

LA GESTIÓN DE CRISIS ANTE EL TERRORISMO

Manuel de Miguel Ramírez

Profesor del Departamento de Estrategia y

Relaciones Internacionales de la ESFAS.

Introducción

No todas las crisis son actos terroristas, pero sí todos los atentados generan crisis que necesitarán ser gestionadas.

Por tanto, la gestión de crisis deviene como elemento fundamental en la lucha contra el terrorismo, abarcando todo su espectro de actuación, desde la prevención hasta la mitigación de sus efectos.

En estas páginas se pretende ofrecer una guía general de actuación para todo aquel que deba enfrentarse a la ardua labor de gestionar crisis, dirigida incluso, y sobre todo, al más alto nivel.

Para ello, se aborda un gran espectro de asuntos relacionados con la gestión de crisis, desde su definición, fases, acciones, obstáculos y clasificación, hasta la primordial gestión de la información.

Definición de crisis

Antes de abarcar la gestión de crisis como tal, será necesario fijar el concepto de crisis motivo de este estudio; debido en gran medida a la cantidad de acepciones relativas a este concepto y a la vertiginosa evolución que ha sufrido.

De hecho, en el ámbito de la Defensa hasta hace bien poco, se relacionaban las crisis casi exclusivamente con el estadio previo al desencadenamiento de hostilidades entre dos o más Estados. El ejemplo típico era el de la crisis de los misiles de Cuba.

Pero el concepto de crisis que se maneja hoy día es mucho más amplio y complejo. De la multitud de definiciones que se pueden encontrar, se significarán dos en particular por su conveniencia y pertinencia.

“Crisis” (112): una seria amenaza a las estructuras básicas, a los valores fundamentales y a las normas de un sistema.

De esta definición es interesante resaltar que considera a la crisis como una amenaza y que va dirigida al corazón del estado o del sistema que se trate. Además, según sus autores, para que esta amenaza se considere crisis debe de reunir las siguientes características:

- Que por su naturaleza, la gestión del tiempo se considere crítica.
- Que se encuentre rodeada de circunstancias altamente inciertas, y que la información de que se disponga sea escasa e imprecisa.
- Que exista una imperiosa necesidad de adoptar decisiones críticas de vital importancia.

La siguiente definición que se quería significar, que aunque de mayor simplicidad se considera aún más completa, es la siguiente: “Crisis” (113): una situación en la que los actores clave perciben:

- Valores fundamentales en juego.
- Incertidumbre.
- Urgencia.

En esta definición y a diferencia de la anterior, no se considera la crisis como una amenaza, sino como una situación. Situación en la que la percepción juega un papel fundamental y que debe de reunir las siguientes características:

- Que valores fundamentales para el funcionamiento e incluso la propia existencia del sistema, se encuentren en peligro.
- Que la falta de información precisa, produzca incertidumbre.
- Que exista una premura de tiempo que condicione la actuación a seguir.

¹¹² Definición aportada por el Critical Incident Response Group.(Federal Bureau of Investigation).

¹¹³ Definición elaborada por el Crisis Management Research Team. (Swedish Defense Collage)

De la experiencia acumulada se deduce, que un atentado terrorista reúne la totalidad de las características recogidas en ambas definiciones. Los atentados van dirigidos contra valores fundamentales del Estado; la sorpresa que producen y la imposibilidad de su previsión los llenan de incertidumbre, provocando además la necesidad de toma de decisiones críticas marcadas por la urgencia.

Fases de desarrollo de la crisis

Para la adecuada gestión de la crisis, es conveniente dividir su desarrollo temporal en tres etapas:

Antes: se refiere al periodo anterior a que se produzca la crisis, todas las acciones llevadas a cabo durante este periodo tendrán como objetivo el evitar que se produzca.

Para conseguir este objetivo deberán de analizarse primeramente todas las amenazas posibles, siendo esto ante todo un ejercicio de imaginación y prospectiva.

