



Made for minds.

DOCUMENTO PARA EL DEBATE

Enfrentando crisis.

Cómo garantizar la viabilidad de los medios,
su continuidad y resiliencia.

AUTORES: ANN HOLLIFIELD, PETRA ALDENRATH, ENRIQUE NAVEDA

Con la viabilidad de los medios de comunicación resintiéndose en todo el mundo a consecuencia de una combinación de factores como son los desequilibrios provocados por la era digital, los regímenes políticos autoritarios y la pérdida de confianza de la sociedad, las organizaciones informativas se están volviendo cada vez más frágiles. Un análisis estricto de los riesgos y una buena preparación pueden ayudar a los medios a fortalecerse ante las amenazas. El acercamiento global de DW Akademie al tema de la viabilidad mediática identifica una serie de prácticas internas que contribuyen a reducir la vulnerabilidad económica de los medios de comunicación en momentos de crisis y catástrofes, y expone todo un conjunto de herramientas útiles a fin de incrementar la resiliencia de las organizaciones informativas.

Una llamada de atención a los medios globales

Cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró en marzo de 2020 el estado de pandemia mundial, las fronteras internacionales se cerraron, los gobiernos enviaron a sus ciudadanos al confinamiento y las empresas en muchos países se vieron obligadas a reducir sus operaciones o a cancelarlas por completo. Las cadenas de suministro y la actividad económica se vieron afectadas en todo el mundo por una serie de medidas de emergencia sanitaria. Con la producción interrumpida y los consumidores encerrados en sus casas, el consumo (y la publicidad diseñada para incentivarlo) se desplomó de manera inmediata y dramática en el conjunto del planeta. Para la prensa, que acarrea ya 20 años de perturbaciones digitales e ingresos decrecientes, esta situación supuso un nuevo golpe súbito y contundente a su viabilidad.

La pandemia provocada por el COVID-19 ha sido definida como «impredecible» e «inesperada». Pero la verdad es que estos calificativos no son ciertos. Epidemiólogos, expertos en salud pública y periodistas científicos llevaban décadas advirtiendo de la inminente e inevitable aparición de algún agente hasta entonces desconocido pero altamente contagioso (Garrett 1994; McKenna 2008; Preston 1999), y los gobiernos habían comenzado a elaborar planes para enfrentar diversos escenarios pandémicos. La misma Naturaleza lanzó tres advertencias desde comienzos del siglo XXI: la irrupción del SARS en 2003, la pandemia de la gripe A declarada por la OMS en 2009 y el brote de Ébola en África Occidental entre 2014 y 2016. Todos estos acontecimientos llevaron a las autoridades de las zonas afectadas a clausurar sus fronteras y ordenar confinamientos locales, anticipando la mayoría de las respuestas a la pandemia que tomaron a las economías mundiales completamente de improviso en 2020.

Y si las llamadas de atención fueron tan claras, ¿cómo es posible que tal cantidad de medios de comunicación, empresas y economías no estuvieran preparados para una catástrofe que haría enfermar a empleados y consumidores, quebrar cadenas de suministro y hacer imposibles operaciones habituales? En el caso de la prensa, la ironía es doble, teniendo en cuenta que los informadores llevaban, previamente ya al COVID-19, años observando desde la primera línea el impacto económico, social y político de crisis como el SARS, la gripe A y el Ébola.

La respuesta a esta pregunta es sencilla: muchos medios se preparan para las crisis y los desastres en la medida en que creen que les pueden afectar (Wenger & Quarantelli 1989; Owilla et al. 2021). La consecuencia es que ponen continuamente en peligro su capacidad de actuar cuando la sociedad más los necesita, así como su habilidad para mantenerse fuertes y viables una vez superado el disturbio inicial. Un conocido estudio sobre la capacidad de enfrentar catástrofes, llevado

a cabo en medios de comunicación de 17 comunidades estadounidenses, descubrió ya en los años 80:

«La mayoría de estos medios carece de planes de emergencia o algo similar. No han considerado ningún tipo de problema físico directamente causado por el impacto de un desastre, ni de dificultad a la hora de controlar y coordinar la cobertura del principal hecho informativo en un ambiente alterado y socialmente turbulento.

Incluso si han elaborado planes previos, la calidad de los mismos suele dejar mucho que desear. Con frecuencia, estos planes se componen únicamente de documentos escritos... además de estar obsoletos y muchas veces ni siquiera los mismos empleados sabían dónde encontrarlos». (Wenger & Quarantelli 1989)

Las pocas investigaciones sistemáticas llevadas a cabo desde la década de los 80 sobre la preparación de la prensa para las catástrofes revelan que hasta la actualidad se han hecho pocos avances en este ámbito. En una encuesta realizada en 2021, sólo el 53% de los directivos de medios kenianos dijo disponer de un plan de emergencia, mientras que un 13% no conocían la existencia de medidas de este tipo en sus organizaciones (Owilla et al. 2021).

Viabilidad de los medios, continuidad y resiliencia durante crisis y catástrofes

Enfrentar una crisis o una catástrofe implica para un medio de comunicación que, al tiempo que la audiencia incrementa su demanda de información, el acceso a los recursos necesarios para producir esa información se complica o desaparece totalmente. Si las empresas locales se ven obligadas a cerrar y la economía se tambalea, el medio sufre una contracción de sus ingresos. A la vez, pueden desaparecer otras fuentes de financiación como suscriptores, donantes y los gobiernos que redirigen sus fondos a cuestiones más acuciantes o, en caso de conflicto o agitación social, confiscan recursos de la prensa. El medio puede perder sus instalaciones y equipamiento, y estos ser destruidos en el peor de los casos. En las catástrofes masivas, periodistas y personal clave estarán ocupados protegiendo y ocupándose de sus propias familias y bienes, justo cuando sus redacciones más los necesitan sobre el terreno.

“Tienes que conocer tu entorno y estar preparado; una crisis no debería llegar nunca por sorpresa.

Soe Myint, Mizzima, Birmania

Estos desafíos pueden hacer inviable para los medios de comunicación mantener lo que los expertos en gestión llaman

La experiencia de Mizzima, Birmania



Cinco consejos para ser resilientes, si trabajamos en situación de represión política

- Prepárate para la crisis, establece normas claras y dispón de un plan que te permita mantenerte operativo.
- Estima si estás preparado para enfrentarte a las posibles consecuencias de trabajar como periodista de un medio independiente en un ambiente político difícil u hostil.
- Ten un plan financiero alternativo, especialmente pensado para situaciones como un golpe de Estado.
- Prepárate para ver bloqueadas todas tus vías de comunicación (busca formas de seguir trabajando y eludir el bloqueo).
- Establece contactos con organizaciones internacionales antes de que irrumpa la crisis.

¿Quién?

El medio multimedia Mizzima fue fundado en India en 1998 por Soe Myint y Thin Thin Aung, ambas huidas a Nueva Delhi tras participar en el movimiento birmano por la democracia. Durante casi 15 años, Mizzima operó desde el exilio.

Con la puesta en marcha de las reformas democráticas en Birmania, Mizzima regresó al país y en 2012 se convirtió en la primera organización informativa nacida en el exilio que lo-graba registrarse como medio local en Birmania. El objetivo de Mizzima es llevar a cabo una cobertura de calidad sobre Birmania, contribuyendo a su vez a defender la libertad de expresión, el proceso democrático y la inclusión en un país con más de 135 grupos étnicos. Después de que los militares se hicieran de nuevo con el poder en 2021 y su redacción fuera clausurada, sus cuentas bancarias congeladas y sus empleados arrestados, Mizzima continúa trabajando desde la clandestinidad.

