]*. Obtenido de Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.8 en línea].: <https://dle.rae.es/crisis?m=form>
- Ritter, M. (1999). *Malas noticias: La empresa en tiempos de crisis*. 4-5.
- Robert L. Heath, M. J. (1997). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. SAGE.
- RTVE. (3 de 11 de 2024). *Indignación, caos y tensión en Paiporta: imágenes de los disturbios durante la visita de los reyes, Sánchez y Mazón*. Obtenido de RTVE Noticias: <https://www.rtve.es/noticias/20241103/imagenes-caos-visita-reyes-paiporta/16314161.shtml>
- RTVE.es. (1 de noviembre de 2024). *RTVE*. Obtenido de Un puente de solidaridad: Valencia se une para enfrentar la tragedia tras el paso de la DANA: <https://www.rtve.es/noticias/20241101/puente-solidaridad-valencia-se-une-para-enfrentar-tragedia-tras-paso-dana/16312003.shtml>
- Sandman, P. M. (2000). *Dr. Peter M. Sandman*. Obtenido de Dr. Peter M. Sandman: [http://www.psandman.com/media.htm#CC\\_media](http://www.psandman.com/media.htm#CC_media)
- UNIR. (03 de 05 de 2024). *La comunicación de crisis: ¿qué hacer en una situación límite?* Obtenido de <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/comunicacion-crisis/>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide.

Westphalen, M. H. (1993). *La Dirección de comunicación: prácticas profesionales, diccionario técnico*. Ediciones del Prado.