Una vez obtenida una lista sincera y completa de todas las amenazas posibles, se deberá enfrentar ésta con las medidas de seguridad que posee el objeto de amenaza, descubriendo como resultado de la confrontación, el conjunto de vulnerabilidades a erradicar.

Este proceso de confrontación, deberá llevarse a cabo por una institución independiente a la responsable de dotar de seguridad al objeto amenazado, mediante un proceso similar al de una auditoria, evitando de esta manera el peligro de la autocomplacencia.

Las vulnerabilidades descubiertas constatarán las debilidades del sistema, y qué medidas preventivas deberán adoptarse para evitar el estallido de la crisis, y si aún así ocurriera, qué medidas serían las más eficaces en orden a mitigar sus efectos.

Durante: ya se ha producido la crisis, y llega el inevitable y trascendental momento de la toma de decisiones.

Decisiones caracterizadas por la premura en el tiempo y la trascendencia, y cuyo acierto se cuantifica en vidas humanas. Por lo que se deduce que estas decisiones no pueden dejarse a la improvisación y deberán necesariamente enmarcarse en unos protocolos de actuación, validados por la experiencia y la práctica mediante ejercicios.

Estas decisiones provocarán acciones a realizar, realización que para alcanzar el éxito necesariamente deberán ser llevadas a cabo en el ámbito de las tres “C”:

- Comunicación: se establecerán los canales de comunicación necesarios para que las intenciones de los gestores lleguen sin contaminar a los operadores.
- Cooperación: no es precisamente una crisis el momento para la soberbia o el orgullo (114), si es necesario se solicita colaboración, y se deberán utilizar todos los medios disponibles y pertinentes.
- Coordinación: fundamental, no sólo para conseguir la deseada sinergia de los siempre escasos medios disponibles, sino incluso, para evitar además que estos puedan entorpecerse en su labor.

Después: una vez se haya producido la crisis, y la situación haya sido inicialmente controlada, las acciones a tomar ya no tendrán un carácter tan urgente y seguirán el siguiente proceso:

- Síntesis: o recopilación de datos, para obtener de esta manera un conocimiento completo de lo ocurrido.
- Aprendizaje: habrá que dar respuesta a numerosas preguntas como: ¿Por qué ha ocurrido? ¿Hasta qué punto se es responsable de que se haya llegado a esa situación? ¿Qué se ha hecho mal y qué ha sido inevitable?
- Cambio: una vez detectada la vulnerabilidad o el motivo de la crisis, habrá que cambiar, evolucionar, o se estará condenado a repetir la historia.
- Evaluación: los cambios realizados deberán ser chequeados y comprobar su eficacia mediante prácticas y ejercicios, no vaya a ser que estos cambios resulten ineficaces o incluso perjudiciales.
- Investigación: referente a la gestión de crisis, la única actitud adecuada es la proactiva, una actitud pasiva o de resignación, no prevé, ni evita, ni mitiga los efectos de una

¹¹⁴ La tragedia del submarino soviético Kursk, se caracterizó por la indecisión y reticencia a la hora de pedir colaboración a países occidentales, colaboración que de haber sido prestada en el momento adecuado, probablemente habría reducido el número de víctimas mortales.

crisis. Según Michel Godet (¹¹⁵) “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Ésa es la razón por la cual prospectiva y estrategia son generalmente indisolubles... Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación se encuentran en la práctica íntimamente ligados”.

Acciones propias de la gestión de crisis

En el transcurso de todas las fases de la gestión de crisis, se han de llevar a cabo una serie de acciones caracterizadas por su trascendencia y premura en el tiempo. Estas acciones en función de su finalidad se pueden clasificar en:

Prevención

Las que tienen por finalidad primordial la prevención son:

- Vigilancia interna: consiste principalmente en información recogida por personas, la denominada inteligencia humana. Este tipo de inteligencia es uno de los grandes déficit de los servicios de información occidentales, siendo realmente complicada su obtención cuando se trata de grupos islamistas, desde la infiltración, a la traducción de la información.
- Vigilancia externa: en este caso los sensores humanos se complementan con los electrónicos (imágenes, sonido, etc.) y no se debe dejar de tener en cuenta la imposibilidad de vigilar el mundo en su totalidad. Se deberán de concentrar los medios en las áreas donde se encuentren los intereses a proteger o desde donde puedan ser amenazados. Esta necesidad de vigilancia, exige establecer un sistema de alerta temprana, que además de información, proporcione tiempo de reacción, disminuyendo consecuentemente el temido efecto sorpresa.