Estrategia de resiliencia

Con el fin de poder seguir realizando su labor, Mizzima se preparó con antelación para la posibilidad de un golpe de Estado. El medio siguió un plan de emergencia detallado, organizó escondites, contactó a abogados y encontró el modo de evitar el bloqueo de su contenido a través de la transmisión por satélite. El plan incluía también recursos financieros y lazos con organizaciones internacionales, lo que les permitió mantenerse a flote después de que fueran congeladas sus cuentas. Mizzima habló abiertamente con su público sobre sus necesidades y se aseguró de que la plantilla al completo conocía y entendía las reglas, incluyendo el compromiso de que, como periodistas, continuarían informando sin importar las circunstancias. Mizzima identificó sus puntos débiles y reforzó su seguridad digital. Pese a todo, la protección de empleados, freelancers e informadores sigue constituyendo el principal desafío.

«Tienes que conocer tu entorno y estar preparado; una crisis no debería llegar por sorpresa. Es importante conocer la temperatura política; entender qué pretende hacer la gente (el público). No puedes enfrentarte a una situación como esta sin preparación.»

Soe Myint, Mizzima, Birmania

«continuidad» económica. El término continuidad se refiere a la capacidad de una empresa de seguir desarrollando su actividad habitual en caso de acontecimientos distorsivos. En el ámbito de la prensa, se trata de la producción y distribución ininterrumpida de noticias y la conservación de un nivel mínimo de ventas e ingresos.

Además, las crisis suelen tener consecuencias a largo plazo. Una crisis puede afectar a los negocios y la infraestructura en el mercado en el que opera el medio, desencadenar inestabilidad política o forzar a emigrar a la población (el público objetivo). De este modo, mientras los profesionales de los medios suelen contemplar la erupción del caos y el peligro como algo normal

en su trabajo, en realidad, en un segmento económico bajo presión, las crisis tienen el potencial de amenazar la supervivencia de las organizaciones informativas.

Viabilidad de los medios en un mundo plagado de amenazas

Vivimos una era en la que los medios de comunicación se ven sometidos en todo el mundo a una creciente presión económica, algunos de ellos padecen incluso las coacciones de gobiernos autoritarios, sufren a consecuencia de la inestabilidad polí-

tica o los efectos del cambio climático. La combinación de estas fuerzas pone la viabilidad de la prensa en peligro.

Pero, ¿qué es la viabilidad cuando hablamos de medios de comunicación? Es la habilidad de los mercados mediáticos de producir periodismo de alta calidad de manera sostenible. Contribuir a la viabilidad de los medios de comunicación a nivel global es una de las principales tareas de DW Akademie, prestando especial atención a los medios pequeños e independientes. Con esta labor, DW Akademie busca fomentar las perspectivas independientes y el contenido riguroso necesario para la práctica de la democracia, el desarrollo económico y la protección de los Derechos Humanos.

Reforzar la viabilidad de la prensa requiere una aproximación integral a la gestión de los medios de comunicación. Entre las habilidades necesarias para garantizar medios viables en la era digital se encuentran la capacidad de aplicar modelos económicos flexibles, la identificación de la audiencia con el medio

y su contenido y el establecimiento de redes de colaboración con otras organizaciones informativas y de lazos fuertes con sistemas externos como organizaciones donantes y organizaciones internacionales defensoras de los Derechos Humanos. Todo ello sin olvidar, por supuesto, que los medios han de estar en condiciones de producir periodismo cualitativo y ético.

Por otra parte, los medios deben contar con recursos (dinero, tiempo y conocimientos) para poner al servicio de la sociedad información equilibrada y basada en hechos siempre que esta lo requiera. Y hay pocos momentos en los que sea tan fundamental para el público recibir información certera y rigurosa (y en los que los gobiernos tengan que proporcionar esa información al público) que cuando estalla una crisis o una catástrofe. Entonces, la vida depende de ello.

En el siglo XXI, hacer viables a los medios de comunicación significa reforzar estas organizaciones para que puedan enfrentar una serie de retos y garantizar su resistencia cuando esos retos

La experiencia de KirkukNow, Irak, territorios disputados



Un ataque con coche bomba en Kirkuk.

Cinco consejos para ser resilientes, si trabajamos en un ambiente hostil

- Analiza y conoce el entorno en el que trabajas.
- Evita que te etiqueten.
- Lleva a cabo una cobertura objetiva e implementa políticas de género.
- Recluta un equipo diverso y políticamente imparcial.
- Reserva recursos financieros y aumenta tus fuentes de ingresos.

¿Quién?

El portal independiente KirkukNow informa en una región religiosa, ética y política muy diversa, caracterizada por un ambiente de permanente violencia y amenazas. Sus reporteros sufren arrestos reiterados, el medio se ve enfrentado con regularidad a demandas y procesos judiciales y sus empleados han de lidiar con duras condiciones de trabajo cuando reportan sobre el terreno.

Estrategia de resiliencia

La cobertura imparcial y libre de toda agenda política, ideológica, religiosa o étnica garantiza a KirkukNow la supervivencia en este contexto conservador y frágil. Para evitar ser etiquetado, el medio ha creado equipos periodísticos diversos. La política de la redacción se basa en el respeto a la diversidad étnica, religiosa y cultural y KirkukNow aspira con sus artículos a aumentar la coexistencia en estos disputados territorios. Con el objetivo de llegar al mayor número de personas posible, KirkukNow publica en los principales idiomas de la región (árabe, kurdo y turcomano), así como en inglés, promoviendo con ello la convivencia y facilitando el acceso a la información.

«Nuestro equipo es muy diverso. No ponemos obstáculos a las mujeres, a los hombres ni a nadie por ser de una religión o etnia diferente. Eso nos facilita el acceso tanto a interlocutores como a colaboradores.»

Salam Omer, editor jefe, KirkukNow, Irak

degeneran en crisis o catástrofes. Resiliencia es la habilidad de los medios de comunicación de sobrellevar alteraciones a largo plazo en los mercados, mantenerse financieramente estables y continuar operando. Igual de importante, ser resiliente supone anticiparse y adaptarse a todo un abanico de riesgos residuales que inevitablemente acompaña a las crisis y catástrofes y es capaz de amenazar la viabilidad desde múltiples frentes.

¿Qué constituye una amenaza?

