



Modelos de  
gestión de  
postcrisis  
Máster Universitario en  
Comunicación política y  
Gestión de crisis y Emergencias  
2023-24



UNIVERSIDAD  
NEBRIJA

## GUÍA DOCENTE

**Asignatura:** Modelos de gestión postcrisis

**Titulación:** Máster Universitario en Comunicación política y Gestión de crisis y Emergencias

**Curso Académico:** 2023-24

**Carácter:** Obligatoria

**Idioma:** Español

**Modalidad:** Presencial / A distancia

**Créditos:** 3

**Curso:** 1º

**Semestre:** 1º

**Profesores/Equipo Docente:** Dña. Diana Cortecero Esquivel / D. Iago Moreno Álvarez/ D. Sergio Pascual Peña (Intake).

### 1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

#### 1.1. Competencias

- Juzgar las estrategias de comunicación de crisis llevadas a cabo por las organizaciones para determinar su efectividad.
- Aplicar modelos de gestión postcrisis para evaluar si han sido válidas y ayudar en la toma de decisiones futuras.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en el contexto general de las organizaciones, tanto del ámbito público como privado y, de manera especial, en la comunicación política y gestión de crisis y emergencias.
- Demostrar la autonomía necesaria para adaptarse a un entorno cambiante y con múltiples desafíos, propios del campo de la comunicación política.
- Controlar las técnicas y dinámicas que se aplican en la comunicación política y en la gestión de crisis y emergencias.

#### 1.2. Resultados de aprendizaje

Evaluar las estrategias de comunicación ejecutadas en períodos de crisis y emergencias, analizando si las acciones emprendidas han sido efectivas para el organismo.

### 2. CONTENIDOS

#### 2.1. Requisitos previos

Ninguno.

#### 2.2. Descripción de los contenidos

Evaluación de casos prácticos relacionados con la gestión de la comunicación de crisis para identificar las claves de la gestión y poder analizar la efectividad de las acciones realizadas en la etapa de postcrisis.

### 2.3. Contenido detallado

La comunicación política y la comunicación de crisis son dos caras de la misma moneda, anverso y reverso, cara y cruz, en términos de riesgos y de oportunidades.

Todas las empresas, organismos, instituciones, organizaciones, fundaciones y administraciones públicas están expuestas a sufrir una crisis; pero muy pocas dispensan a la comunicación de crisis la importancia capital que tiene la gestión de los riesgos potenciales y la manera de afrontarlos cuando se presentan sin avisar, que suele ser lo habitual.

Una crisis mal resuelta se puede llevar por delante la carrera política de un primer ministro y arruinar las expectativas electorales de su partido. Un acontecimiento inesperado mal gestionado desde el punto de vista de la comunicación puede llevarse por delante a una empresa, dejarla malherida o echar por los suelos su reputación.

Por eso es tan importante estar preparados ante cualquier eventualidad, con un entrenamiento capaz de prever escenarios y soluciones solventes para salir lo más airosos posible de una contingencia.

El diseño de los contenidos de la asignatura responde a este planteamiento eminentemente práctico, entresacado de la experiencia del día a día de un director de comunicación, de los errores y de los aciertos.

1. **El papel de la comunicación en una crisis empresarial o institucional**
2. **Breve historia de la comunicación de crisis en España**
3. **Contexto periodístico actual**
4. **Casuística y tipos de crisis**
5. **Preparación, gestión, claves y herramientas en la comunicación de crisis**
6. **Estudio de casos reales** (Hundimiento del Prestige, accidente del Yak-42, crisis en el sector bancario, diversas crisis de reputación online, salidas a Bolsa accidentadas, y otros)
7. **El rol de los asesores externos** (agencias)
8. **Análisis posterior de la crisis** (balance de daños, conclusiones y aprendizajes)
9. **Plan de recuperación post-crisis** (reconstrucción de la marca y recuperación del prestigio perdido)

### 2.4. Actividades Dirigidas

Sin perjuicio de la necesaria base teórica de conocimientos, el enfoque de la asignatura es eminentemente práctico, por lo que durante el curso se podrán organizar algunas de las actividades dirigidas que sugerimos a continuación (u otras con objetivos de aprendizaje similares) en las que los alumnos trabajarán en equipo:

**Actividad Dirigida 1 (AD1):** Taller. Seguimiento en el aula de una crisis empresarial o institucional real que se esté produciendo durante el trimestre.

**Actividad Dirigida 2 (AD2):** Debate. Planteamiento de una situación post-crisis y puesta en común de posibles estrategias a implementar.

**Descripción del examen final (50%):**

Consistirá en el planteamiento de un caso práctico. El objetivo que se persigue es comprobar los conocimientos adquiridos por el alumno, pero, sobre todo, su capacidad para analizar la situación, razonar y actuar en consecuencia. En esencia, se tratará de responder (siempre desde un planteamiento debidamente argumentado) a una pregunta obvia: ¿Qué se debe hacer y qué no se debe hacer en cada momento?