Prevención–problemas

Los principales problemas a solventar en la realización de las acciones relacionadas con la prevención son:

- No haber realizado con la suficiente antelación una discriminación de las fuentes potenciales de peligro, ni una prelación de éstas en orden de importancia, con lo que se consigue vigilar lo que no representa amenaza, desatendiendo el verdadero peligro.

¹¹⁵ Michel Godet “*Creating Future Scenario Planning as a Strategic Management Tool*”. Basicbooks.2001

- Un problema inherente a los servicios de información es la diversidad de éstos, y la relativamente frecuente falta de interconexión entre ellos. Provocando redundancia en determinados asuntos y el abandono de otros, llegando incluso a la interferencia.

Preparación

Las acciones cuyo fin sea el de conseguir estar lo mejor preparado posible para afrontar una crisis, deberán:

- Desarrollar planes de contingencia enfocado a cada sector en riesgo o susceptible de provocar una crisis. (Bioquímico, informático, energético, financiero, comunicaciones, sanidad, etc.).
- Los planes de contingencia deberán ser ejecutados por unidades especializadas en el campo correspondiente, y dedicadas en exclusividad en la medida de lo posible.
- Vislumbrar todos los escenarios posibles de gestación de una crisis, requiriendo un gran esfuerzo de prospectiva e imaginación, supeditando su eficacia, a que sea superior al realizado por los terroristas.

Preparación–problemas

El problema que se encuentra con mayor asiduidad en este tipo de acciones es el prepararse para “la crisis pasada”, o como suelen decir en Estados Unidos “cerrar la verja cuando el caballo ya ha escapado”.

A veces es tal la conmoción y la tragedia producida por la última crisis, que el temor a que se repita (116) induce a dejar vulnerables o desasistidos otros ámbitos que objetivamente se encuentren bajo una amenaza mayor.

Respuesta

Con independencia del tipo de crisis a gestionar, será necesario disponer de un mecanismo de común de gestión, encargado de la coordinación de los medios disponibles (117).

¹¹⁶ Llegan a generarse determinados “iconos” para los terroristas, como pudo ser el caso de las destruidas torres gemelas de New York, atacadas con anterioridad en 1993, cuyo efecto “fetiche” las convierten en objetivo predilecto.

Los estados deberán de disponer de unidades de emergencia o protección civil, dedicadas en exclusividad a la respuesta a crisis y no depender de los cuerpos de seguridad y defensa; ya que al no ser la gestión de crisis su rol principal, la disponibilidad no será la misma.

Con independencia de lo anterior, la policía y el ejército deberán de contemplar como uno de sus roles primarios la actuación en los casos de crisis (118), no sólo en los cometidos de prevención y búsqueda de culpables, sino también en los de mitigación de efectos.

Respuesta–problemas

Ante un hecho objetivo la percepción distorsiona la realidad; pudiéndose extraer conclusiones y deducir causas muy distantes a las verdaderas (119).

El único antídoto contra la percepción, es la objetividad mediante la tolerancia. Tolerancia no sólo como aceptación de opiniones diferentes a la propia, sino además desde el convencimiento de que puedan tener tanta validez como la nuestra (120).

Para poder atender a opiniones diferentes a la propia, será imperativo el tener acceso a éstas, es por esto por lo que los gabinetes de gestión de crisis y asesores, deberán poseer una procedencia lo más dispar posible.

El otro gran problema en la respuesta es la precipitación. La precipitación siempre es perjudicial y puede provocar la toma de decisiones incorrectas con resultados desastrosos.