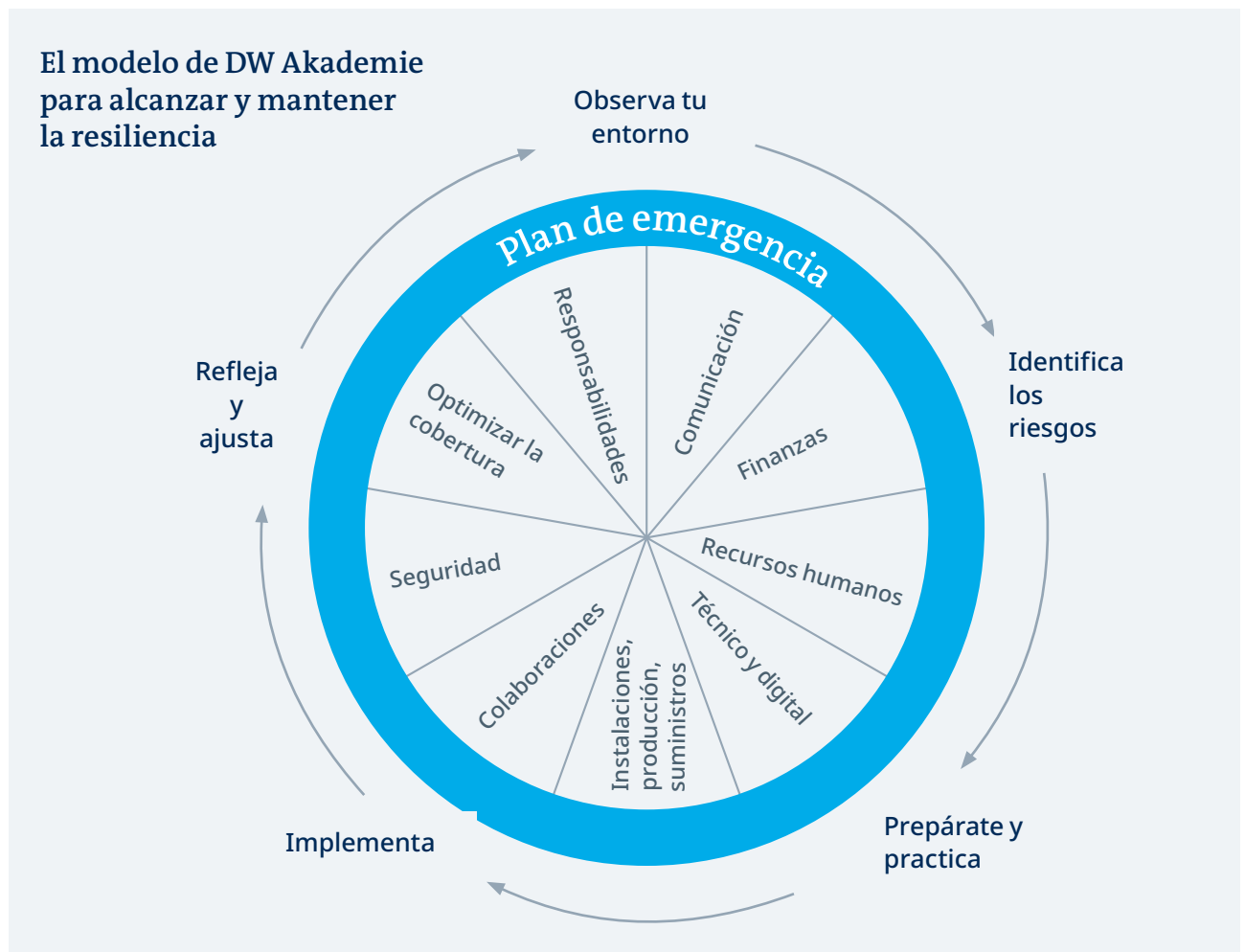
Por su impacto global repentino y casi simultáneo, el COVID-19 agravó como pocos otros acontecimientos anteriores los desafíos a los que se enfrentan los medios de comunicación internacionales. Pero está claro que la pandemia no es ni la principal ni la más común de las amenazas a la viabilidad de la prensa.

No son pocos los países en los que los medios trabajan bajo la presión de las autoridades o de organizaciones criminales, luchando sin descanso por la supervivencia y el acceso a los

recursos, y viendo a sus periodistas sometidos a vigilancia ininterrumpida o al peligro constante de encarcelamiento o violencia. Otros medios se esfuerzan por mantenerse viables en regiones que padecen guerras o conflictos armados.

Las «crisis» suelen definirse como una serie de circunstancias (surgidas repentina o paulatinamente) que afectan a la estabilidad económica y política de las sociedades a las que sirven los medios de comunicación o a los medios mismos. Muchas organizaciones informativas operan en condiciones políticas y financieras casi impracticables, desarrollando su actividad en un estado de crisis perenne y de largo plazo.

Una «catástrofe», por el contrario, es un hecho súbito, muchas veces impredecible, ocasionado por fuerzas naturales o humanas, que genera daños físicos en las instalaciones y la infraestructura o pérdida de vidas en la comunidad o en el medio de comunicación. Cualquier ciudad puede verse afectada en cualquier momento por una catástrofe de origen humano, como,



Principales elementos para enfrentar y mantenerse viables en las crisis.

La experiencia de L'Orient le Jour, Líbano



Una imagen tomada por un dron muestra la devastación tras una explosión en el puerto de Beirut.

Cinco consejos para ser resilientes, si nos enfrentamos a catástrofes de origen humano

- Sé transparente con tus directivos y fundadores acerca de la situación financiera y pídeles que sean tus aliados.
- Dispón de dinero en efectivo para casos de emergencia.
- Diversifica tus fuentes de ingresos. Cuanto más diversificado estés, mejor te irá.
- Céntrate y apoya a tu plantilla. Recuerda a tus empleados que lo que están haciendo es algo único, importante y una forma de resistencia.
- Muéstrate empático con el público y contribuye activamente a la resiliencia y la recuperación de tu comunidad cooperando y recaudando fondos. Esto también aumentará la moral de tus empleados.

por ejemplo, un ataque terrorista o un accidente industrial. Al mismo tiempo, la crisis climática aumenta dramáticamente las probabilidades de que el mercado de todo medio de comunicación padezca en el futuro cercano alguna de sus consecuencias: inundaciones, incendios, sequía, tormentas cada vez más fuertes y frecuentes, inundación de la costa por incremento del nivel del mar, entre otras. Además, miles de medios están localizados en áreas geográficas sometidas a peligros (terremotos, tsunamis, corrimientos de tierra, volcanes) susceptibles de arrasarse una región completa.

Aunque la mayor parte de las catástrofes no se puede prever, una buena preparación y formación previa incrementa la capacidad del medio de mantener informado a su público durante el desastre, y de recuperarse posteriormente.

En ocasiones, las crisis y catástrofes que desestabilizan un medio son de carácter estrictamente interno. En la era digital, la viabilidad económica y periodística de una organización informativa puede verse comprometida desde cualquier parte del

¿Quién?

L'Orient le Jour es una publicación bilingüe de Beirut, Líbano. Cuenta con una versión impresa y una digital, ambas destinadas al público libanés local y en la diáspora. A lo largo de sus más de 100 años de vida, el medio ha pasado por épocas de agitación política, la Guerra Civil libanesa (1975-1990), la explosión en el puerto de Beirut y, más recientemente, la devaluación de la moneda nacional y las turbulencias económicas resultantes.

Estrategia de resiliencia

En L'Orient le Jour, la resiliencia implica considerar a la vez los desafíos a corto, medio y largo plazo. A corto plazo han de cubrirse las necesidades operacionales más inmediatas: alojamiento para los empleados, transporte, baterías, computadoras y celulares. En el medio plazo cabe estrechar los lazos con la junta directiva y la audiencia, de manera que quede asegurado su apoyo permanente. Las prioridades a largo plazo incluyen mantener a la plantilla garantizando su nivel de ingresos, seguridad y condiciones de vida.

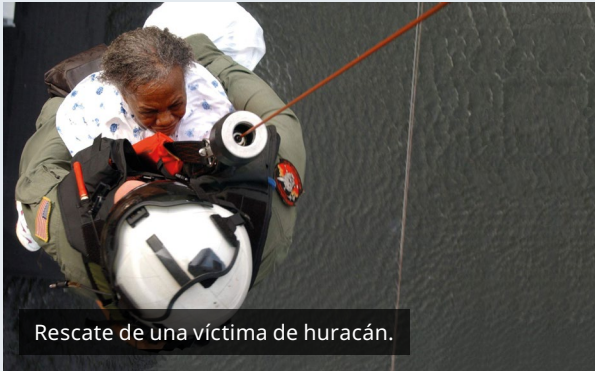
«Las épocas de crisis no son el momento de ser tacaños o conservadores. Las crisis son tiempos en los que es importante ser consciente de los gastos y recortar donde se pueda, pero también son tiempos de invertir.»

Michel Helou, director ejecutivo, L'Orient le Jour

mundo con un simple movimiento de ratón. Las tecnologías digitales que constituyen la columna vertebral de la producción de noticias, su distribución y venta, tornan a los medios vulnerables a los ciberataques. El hackeo, el robo de datos, la obstrucción del acceso a determinados servicios, el espionaje digital y los sistemas de pago inseguros son sólo algunas de las amenazas tecnológicas a las finanzas, las operaciones y la seguridad de la plantilla, así como a la confianza que el público deposita en un medio de comunicación. Estos riesgos digitales son cada día mayores y muchas veces desconocidos. Para evitarlos se requiere planificar, vigilar e intervenir eficientemente con regularidad.