El estudiante, que asume el rol de director de Comunicación, deberá enumerar de manera razonada todas las decisiones que tome desde el preciso instante que tiene conocimiento de los hechos (pero sin más detalle que la confirmación del suceso).

Tendrá que decidir, por ejemplo, cuándo atiende a los medios, en qué términos les informa, cuál es su papel en el comité de crisis, cómo gestiona la asignación de responsabilidades entre cada uno de los miembros de su equipo de comunicación, cómo maneja las redes sociales, las notas de prensa, las ruedas de prensa y la comunicación interna.

Modalidad online

**Actividad Dirigida 1 (AD1)** consistirá en el desarrollo de un caso práctico de crisis empresarial, motivada tras descubrirse que el cajero de una sucursal bancaria llevaba años estafando a sus clientes. Se pedirá a los estudiantes formular las preguntas clave y responderlas desde el hipotético rol de director de comunicación de la entidad bancaria.

**Actividad Dirigida 2 (AD2)** se trata de un planteamiento estratégico de una situación postcrisis. Se pide a los estudiantes que resuelvan la crisis de la empresa cooperativa de la que son directores hipotéticos de comunicación, con el objetivo de recuperar la confianza de los consumidores perdida.

**Actividad Dirigida 3 (AD3)** consiste en la asesoría a un supuesto candidato a gobernador de un Estado imaginario de Norteamérica (desde el rol de director de campaña). Se planteará la asesoría en un contexto de debate electoral.

El **trabajo final** valdrá un 60% de la nota. En la tarea se tendrá en cuenta el conocimiento de los estudiantes sobre conceptos relacionados con la asignatura. La actividad final estará sujeta a la actualidad.

Modalidad online INTAKE

**Actividad Dirigida 1 (AD1):** Análisis y conclusiones en clave de gestión de crisis sobre la crisis empresarial de Volkswagen.

**Actividad Dirigida 2 (AD2):** Análisis y conclusiones en clave de gestión sobre una crisis política, el caso de la casa real.

El **trabajo final** valdrá un 60% de la nota. En la tarea se tendrá en cuenta el conocimiento de los estudiantes sobre conceptos relacionados con la asignatura. La actividad final estará sujeta a la actualidad.

## 2.5. Actividades formativas

Modalidad Presencial:

Código	Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1	Clases de teoría y práctica	67,5	100%
AF2	Trabajo personal del alumno	112,5	0%
AF3	Tutorías	22,5	50%
AF4	Evaluación	22,5	100%
		225	

Modalidad A distancia:

Código	Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad síncrona
AF1	Clases de teoría y práctica	45	0%
AF2	Trabajo personal del alumno	112,5	0%
AF3	Tutorías	22,5	0%
AF4	Evaluación	45	13%
		225	

## 2.6. Metodología docente

Código	METODOLOGÍA DOCENTE	DESCRIPCIÓN
MD1	Método expositivo	Exposición por parte del profesor de los contenidos de cada tema por medio de explicaciones y presentaciones en las que se promueve la participación del estudiante.
MD2	Aprendizaje auto dirigido	El alumno deberá realizar trabajos o proyectos (individuales o en grupo) que le ayuden a adquirir las competencias y los conocimientos teórico-prácticos de la asignatura.
MD3	Estudio de casos	Análisis de casos que generen un diálogo sistemático y ordenado sobre situaciones y circunstancias reales con fines de aprendizaje. El alumno aprende por descubrimiento, no sólo por recepción, ejercitando su pensamiento creativo y crítico. Requiere el asesoramiento y seguimiento por parte del profesor.
MD4	Aprendizaje basado en proyectos	Aprendizaje basado en la simulación de situaciones profesionales. Bajo un objetivo y con unos recursos, el alumno debe resolver una situación que se asemeje a una situación real de la vida profesional. El alumno aprende por descubrimiento, no sólo por percepción, desarrollando sus habilidades sociales, el trabajo en equipo, el liderazgo, la disciplina y la solidaridad. Requiere el asesoramiento y seguimiento por parte del profesor.
MD5	Taller	Aprendizaje basado en una metodología eminentemente práctica aplicada a la realización de trabajos pre-profesionales bajo la orientación del profesor. El estudiante aprende por descubrimiento y por el seguimiento y feed-back del profesor sobre sus errores o aciertos, ejercitando el pensamiento creativo del alumno, su capacidad de autocritica y autoexigencia.
MD6	Documentación e investigación	Elaboración de informes en los que el alumno debe recurrir a documentación específica, recursos bibliográficos, recopilación de datos, análisis de estudios e informes, etc., para la redacción de documentos y explicación de conclusiones.