La mayoría de las ocasiones es preferible no actuar que hacerlo de forma precipitada, lo que no justifica la inacción (121).

¹¹⁷ La caída de un sistema informático de gestión de tráfico aéreo, puede tener por causa un accidente fortuito o ser fruto de un atentado terrorista, aún así requerirá un mecanismo común de gestión, con independencia del origen de la crisis.

¹¹⁸ La creación en España de la UME (Unidad Militar de Emergencias) es un claro ejemplo de la importancia de este rol en las actuales misiones de las FF.AA.

¹¹⁹ Los atentados del 11-M en España, representan uno de los ejemplos más claros de cómo la percepción puede llegar a influir en la gestión de crisis.

¹²⁰ Voltaire "*Tratado sobre la Tolerancia*". Editorial Losada. Buenos Aires 1998.

¹²¹ En los atentados de Londres del 7-J, se produjo esta inacción. No se proporcionó información para evitar la precipitación, y tanto la opinión pública como los familiares de las víctimas, se vieron privados de una información esencial a la que tenían todo el derecho.

Poscrisis

Es el momento de la realización de un sincero ejercicio de autocrítica, examinando qué se ha hecho, qué no se ha hecho y qué se podía haber hecho mejor.

Las conclusiones obtenidas servirán de base para la realización de un informe, elaborado preferiblemente por una institución independiente a la que gestionó la crisis; en el que además de la depuración de responsabilidades, tendrá como objetivos primordiales el de la adopción de medidas preventivas, sin olvidar las de disuasión y mitigación de efectos.

Poscrisis–problemas

Uno de los problemas más frecuentes a la hora de realizar una autocrítica es el de la autocomplacencia. Es preciso un esfuerzo de asunción de responsabilidades, de negación de la percepción y de aceptar los hechos como son y no como gustaría que fuesen.

Producto de la percepción es el otro problema característico de esta fase, el denominado “efecto martillo” (122). Para evitar este efecto, las respuestas a las crisis deberán ser proporcionadas, justificadas y pertinentes; de manera que ataquen de forma real a las causas y no sean productos de venganzas o encubrimientos de intereses espurios.

Obstáculos a salvar durante la gestión de crisis

Durante la ejecución de las acciones relativas a las diferentes fases de las crisis, se afrontan numerosos problemas, pero también es imperativa la supresión de los siguientes obstáculos.

Excepcionalismo

Afortunadamente las crisis no son muy frecuentes, esta excepcionalidad conlleva la no dedicación a su prevención y gestión de los medios necesarios, tanto humanos como materiales.

¹²² Este “efecto martillo”, muy relacionado con la administración norteamericana del presidente George W. Bush y más concretamente con su política exterior, se refiere a la metáfora de que si alguien posee un martillo, todos los problemas le parecerán clavos, efecto tan perjudicial como el del que no tiene martillo y por tanto no es capaz de reconocer clavo alguno.

El excepcionalismo produce también la potenciación del efecto sorpresa y sus consecuencias; como son el aumento de los tiempos de reacción o la no disponibilidad de los medios que posean doble funcionalidad y se encuentren empeñados en otras tareas.

Sobrecarga de trabajo

Consecuencia fundamental de la urgencia, característica inherente de la crisis; y del excepcionalismo y su carencia de medios, fundamentalmente de personal.

La sobrecarga provocará falta de concentración y enfoque en las tareas de mayor trascendencia, pudiendo llegar a derivarse los escasos medios disponibles en las de menor importancia.

Relevos de personal

Tan comunes en las Fuerzas Armadas y frecuentes en todos los ámbitos, en los que el personal asignado a los sistemas de repuesta a crisis considera este puesto como un evento más en su diversificada carrera profesional, careciendo normalmente de la pertinente formación, experiencia y motivación.

Escasa destreza comunicativa

La gestión de la información y la relación con los medios de comunicación son tareas fundamentales a la hora de afrontar una crisis.