Para terminar, la demanda de productos periodísticos depende en gran medida de que el público y los anunciantes vean en el medio de comunicación (y en sus periodistas) una fuente de información creíble y fiable. Las noticias y la información son lo que los economistas llaman «bienes de confianza» y «bienes de experiencia» (Reca 2006). Los bienes de confianza sólo pueden disfrutarse a través de la confianza. Un consumidor de noticias

La experiencia de Times-Picayune / Advocate, Nueva Orleans



Rescate de una víctima de huracán.

Cinco consejos para ser resilientes, si nos enfrentamos a desastres naturales

- Lleva a cabo una evaluación de la capacidad de resistencia de tus instalaciones. Si no están en condiciones de hacer frente a una catástrofe, identifica un lugar seguro al que poder trasladar la redacción y asegura de antemano el acceso a una localización alternativa.
- Pide a tu plantilla que elabore y actualice anualmente un plan de acción para mantener a salvo a sus familias y sus hogares si impacta un desastre natural.
- Identifica qué proveedor móvil ofrece el mejor servicio en caso de catástrofe y pide a tus empleados que lo contraten.
- Forma psicológicamente al personal para la catástrofe. Es importante que conozcan los medios de transporte disponibles y cuáles conviene tomar. En sus autos deben guardar suministros de emergencia, como bolsas resistentes al agua, polvo y humo con las que proteger el equipamiento. Y han de estar al tanto de los peligros locales que pueden surgir a consecuencia de un desastre, como insectos, animales salvajes o polución.
- Asegúrate de que todos los miembros de la plantilla tienen mapas en papel de la zona, listas de contactos impresas en papel laminado con datos detallados del personal clave del medio y la comunidad y recursos básicos.

¿Quién?

Times-Picayune comenzó a informar en Nueva Orleans, Luisiana, Estados Unidos, en 1837. En 2006, el periódico ganó el Premio Pulitzer al Servicio Público por su cobertura del huracán Katrina, que devastó Nueva Orleans y gran parte de la región en 2005, dejando más de 1.800 víctimas mortales. Desde un búnker, voluntarios que habían sido evacuados dos días después del huracán, cuando los diques de la ciudad cedieron y la seguridad empezó a deteriorarse, pasaban reportes a la redacción. Los expertos coinciden en señalar que la labor de los periodistas del Times-Picayune durante el desastre salvó vidas.

Estrategia de resiliencia

Desde 2005, Nueva Orleans y el sur de Luisiana se han visto afectadas por numerosas catástrofes naturales, entre ellas cuatro grandes huracanes solo en 2020 y 2021. Durante los años que siguieron a Katrina, la población y los ingresos por publicidad descendieron en Nueva Orleans, y el periódico probó varias estrategias de viabilidad: puso en marcha una edición digital, redujo el número semanal en que se distribuía su versión impresa, experimentó con un producto tabloide y bajó los costes de producción recortando la plantilla y cambiando de oficinas. Finalmente, el periódico ha sido vendido dos veces, la última en 2019, cuando se fusionó con Advocate, el diario de Baton Rouge. Hoy, la edición para Nueva Orleans se publica bajo el título New Orleans Advocate. Su nuevo propietario combina la expansión de las operaciones con el apoyo de una fundación sin ánimo de lucro.

«Nuestro dueño es un multimillonario en busca del modo de generar beneficios... Desgraciadamente, no hay suficientes multimillonarios por el mundo.»

Mark Schleifstein, periodista medioambiental, The Times-Picayune/ The New Orleans Advocate

no está en condiciones de juzgar la calidad y rigurosidad de un reportaje y mucho menos de los testimonios incluidos en él. Ante los bienes de experiencia, los consumidores han de desembolsar los costes totales en tiempo y dinero antes de saber si el producto mediático que obtienen por ellos es de su agrado o si la noticia y la información les resulta útil o no.

Teniendo en cuenta estas características, la reputación de un medio es fundamental a la hora de atraer y mantener al público, puesto que la audiencia compra únicamente sobre la base de la

confianza. La reputación también afecta al potencial de generar ingresos por otras vías. Anunciantes, inversores y donantes pueden dejar de colaborar con un medio que se vea envuelto en una controversia pública, a fin de evitar que el hecho también les salpique.

Las crisis internas que ponen en duda la rigurosidad, la honestidad, la ética o la competencia de una organización informativa o de sus directivos o periodistas, conllevan un riesgo significativo para la reputación y, en consecuencia, para la financiación del

La experiencia de El Faro, El Salvador



Cinco consejos para ser resilientes, si trabajamos bajo presión política y en un entorno dominado por la violencia

- No te enamores del espíritu y el glamour de las crisis.
- Fomenta líderes, delega y comparte visibilidad.
- Asegúrate de que la redacción entiende el valor de la labor administrativa, financiera y legal dentro de la organización.
- Ten protocolos claros y canales de comunicación y preocúpate por todos los miembros del equipo.
- Forma un equipo diverso y relevante para tu medio en cuestiones de género, etnicidad, geografía, clase y cualidades.

¿Quién?

El Faro, el primer medio digital de América Latina, actúa en el complejo contexto de Centroamérica, principalmente en

El Salvador. La región, con una historia reciente de autoritarismo, revoluciones y guerras civiles, sigue siendo una de las más violentas del mundo. Aquí, el espacio cívico es reducido y los periodistas están amenazados tanto por grupos criminales como por acciones legales y represalias gubernamentales. El Faro ha sufrido durante años ataques a su seguridad, y actualmente se defiende de acusaciones de lavado de dinero y evasión de impuestos.

Estrategia de resiliencia

De acuerdo con su corresponsal en Washington y exeditor jefe, José Luis Sanz, aunque El Faro vive sumido en la inestabilidad constante, se pueden identificar cuatro grandes crisis desde su fundación en 1998: una financiera, una de crecimiento y dos de tipo interno. Gracias a un posicionamiento editorial muy claro y a una redacción potente y perceptible, El Faro ha podido establecer redes de cooperación internacionales, además de unas áreas directiva y administrativa robustas, lo que no sólo le ha permitido sobrevivir a esas crisis, sino también aprender de ellas y estar preparado para la próxima. Las fases turbulentas han reforzado la identidad y la resiliencia del medio.

«Nosotros tenemos claro que nuestras relaciones están al servicio del proyecto y no de cuestiones personales. Esto nos ha mantenido con vida durante muchos años. Es un error creer que algo así surge por sí solo: es fruto de consistencia y la credibilidad.»

José Luis Sanz, exeditor jefe y actual corresponsal en Washington, El Faro, El Salvador

medio. Los escándalos de alto nivel en los que se han visto implicados medios de comunicación en los últimos años demuestran que, en la era de las redes sociales, es muy difícil que un error interno no salga a la luz. Donde la prensa opera bajo presión y vigilancia gubernamental, una crisis interna puede servir de pretexto a las autoridades para clausurar definitivamente la redacción. Evadir crisis internas y mitigar sus efectos requiere adelantarse a los acontecimientos, planificar y estar preparados.