MD7	Aprendizaje instrumental	Aprendizaje a través del uso de herramientas específicas para el ejercicio profesional.
-----	--------------------------	---

Modalidad presencial: MD1; MD2; MD3; MD4; MD5; MD6; MD7

Modalidad a distancia: MD1; MD2; MD3; MD4; MD5; MD6; MD7

### 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

#### 3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente, de acuerdo a lo dispuesto en el art. 5 del Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre (BOE 18de septiembre), por el que se establece el Sistema Europeo de Créditos y el sistema de Calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y su validez en todo el territorio nacional.

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0. Su número no podrá exceder de 5% de los alumnos matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso sólo se podrá conceder una sola Matrícula de Honor.

#### 3.2. Criterios de evaluación

##### Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1. Asistencia y participación	10%	10%
SE2. Actividades académicas dirigidas	40%	40%
SE3. Prueba final presencial	50%	50%

Modalidad: A distancia

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1. Asistencia y participación	10%	10%
SE2. Actividades académicas dirigidas	30%	30%
SE3. Prueba final presencial	60%	60%

## Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1. Actividades académicas dirigidas	40%	40%
SE2. Prueba final presencial	60%	60%

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final presencial.

Modalidad: A distancia

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1. Actividades académicas dirigidas	40%	40%
SE2. Prueba final presencial	60%	60%

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final presencial.

### **3.3. Restricciones**

#### Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final. Asimismo, es potestad del profesor que el alumno pueda presentar de nuevo las prácticas o trabajos escritos, si estos no han sido entregados en fecha, no han sido aprobados o se desea mejorar la nota obtenida, siempre en la convocatoria extraordinaria.

#### Asistencia

El alumno que, injustificadamente, deje de asistir a más de un 25% de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

#### Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

### **3.4. Advertencia sobre plagio**

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.



## 4. BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía básica

- Cervera Fantoni, Ángel Luis (2008) Comunicación Total. Madrid: Editorial ESIC.
- Mitroff, I. y Pearson, C. (1997). Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una crisis. Barcelona: Gestión 2000.
- De la Cierva, Yago (2020) Navegar en aguas turbulentas. Principios y buenas prácticas en gestión y comunicación de crisis. España: IESE Business School.
- Molina Cañabate, Juan Pedro (2019) Comunicación Corporativa. Guía de Supervivencia. Madrid: Editorial Grupo 5
- Losada, J.C. (2018). (No crisis). La comunicación de crisis en un mundo conectado. Barcelona. UOC.

### Bibliografía recomendada

- VV.AA. (2015) Manual de español urgente de FundeuRAE. Madrid: Debate.
- Taleb, Nassim (2011). El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable. España: Paidós Ibérica.
- Nafría, Ismael (2017). La reinención de The New York Times: Cómo la "dama gris" del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era de los móviles. España: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Davis, Flora (1995). La comunicación no verbal. Madrid: Alianza Editorial.
- Lyon, William (2021). La escritura transparente. Madrid: Libros del K.O.

### Otros recursos

- Tesis doctoral: La gestión de la comunicación poscrisis. El caso de tarjetas black de Bankia. Doctorando: Emilio Peñas Salas. Tutora: Raquel Martínez Sanz. Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Valladolid. Curso 2017-2018.
- Rojas Orduña, Octavio. La comunicación en momento de crisis. Comunicar, núm. 21, 2003, pp.137-140, Grupo Comunicación. Huelva, España. Enlace (acceso 25.05.2022): <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15802121>
- Manrique Jiménez, A. La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Propuesta de un modelo teórico. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona. Fuente: artículo publicado en Comunicación y Pluralismo. 2008, nº 6, pp. 201-204. Universidad Pontificia de Salamanca. SUMMA. Repositorio institucional. Enlace (acceso 25.05.2022): <https://summa.upsa.es/details.vm?q=id:0000029156&lang=es&view=main>
- García, D. y Smolak-Lozano, E. Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. Revista de Comunicación Vivat Academia. Septiembre 2013. Año XV, nº 124, pp. 51-67. Enlace (acceso 25.05.2022): <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752943002>
- Paniagua Gallart, Carlos. Una historia de la comunicación de crisis en España. Revista Icono 14, 2010. Año 8, Vol. 2, pp. 03-24. ISSN 1697-8293. Madrid (España) Enlace (acceso 29.09.2023): <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/243>

### Recursos audiovisuales

- McKay, Adam (director). (2021) Don't look Up [película]
- Lannuci, Armando (director). (2009) In the Loop [película]
- Orlowski-Yang, Jeff (director). (2020) The Social Dilemma [serie de TV]
- Sorkin, Aaron (director). (2012) The Newsroom [serie de TV]