La sociedad a través de los medios de comunicación, exige información abundante, veraz y en tiempo real. El conocer qué información, cuánta y cuándo debe ser proporcionada, es el fundamento de la destreza comunicativa.

Negación de la realidad

Respuesta frecuente ante un evento trágico e inesperado; la forma de evitarla es mediante una actitud proactiva, teniendo conciencia previa de este peligro y asumiendo la realidad cuanto antes.

Inercia

Forma parte de la percepción, se trata de un prejuicio; y éste no es otra cosa que un atajo de la mente ante lo desconocido (123). Ante un nuevo suceso, la mente intenta identificarlo o relacionarlo con otro acaecido con anterioridad, normalmente por miedo a lo desconocido; produciendo la sensación de que por repetido y por tanto conocido, será más fácil su resolución.

Estructura organizativa

Existen una serie de obstáculos inherentes a las limitaciones propias de la naturaleza de las organizaciones:

- Diseño: las organizaciones suelen estar diseñadas para la realización de tareas, no para evitar que ocurran como en el caso de las crisis
- Información: las organizaciones suelen enfrentarse a grandes dificultades en el proceso de la información, sobre todo en su distribución. La inteligencia, información procesada, sino llega al operador es inútil.
- Cooperación: es frecuente la falta de cooperación entre organizaciones, normalmente fruto de la descoordinación; produciendo redundancia en unos asuntos y abandono de otros.
- Estructura: una estructura eficaz deberá ser de coordinación centralizada y ejecución descentralizada, ocurriendo lo contrario con mayor frecuencia y privando así de iniciativa a los operadores.
- Eficiencia: en la gestión de crisis no se debe de tener como objetivo la eficiencia, sí la eficacia. Si se busca el mínimo costo, habrá que huir de factores clave tan importantes en la seguridad como la redundancia.

Método a emplear durante la gestión de crisis

Gestionar crisis ante todo consiste en resolver problemas, y para resolver problemas no hay nada más efectivo que la utilización de un método.

¹²³ Sigmund Freud “*Las Neuropsicosis de Defensa. Obras Completas.*” RBA. Barcelona. 2006.

A continuación se relaciona las fases de un método inspirado en el cartesiano (124) que puede servir de base en la confección de métodos de actuación en gestión de crisis:

- Veracidad: no admitir jamás algo como verdadero, si no se tiene evidencia de que lo es; acabando así con el problema de la percepción.
- Diseccionar: dividir el problema en tantas partes como fuera posible y necesario para su mejor realización.
- Enumerar: analizar todas las partes como un conjunto y enumerarlas para asegurar la no omisión de alguna.
- Enfocar: realizar una prelación de los problemas en orden de importancia y enfocar la atención en los que ocupen los primeros lugares.
- Contextualizar: las crisis deberán ser situadas en su contexto; ya que una misma crisis, dependiendo del contexto en que se desarrolle, deviene diferentes efectos y requiere diferentes actuaciones.
- Implementar y monitorizar: una vez decididas las acciones a llevar a cabo, será necesario poseer la suficiente capacidad de mando para su implementación y disponer de los mecanismos adecuados de mando y control para su seguimiento.
- Comunicar: estas medidas deberán ser comunicadas de manera convincente, mostrando de forma clara su necesidad y utilidad.

Finalidad de la gestión de crisis

A modo de recopilación, la gestión de crisis se ha descrito como un proceso que trata de hacer frente a un inesperado problema, cuya resolución exige la toma de decisiones críticas y la superación de los obstáculos encontrados en su ejecución.

La gestión eficaz de este proceso, requiere unos principios que sirvan de guía durante su desarrollo y permitan alcanzar el fin de toda gestión de crisis, que no es otro que el de retornar cuanto antes al estado anterior a cuando se produjo y que no se vuelva a repetir.