Las consecuencias de no estar preparados para la crisis

La aparición de crisis o catástrofes repercute de manera inmediata y decisiva en las finanzas de los medios de comunicación. Una encuesta representativa llevada a cabo por

DW Akademie y la Universidad Aga Khan de Nairobi desveló que el 82% de los medios kenianos registró una reducción de las ventas de anuncios a causa del COVID-19, mientras que el 73% de ellos se enfrentó a una caída general de los ingresos durante la pandemia (Owilla et al. 2021). Muchos medios, que ya lidiaban con las dificultades provocadas por la digitalización, pagan ahora caro el no haber estado preparados para estos nuevos impactos económicos. Directivos de medios y periodistas en todo el mundo hablan de la aplicación de medidas como la reducción o suspensión de salarios y despidos (Owilla et al. 2021; Posetti, Bell, & Brown 2021). Un estudio sobre el impacto del COVID-19 en la prensa de Estados Unidos cifra en más de 37.000 los periodistas estadounidenses que han perdido su puesto de trabajo a consecuencia de la pandemia (Tracy 2021), y en más de 100 redacciones locales que se han visto obligadas a cerrar definitivamente sus puertas (Hare 2021).

La experiencia de Rappler, Filipinas



María Ressa, premio Nobel de la Paz, se dirige a la prensa después de pagar su fianza.

Cinco consejos para ser resilientes, si trabajamos bajo presión política extrema

- Prepárate para lo peor y espera lo mejor.
- Crea una red de apoyos internacional fuerte.
- Ten claro el origen de las amenazas (y reacciona en consecuencia).
- Establece colaboraciones estrechas y resilientes con grupos locales que actúan de manera similar y comparten los mismos valores.
- No pierdas de vista la misión y los objetivos; deja claro a los principales líderes qué puntos no son negociables.

¿Quién?

Rappler es el portal de noticias líder en Filipinas. La web se ha fijado como objetivo dar a conocer perspectivas diversas y apoyar a los movimientos sociales, y fue fundada por cuatro mujeres periodistas que querían usar las ventajas de internet para fomentar el diálogo y la acción ciudadana, especialmente entre el público joven. Desde 2017, Rappler ha tenido que hacer frente a varios encauzamientos judiciales y la lucha del medio por el derecho a la libertad de expresión ha llamado la atención internacional. Una de las cofunda-

doras, la premio Nobel de la Paz Maria Ressa, ha recibido en varias ocasiones amenazas personales del presidente filipino, Rodrigo Duterte. Los ataques (a micrófono abierto y cerrado), culminaron en 2019 con el arresto de la informadora por calumnias, cargo del que un tribunal de Manila la declaró posteriormente culpable. La sentencia se encuentra en proceso de apelación. La detención de Maria Ressa se interpreta como un intento político de silenciarla, tras haber criticado públicamente al Gobierno filipino. En 2020, fue nuevamente acusada de difamación, en esta ocasión por compartir en Twitter la foto de un artículo.

Estrategia de resiliencia

Rappler ha seguido varias estrategias que le han permitido continuar operando pese a los arrestos, los cargos por calumnias, los ataques a través de redes sociales, el «doxéo» y la difamación. El modelo de negocio del medio se ha ido desarrollando con el paso del tiempo, adaptándose a las amenazas que iban surgiendo. El portal ha tomado medidas de seguridad para protegerse tanto en el mundo digital como el analógico y no ha parado de innovar. Puso en marcha Sharktank, una base de datos que registra publicaciones y páginas abiertas de Facebook y que dejó al descubierto que las principales actividades contra el medio en redes sociales procedían de la maquinaria de propaganda de la Administración de Duterte. Miembros del Gobierno y cuentas gubernamentales estaban detrás de los ataques a Rappler y de cuentas falsas para manipular al público. Además, la web ha logrado establecer unos lazos muy estrechos con sus usuarios, en un país que ostenta uno de los niveles de confianza en la prensa más bajos del mundo. A esto contribuyó también la fuerte red de apoyo internacional, que ha dado a conocer en todo el mundo la situación de Maria Ressa.

«Acepta tus miedos. Enciende la luz y cuéntaselo al mundo. Nosotros nos damos prioridad a tres batallas existenciales: verdad, clima, salud.»

María Ressa, premio Nobel de la Paz, cofundadora y directora ejecutiva, Rappler, Filipinas.

Pero los efectos negativos del COVID-19 en la viabilidad de los medios no se han limitado solo a las finanzas. Un reporte reciente de DW Akademie sacó a relucir que, bajo el manto de la pandemia, gobiernos en todo el mundo han recortado la libertad de prensa e incrementado la vigilancia digital y los cierres de redacciones (Matschke et al. 2021). Al mismo tiempo, se han multiplicado las amenazas y la violencia contra periodistas por parte de autoridades y particulares, así como el arresto arbitrario de informadores.

“Lo más importante que tiene un periódico es su redacción, pero no es lo único. Tenemos que entender que los departamentos administrativo, financiero y legal no son accesorios. Un equipo fuerte necesita personas con cualidades muy diversas.

José Luis Sanz, El Faro, El Salvador

Viabilidad de los medios, continuidad y resiliencia en periodos de crisis

En los últimos años, los expertos en gestión han logrado considerables éxitos a la hora de entender por qué algunos medios resultan más resilientes que otros. Los investigadores han descubierto que la resiliencia de una organización informativa depende en gran medida de su disposición al dinamismo (Şengül, Dilem, & Gün 2019). Del dinamismo forma parte la capacidad del medio de anticiparse a los riesgos, de adaptarse rápidamente a los cambios, de establecer relaciones efectivas que le permitan acceder a recursos externos, de gestionar las incertidumbres tanto del personal interno como de los agentes externos y de aprender de los acontecimientos.

La posibilidad de un medio de comunicación de transformar en poco tiempo su modelo de negocio ante unas condiciones de mercado cambiantes es uno de los aspectos más importantes de la resiliencia (Şengül, Dilem, & Gün 2019). También de relevancia para el medio es poder mantener la cadena de suministro y los procesos de trabajo, la calidad del producto y la demanda por parte de los consumidores, su reputación pública, los flujos de ingresos y a los empleados física y emocionalmente en forma mientras perdure la crisis (Kumar, 2012).

Las características específicas de cada medio repercuten en su nivel de dinamismo y, con ello, en su continuidad económica y su resiliencia. Las empresas en el segmento de servicios, como es el caso de los medios de comunicación, suelen ser más resilientes a las crisis y catástrofes que la industria productora (Halkos & Skouloudis 2019). El tamaño de la organización juega igualmente un papel, siendo las compañías grandes más resistentes a los impactos externos repentinos que las pequeñas y medianas, mientras que las de mediana edad tienden a ser más resilientes que las muy jóvenes o las que llevan mucho tiempo operando (Halkos & Skouloudis 2019).

“Elaborar un plan de emergencia cuando la crisis está teniendo lugar es como intentar ponerse el cinturón de seguridad en medio de un accidente: no va a salir bien.

Mark R. Weaver, Esq., Communications Counsel, Inc., Estados Unidos

La cultura interna del medio y su plantilla influyen directamente en la continuidad y la resiliencia. Cuanto más abierta y flexible sea su cultura y mayores sus posibilidades de innovar, más resiliente resultará la organización informativa. Estas dos características suelen ser propias de las plantillas jóvenes y diversas altamente identificadas con su trabajo y comprometidas con el medio (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall 2011).

Como era de esperar, las empresas rentables sobrellevan mejor las crisis que aquellas con pocos recursos (Meyer 1982; Sahebjamnia, Torabi, & Mansouri 2018). Fundamental resulta también el nivel de interrelación de la empresa con otras (Classen et al. 2012; Doerfel, Chewning, & Lai 2013). Las redes permiten acceder a conocimientos y compartir recursos lo que aumenta el dinamismo y la capacidad de innovación de las organizaciones (Granovetter 1973).

Para los medios de comunicación, la cooperación es un principio esencial. Si las oficinas, las torres de emisión, las imprentas y los servidores han sido destruidos, el acceso compartido a la próxima redacción que haya sobrevivido decide entre la continuidad periodística o el no estar presente cuando tu audiencia más te necesita. En caso de una clausura por parte del gobierno, disponer de redes que ayuden a los periodistas a protegerse o escapar puede ser una cuestión de vida o muerte. Estar en condiciones de recolocar procesos de trabajo en instalaciones externas o activar acuerdos con medios de otros países para redirigir el contenido a la audiencia desde el extranjero puede marcar la diferencia entre seguir existiendo o no.