## 5. DATOS DEL PROFESOR

Nombre y Apellidos	Dña. Diana Cortecero Esquivel
Departamento	Comunicación
Titulación académica	Licenciada en Ciencias de la Información (Especialidad Comunicación Audiovisual) por la Universidad Complutense de Madrid
Email	dcortece@nebrija.es
Localización	Campus de Princesa. C/ Sta. Cruz de Marcenado, 27 28015 Madrid
Tutoría	Contactar con el profesor previa petición de hora por e-mail
Experiencia docente, investigadora y/o profesional, así como investigación del profesor aplicada a la asignatura, y/o proyectos profesionales de aplicación.	<p>Licenciada en Ciencias de la Información -rama Comunicación Audiovisual- por la Universidad Complutense de Madrid.</p> <p>Cuenta con más de diecisiete años de experiencia en todos los campos de la Comunicación: auditorías de imagen, gestión de crisis, operaciones financieras y bursátiles, organización de eventos, gestión cultural, relaciones con la prensa, formación de portavoces, comunicación interna y comunicación online entre otros.</p> <p>Actualmente trabaja con clientes relacionados con economía, finanzas y mercados, música y arte contemporáneo.</p> <p>Además, co-dirige la plataforma para el apoyo y difusión de la música española LaFonoteca (<a href="http://www.lafonoteca.net">www.lafonoteca.net</a>)</p>

Nombre y Apellidos	Doña. Iago Moreno Álvarez
Departamento	Comunicación
Titulación académica	<p>Graduado en Ciencias Humanas Políticas y Sociales (Universidad de Cambridge, BA)</p> <p>Master en Sociología de los Medios y la Cultura (Universidad de Cambridge, MPhil)</p> <p>Master en Cultura Digital y Medios Emergentes (Universitat Pompeu Fabra)</p>
Email	imorenal@nebrija.es
Localización	Campus de Princesa. C/ Sta. Cruz de Marcenado, 27 28015 Madrid
Tutoría	Contactar con el profesor previa petición de hora por e-mail

<p>Experiencia docente, investigadora y/o profesional, así como investigación del profesor aplicada a la asignatura, y/o proyectos profesionales de aplicación.</p>	<p><u>Experiencia investigadora</u></p> <p>Como investigador, su experiencia en el estudio de las nuevas formas de desinformación y manipulación digital resulta directamente relevante a la asignatura. Principalmente, nutriendo el contenido lectivo de ejemplos referidos a la gestión comunicativa de coyunturas críticas en tiempos de hipermediación digital.</p> <p><u>Experiencia profesional</u></p> <p>Consultor político para múltiples campañas en España y América Latina especializado en el uso de nuevas plataformas y medios. Esta experiencia le ha permitido vivir en primera persona los retos cotidianos de los profesionales que trabajan con marcas personales y/o corporativas en tiempos y contextos marcados por la incertidumbre o la emergencia constante de una multiplicidad de riesgos críticos.</p> <p>Su experiencia como analista de campañas de desinformación, manipulación y acoso digital en la ONG internacional Reset.tech está directamente relacionada con el tronco temático de la asignatura. En concreto, al implicar un seguimiento detallado de cómo las crisis surgen (o se fabrican) a través del despliegue de nuevas técnicas de difamación, acoso o violencia digital vinculadas al uso de trolls, bots, o materiales creados con inteligencia artificial (voces clonadas, imágenes creadas con tecnologías generativas, etc).</p>
---	---

Nombre y Apellidos	Sergio Pascual Peña
Departamento	Comunicación
Titulación académica	Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad de Sevilla, Licenciado en Antropología Social por la UNED, Doctorando en Ciencias Políticas por la Universidad de Santiago de Compostela.
Email	spascual@nebrija.es
Localización	Campus de Princesa. C/ Sta. Cruz de Marcenado, 27 28015 Madrid
Tutoría	Contactar con el profesor previa petición de hora por e-mail
Experiencia docente, investigadora y/o profesional, así como investigación del profesor aplicada a la asignatura, y/o proyectos profesionales de aplicación.	<p>Analista político. Colabora desde 2019 en tertulias políticas en la Cadena Ser y en Canal Sur.</p> <p>Fue Secretario de Organización y miembro de su ejecutiva durante la fundación de Podemos en España (2014-2016) y ha sido diputado en el Congreso de este país durante las legislaturas XI y XII.</p> <p>Durante este periodo dirigió y codirigió las campañas electorales de Andalucía (2015), Municipales y Autonómicas (2015) y Generales (2015).</p> <p>Desde 2008 ha colaborado en numerosas misiones de observación electoral y trabajos de consultoría, diseño y análisis demoscópico en Argentina, Colombia, Perú, Bolivia, México, Paraguay y Ecuador.</p> <p>Actualmente comparte su labor en el Consejo Ejecutivo de CELAG DATA con un doctorado en Ciencia Política por la USC.</p>