Medios de comunicación y la preparación para el desastre

Teniendo en cuenta que los medios de comunicación observan reiteradamente durante el ejercicio de su actividad los riesgos y costes de las catástrofes, ¿por qué tantos subestiman la probabilidad de que una crisis afecte a su propia organización? ¿Y por qué son tan pocos los que toman medidas para protegerse?

La respuesta a la pregunta de por qué organizaciones y personas infravaloran los peligros a los que están expuestas y evitan prepararse para ellos es compleja. Los estudios demuestran que la capacidad de reacción está relacionada con cuestiones económicas, con la psicología humana y la cultura interna y, especialmente en el caso de los medios de comunicación, con la cultura profesional del periodismo.

La situación económica es fundamental. Medios que han de hacer grandes esfuerzos para pagar los salarios no disponen ni del dinero ni del personal con los que llevar a cabo una planificación detallada y prepararse y formarse contra posibles desastres. Ante una crisis que aún no existe, nadie sabe si lo invertido en prevención va a tener alguna utilidad. Pocos empleados se interesan por la planificación, si eso implica desviar recursos a formar a la plantilla para que el proceso sea efectivo. Los conocimientos técnicos acerca de las amenazas más evidentes son casi siempre escasos o inexistentes en los medios de comunicación. Y si miembros de la redacción disponen de ese saber, carecen por lo general del estatus necesario para hacerse oír ante sus superiores.

La experiencia de la Universidad Aga Khan, Kenia



Los kenianos tienen que lidiar con muchas crisis.

Cinco consejos para ser resilientes, si nos enfrentamos a crisis recurrentes

- Conserva a tus periodistas más experimentados y mantén la calidad del contenido informativo.
- Compra equipamiento básico (como generadores), necesario para mantenerte en funcionamiento en caso de crisis, disturbios o catástrofes.
- Fomenta la solidaridad entre periodistas y medios de comunicación; provee de ayuda y apoyo legal a todos los compañeros, independientemente del tamaño de su medio o del país del que proceden.
- Forma a tu plantilla en cuestiones de seguridad y suminístrale el equipamiento necesario (cascos y chalecos antibalas, etc.).
- Asegura que los periodistas expuestos a acontecimientos traumáticos tengan acceso a asesoramiento psicológico inmediato.

¿Quién?

En los últimos años, los medios de comunicación han lidiado en Kenia con múltiples crisis. En enero de 2008, los disturbios étnicos desencadenados tras el proceso electoral dejaron más de 1.000 muertos y unos 350.000 desplazados. La violencia, también policial y gubernamental, irrumpió nuevamente después de las elecciones de 2017. Durante las dos últimas décadas, el país ha sido objeto de varios ataques terroristas. Kenia acoge además a medio millón de refugiados de toda África, lo que genera conflictos en algunas regiones. Recientemente, el país ha sufrido una de las peores sequías de los últimos tiempos, con un impacto económico grave y generalizado que ha desatado una crisis humanitaria.

Estrategia de resiliencia

Los medios de comunicación kenianos han respondido a las crisis recurrentes y a la incertidumbre financiera concentrándose en la calidad y la innovación de su contenido. Con el proyecto «Silicon Savannah», Kenia ha realizado una importante inversión en infraestructura digital, abriendo nuevas vías de producción y distribución. La prensa keniana mantiene lazos estrechos con la comunidad mediática internacional, que aporta tanto apoyo financiero como oportunidades de colaboración en cuestiones de viabilidad. Además, las redacciones del país tienen acceso a una fuente dinámica de talento periodístico y conocimientos, procedente de su potente sistema universitario. Finalmente, los medios kenianos han creado un gran número de asociaciones profesionales muy influyentes, que juegan un papel fundamental en la protección de periodistas y organizaciones informativas.

«Tienes que entender el periodismo como una vocación para verlo como parte del cambio que quieres que se produzca en tu país.»

Prof. George Nyabuga, profesor asociado y coordinador de los másteres en Dirección de Medios y Programas de Innovación, Universidad Aga Khan, Kenia

Investigaciones de la percepción psicológica del riesgo revelan una vez más la complejidad de un tema que varía mucho según la persona observada. La gente corriente valora el peligro de manera diferente a como lo hacen los expertos. El desconocimiento de la naturaleza de las amenazas lleva a subestimar los riesgos a los que se está expuesto. Algunas personas padecen de una «inclinación al optimismo» o de un «optimismo injustificado». El optimismo injustificado es la creencia inconsciente e irracional de que las víctimas siempre son los otros (de contraer cáncer por fumar, por ejemplo). La percepción del riesgo de los individuos que forman una empresa, especialmente de sus di-

rectivos, tiene una influencia directa en los preparativos que estas llevan a cabo para protegerse del peligro.

Pero en las organizaciones existen otros factores que ejercen su influencia. Si una empresa o un equipo se desvía de sus estándares de calidad o seguridad y esto no tiene consecuencias, ese desvío deja de contemplarse como una anomalía y se establece como el nuevo estándar. Si los trucos se vuelven habituales, la organización pierde la capacidad de evaluar con exactitud los riesgos que está asumiendo. También aumenta la presión de grupo, que silencia agresivamente a quienes lla-

man la atención sobre el riesgo de abandonar los estándares de seguridad (Wilcutt & Bell 2014). Expertos apuntaron a los peligros de esta „normalización de la desviación“ (Vaughan 1997), después de que la Administración Nacional de Aeronáutica y Espacio de Estados Unidos descubriera que jugó un papel crítico en los dos accidentes de los Shuttles.

Otra dificultad muy extendida en las empresas es que las responsabilidades de gestión de riesgo están repartidas entre diversos directivos y departamentos. Los estudios reflejan que, incluso cuando una crisis es inminente, los gerentes esperan con frecuencia a que sea otra persona quien tome la decisión de suspender la actividad y poner en marcha los planes de emergencia (a veces, con consecuencias mortales para los empleados). Pero tampoco basta con definir claramente las responsabilidades, sino que se requiere una revisión y actualización constante de los mecanismos de prevención. Tal y como advierten Wenger y Quarantelli (1989), los planes de emergencia se quedan pronto obsoletos y caen en el olvido.

En el caso de los medios de comunicación, a todo esto se suma el hecho de que la exposición sistemática a crisis y catástrofes desensibiliza ante el peligro (Grant 2021). En el cerebro humano, la amígdala es la encargada de detectar el riesgo y activar la generación de una respuesta. Los psicólogos que tratan fobias saben bien que la reacción de la amígdala es menor si la persona está acostumbrada a ser testigo del peligro. El resultado es que el individuo (o la organización) deja de responder adecuadamente incluso cuando la amenaza es real.

Los medios de comunicación cubren dramas a diario. Esto, unido a la cultura del activismo frente a la pasividad propia del periodismo profesional, lleva a muchos informadores a realizar una valoración fallida de la vulnerabilidad personal y del medio para el que trabajan. Algunos de los periodistas entrevistados para este estudio indican como única amenaza el descenso de los ingresos o las audiencias. Otros consideran que las crisis son historias, y no amenazas.

Pero en este estudio también hemos escuchado voces que aportan otra perspectiva. Se trata de periodistas que han visto cómo se desplomaban sus medios en medio de guerras o a consecuencia de la presión gubernamental; que han encontrado dificultades para informar mientras sus comunidades estaban siendo devastadas por accidentes industriales, disturbios públicos o el colapso económico; que han sufrido bloqueos y ciberataques, además de espionaje a través de sus celulares; que han tenido que ser evacuados una y otra vez, año tras año, a causa de catástrofes naturales provocadas por el cambio climático, volviendo en cada ocasión para reconstruir sus redacciones y sus vidas.

La estrategia de DW Akademie para hacer a los medios resilientes y viables

DW Akademie ha desarrollado una estrategia con el objetivo de contribuir a aumentar la resiliencia de los medios de comunicación. Esta estrategia se basa en una multitud de fuentes, entre ellas más de 30 entrevistas a periodistas, directivos de medios y expertos en organizaciones informativas de 15 países: todas personas que han superado junto a sus medios diferentes crisis, amenazas y catástrofes o han liderado asociaciones dedicadas a estas cuestiones, y a las que les pedimos que compartieran su experiencia, así como consejos, métodos y lecciones aprendidas. El proyecto también recurre a estudios que analizan la continuidad económica y la resiliencia en el campo de la prensa y la respuesta de los medios en caso de desastre, además de a investigaciones sobre la psicología y la comunicación del riesgo. De conferencias, webinarios, publicaciones y libros acerca de la cobertura de crisis y catástrofes se ha extraído igualmente información adicional.

Preparación

La preparación es un pilar fundamental en la estrategia para incrementar la resiliencia de los medios de comunicación, tomando medidas de refuerzo antes de que surjan las crisis o catástrofes. La capacidad de los periodistas de seguir informando seguros en medio de la crisis y el caos dependerá mucho de cuánto hayan invertido previamente, tanto ellos como sus superiores, en prepararse para los acontecimientos venideros, y de si entonces disponen de los recursos y la formación necesarios.

La preparación comienza con una *evaluación anual detallada y realista de los riesgos potenciales* a los que un medio podría verse enfrentado, incluyendo amenazas políticas y económicas; agitación civil o social; pandemias; desastres naturales de origen climático o geológico y desastres provocados por la mano del ser humano. Un análisis riguroso tiene también en cuenta los riesgos internos como la seguridad de la organización, los ataques digitales y el potencial de deslices éticos o actuaciones criminales de directivos o empleados capaces de comprometer la reputación del medio. No hay espacio para el optimismo injustificado en el proceso de evaluación de riesgos.

“Prepárate para lo peor y espera lo mejor.”

Maria Ressa, Rappler, Filipinas

El segundo paso en una estrategia de resiliencia para los medios de comunicación es *planificar la catástrofe*. El plan de emergencia de una organización informativa debe abarcar medidas diseñadas específicamente para la dirección, la financiación, los recursos humanos, las instalaciones, la cobertura de noticias, la producción y distribución y la seguridad digital. La responsabilidad de elaborar, actualizar y ejecutar cada plan en el momento oportuno tiene que haber sido asignada previamente.

Escáner de Resiliencia Mediática: una herramienta digital para la planificación de DW Akademie

Como parte de su compromiso con el fomento de la viabilidad de los medios de comunicación, DW Akademie ha desarrollado un Escáner de Resiliencia Mediática: una herramienta digital para la preparación, la gestión y la recuperación de las crisis confeccionada a medida de las organizaciones informativas. El Escáner guía a los profesionales de los medios paso a paso a través del proceso de evaluación y planificación de riesgos e identifica y valora los riesgos residuales que acompañan a las principales perturbaciones. Aquí se tienen en cuenta tanto amenazas externas (medidas autoritarias, conflictos, desastres naturales, ataques digitales), como crisis internas.

El Escáner de Resiliencia Mediática ofrece a directivos y otros responsables la posibilidad de definir los pasos básicos a dar para resistir posibles alteraciones económicas y en la actividad informativa durante periodos de crisis. Respondiendo a algunas preguntas fundamentales sobre la gestión financiera, las operaciones informativas, los recursos humanos, las crisis de comunicación y la seguridad digital, los usuarios pueden crear su propio plan de emergencia, en el que también se reparten responsabilidades y establecen fechas de entrega. Al final, el Escáner genera un plan de acción personalizado descargable en formato PDF.

El Escáner de Resiliencia Mediática se sirve de la experiencia de más de 30 medios de comunicación en 15 países diferentes, entre los que se cuentan El Salvador, Irak, Kenia, Líbano, Birmania, Filipinas y Estados Unidos. Los colaboradores con este proyecto han vivido desastres naturales y conflictos internos y externos, y muchos continúan hoy lidiando con sus consecuencias.

Al Escáner de Resiliencia Mediática de DW Akademie se accede a través de

<https://akademie.dw.com/resilience-scanner/>

te a personas concretas que asumen y son conscientes de su rol. De la planificación forma parte también que la directiva estreche lazos de colaboración con otros medios y agentes externos y mantenga esas redes con vida.

Planificar una catástrofe implica además crear un *plan de comunicación en caso de crisis*. Para ello, hay que empezar nombrando y configurando un pequeño equipo al que se le encomendará la tarea de esbozar las líneas básicas de la comunicación si estalla una crisis. Un plan de comunicación efectivo tiene como

destinatarios principales al público, los otros medios, la plantilla y los agentes externos clave.

Imprescindible en la preparación es, del mismo modo, *identificar, adquirir y almacenar el equipo y los suministros de emergencia* necesarios para continuar operando y asegurar la resiliencia del medio de comunicación durante los tipos de crisis expuestos en la evaluación de riesgos. Estar preparados significa haber asegurado la disponibilidad de los recursos cardinales y encontrado fuentes de suministro alternativas.

La *formación es clave* en la preparación. Todos los empleados deberían conocer los planes de emergencia del medio y saber cómo comportarse en las diferentes crisis o catástrofes, además de tener nociones de primeros auxilios. La formación en primeros auxilios es importante para el conjunto de la plantilla, ya que no en pocas ocasiones son los informadores las primeras personas sobre el terreno y los medios cada vez más blanco de ataques. Los periodistas han de estar instruidos en las peculiaridades de la cobertura de catástrofes y crisis, especialmente en todo lo que afecta a la protección personal y en los estudios que analizan cómo la actividad informativa repercute en la seguridad pública, las reacciones gubernamentales y de emergencia y las labores de reconstrucción posteriores. Por último, hay que formar a directivos y empleados en el Trastorno por Estrés Postraumático (TEPT). Muchos periodistas padecen TEPT a consecuencia de su trabajo, y sus superiores pueden subestimar inconscientemente los efectos de este trauma si no están familiarizados con él.

La formación es igualmente una herramienta contra las crisis internas, si directivos y empleados tratan cuestiones que perturban el ambiente laboral como el acoso sexual o el «bullying», la ética profesional, los conflictos de interés y la seguridad digital, por poner algunos ejemplos.

Al mando durante una crisis

Si un medio ha invertido en preparación, el acceso a los elementos requeridos para mantener su continuidad operacional estará garantizado. La directiva podrá concentrarse entonces en *activar los planes de emergencia existentes que sean necesarios*. Quienes han experimentado una catástrofe en un medio de comunicación, destacan la importancia de poner primero a la plantilla a salvo y, en segundo lugar, motivar a los empleados para que sean capaces de realizar su labor de servicio público pese al caos y al cansancio.

El después

La resiliencia en los medios de comunicación implica igualmente reconocer y evaluar los riesgos residuales que acompañan a toda crisis. Estos pueden aparecer en forma de represión gubernamental, desplomes económicos, reducción de población, colapso de la infraestructura regional o peligros físicos como

actos de violencia contra los periodistas o la imposibilidad de utilizar las oficinas durante semanas o meses después de la crisis. Los riesgos residuales pueden suponer la pérdida de empleados clave si se deterioran las condiciones de trabajo o de vida.

Quienes han sobrellevado más de una crisis recomiendan involucrar a la plantilla en los procesos de resiliencia, aprovechando las cualidades y conocimientos de los empleados para encontrar soluciones. Esto es especialmente importante cuando se tratan problemas que afectan directamente al personal y a sus familias, como el salario, las condiciones de vida y trabajo y la seguridad personal.

Prepararse para enfrentar la tormenta

El siglo XXI es una era en la que las amenazas contra la independencia y la viabilidad de la prensa aumentan en todo el mundo, al tiempo que decrecen los recursos económicos a su disposición. Con recortes de salarios, despidos y grandes esfuerzos para mantenerse operativos, el COVID-19 ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de los medios de comunicación. La pandemia, hace tiempo prevista por los expertos, también ha incrementado las dificultades de esta industria para analizar eficientemente los riesgos a los que está expuesta.

Los testimonios de periodistas que han logrado sortear con éxito crisis y catástrofes destacan la importancia de la planificación de cara a fortalecer al medio. Una evaluación precisa de los peligros, una buena preparación y la formación de la plantilla son clave dentro de una estrategia que permita mantener a salvo a los empleados, operativa a la redacción y solvente al medio tras la irrupción de acontecimientos distorsivos.

Ninguna región del mundo y ningún medio de comunicación es inmune al impacto potencial del cambio climático, a la aparición de pandemias, a la inestabilidad política, a los ataques digitales o a las crisis internas. Los directivos de las organizaciones informativas no pueden permitirse el lujo de ser inocentes o apáticos ante las posibles amenazas. La capacidad del medio de prevalecer (y seguir realizando su labor pública durante la próxima crisis, catástrofe o pandemia) depende de ello.

Referencias

- Classen, Nicolas, Anita Van Gils, Yannick Bammens, & Martin Carree. 2012.** Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*. 50(2): 191-215.
- Doerfel, Marya L., Lisa V. Chewning, & Chih-Hui Lai. 2013.** The evolution of networks and the resilience of inter-organizational relationships after disaster. *Communication Monographs*. 80(4): 533-559.
- Garrett, Laurie. 1994.** *The Coming Plague: Newly Emerging Diseases in a World Out of Balance*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Granovetter, Mark S. 1973.** The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 78 (6): 1360-1380.
- Grant, Adam. 2021.** We're living through the «Boring Apocalypse». *The New York Times*. December 10. <https://nytimes.com/2021/12/10/opinion/covid-omicron-psychology-fear.html>
- Halkos, George, & Antonis Skouloudis. 2019.** Investigation resilience barriers of small and medium-sized enterprises to flash floods: A quantile regression of determining factors. *Climate and Development*. 12(1): 57-66.
- Hare, Kristen. 2021.** More than 100 local newsrooms closed during the pandemic. *The Poynter Institute*. December 21. <https://poynter.org/locally/2021/the-coronavirus-has-closed-more-than-100-local-newsrooms-across-america-and-counting/>
- Kumar, Sameer. 2012.** Planning for avian flu disruptions on global operations: A DMAIC case study. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 25(3): 197-215.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck, & Mark L. Lengnick-Hall. 2011.** Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 21(3): 243-255.
- Matschke, Alexander, Johanna Mack, Dennis Reineck, & Roja Zaitoonie. 2021.** Covid-19 and the global media sector: Developments and ways forward. *DW Akademie*. November 17. <https://dw.com/en/covid-19-and-the-global-media-sector-developments-and-ways-forward/a-59765423>
- McKenna, Maryn. 2008.** *Beating Back the Devil: On the Front Lines with the Disease Detectives of the Epidemic Intelligence Service*. New York: Free Press.

- Meyer, Alan D. 1982.** Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*. 27(4): 515-537.
- Nielsen, Rasmus Kleis, Federica Cherubini, Simge Andi. 2020.** Few winners, many losers: The Covid-19 pandemic's dramatic and unequal impact on independent news media. Reuters Institute. November 10. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/few-winners-many-losers-covid-19-pandemics-dramatic-and-unequal-impact-independent-news-media>
- Owilla, Hesbon H., et al. 2021.** Covid-19 and news production in East Africa: Business resiliency and continuity in news media organisations. Paper presented to the International Association for Media and Communication Research. June 16. Nairobi, Kenya.
- Posetti, Julie, Emily Bell, & Pete Brown. 2021.** Journalism & the pandemic: A global snapshot of impacts. International Center for Journalists. September 2. Journalism and the Pandemic Project Report 1 2020_FINAL.pdf (icfj.org)
- Preston, Richard. 1999.** The Hot Zone: The Terrifying True Story of the Origins of the Ebola Virus. New York: Simon & Schuster.
- Reca, Angel Arrese. 2006.** Issues in media product management. *Handbook of media management and economics*: 181-202. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Sahebjamnia, Navid, S. Ali Torabi, & S. Afshin Mansouri. 2018.** Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*. 197: 63-83.
- Şengül, Hatice, Marşan Dilem, & Tuğçe Gün. 2019.** Survey assessment of organizational resiliency potential of a group of Seveso organizations in Turkey. *Journal of Risk and Reliability*. 233(3): 470-486.
- Tracy, Marc. 2021.** News media outlets have been ravaged by the pandemic. *New York Times*. September 21. <https://nytimes.com/2020/04/10/business/media/news-media-coronavirus-jobs.html>
- Vaughan, Diane. 1997.** The Challenger Launch Decision. Chicago: University of Chicago Press.
- Wenger, Dennis, & E.L. Quarantelli. 1989.** Local mass media operations, problems and products in disasters. Disaster Research Center, University of Delaware. <https://udspace.udel.edu/handle/19716/1266>.
- RSF. (2021a).** RSF 2021 index: Covid makes African journalism more vulnerable than ever. <https://rsf.org/en/rsf-2021-index-covid-makes-african-journalism-more-vulnerable-ever-0>
- Wilcutt, Terry, & Hal Bell. 2014.** The cost of silence: Normalization of deviance and group think. National Aeronautics and Space Administration, Senior Management VITS Meeting. November 13. <https://sma.nasa.gov/docs/default-source/safety-messages/safetymessage-normalizationofdeviance-2014-11-03b.pdf?sfvrsn=4>



es el centro de Deutsche Welle para el desarrollo internacional de medios de comunicación, la formación periodística y la transferencia de conocimientos. Nuestros proyectos fortalecen el derecho humano a la libertad de expresión y al libre acceso a la información. DW Akademie capacita a personas en todo el mundo para que tomen decisiones libremente sobre la base de hechos fiables y de un diálogo constructivo.

DW Akademie es socio estratégico del Ministerio Federal Alemán para la Cooperación Económica y el Desarrollo. Además, recibimos financiación del Ministerio Federal Alemán de Asuntos Exteriores y de la Unión Europea. DW Akademie está presente en aproximadamente 60 países desarrollados y emergentes.

DWAkademie | @dw_akademie | DWAkademie
 dw.com/newsletter-registration | [dw.com/mediadev](https://www.dw.com/mediadev)

Promovido por el



Pie de imprenta

PUBLICADO POR

Deutsche Welle
53110 Bonn
Alemania

AUTORES

Ann Hollifield
Petra Aldenrath
Enrique Naveda

FOTOGRAFÍA

©Shannon Bileski/
All Canada Photos/
picture alliance

DISEÑO GRÁFICO

Alexandra Schottka

RESPONSABLES

Carsten von Nahmen
Jan Lublinski

EDITOR

Nadine Jurrat

PROOFREADING

Jackie Wilson
Julia Sittmann

PUBLICADO EN

Marzo de 2022

© DW Akademie

«Enfrentando crisis. Cómo garantizar la viabilidad de los medios de comunicación, su continuidad y resiliencia.»
©2022 por DW Akademie. Basado en: Ann Holifield, Petra Aldenrath y Enrique Naveda. «Weathering crisis. Ensuring Media Viability, continuity and resilience.» (2022). Publicado por DW Akademie. Traducción: Luna Bolivar Manaut. Edición: Carmen Ramos San Juan.