Principios de la gestión de crisis

¹²⁴ René Descartes “*Discurso del Método, Ensayos Filosóficos*”. Editorial Tecnos. Madrid. 2002

Los principios que guían el proceso son:

- Anticipación: conseguir ser inmune al efecto sorpresa; será primordial la identificación y el análisis del riesgo, la amenaza y el peligro.
- Preparación: no sólo disponer de los medios materiales y humanos necesarios, sino también de la necesaria estructura donde se definan funciones y responsabilidades.
- Continuidad: difícil de obtener debido al excepcionalismo propio de las crisis y conseguida sólo mediante un esfuerzo sostenido y sostenible e integrado y coordinado de los medios implicados.
- Dirección: durante la gestión de crisis se hace imperativa la claridad de propósito y el acuerdo entre los gestores en la consecución de los objetivos.
- Descentralización: implica la delegación de funciones; la respuesta local es fundamental por su inmediatez y conocimiento del medio.
- Integración: unidad de mando y control, y coordinación efectiva entre gestores y ejecutores.
- Cooperación: en todas las dimensiones (interministerial, gobiernos centrales y autonómicos, internacional, etc.) basada en el entendimiento y la confianza mutua.
- Comunicación: fluida en ambos sentidos de todas las vías posibles, incluidas las de la opinión pública.

Prevención de crisis

La gestión de crisis debe ser enfocada desde dos puntos de vista; uno es el de la prevención, para evitar que ocurra y el otro es el de la respuesta, para que en el caso de que ocurra sus efectos sean mínimos.

El camino de la prevención pasa inexorablemente por la reducción del riesgo, y el riesgo se reducirá en tanto que se sea capaz de reducir las amenazas y las vulnerabilidades.

Para disminuir la amenaza de una forma efectiva y permanente, es necesario eliminar las causas que la producen; en el caso del terrorismo internacional se deberá ayudar a resolver los conflictos regionales, apoyar los “Estados fallidos” en las reformas que los conduzcan al buen gobierno, etc.

No sólo se deberán de eliminar las causas, sino además a los generadores de estas causas, persiguiendo a los terroristas y a aquellos que los apoyan, conociendo la forma de actuación y la composición de sus redes y si es posible, neutralizarlas y llevar a los terroristas ante la Justicia.

Para reducir la vulnerabilidad, habrá que proteger aquellos valores e intereses fundamentales que consideremos en riesgo, en el entendimiento de que la protección total es imposible. “Es impensable una protección absoluta y al menos a corto plazo, es imposible erradicar esa violencia fanática y de alcance planetario” (125). Es la imposibilidad de esta utopía, la que obliga a estar preparado para poder afrontar las consecuencias de una crisis e incrementar la inmunidad a sus efectos.

Respuesta a crisis

El otro aspecto fundamental en la gestión de crisis, además de la prevención es la respuesta.

Desde el punto de vista de un Estado y en orden a una utilización óptima de sus recursos, se hace imperativo que la respuesta sea integrada, y las condiciones necesarias para una respuesta integrada son:

- Estar mejor preparado.
- Estar preparado para responder.
- No ser cogido por sorpresa.

Estar mejor preparado

La primera de las condiciones para una respuesta integrada, consiste en estar mejor preparado, y para ello:

- Se establecerá una prelación de objetivos estratégicos, que servirá de base al planeamiento relacionado con la gestión de crisis.

¹²⁵ Fernando Reinares “*El nuevo Terrorismo Islamista. Al Qaeda, Neosalafistas Magrebíes y 11-M*”. Ediciones Temas de Hoy. 2004.

- Una vez establecidos los objetivos, se planificará su consecución, generando este planeamiento unos protocolos de actuación que deberán de implementarse y posteriormente monitorizar su cumplimiento.
- Para la ejecución de estos protocolos, será necesario la adquisición de unas capacidades que permitan su desarrollo.

Estar preparado para responder

Se requiere una actitud proactiva para evitar los desastrosos efectos que una respuesta improvisada produciría. Esta actitud hace necesario:

- Poseer una doctrina de gestión de crisis adecuada a los nuevos desafíos, que unifique los criterios de actuación y sirva de base para el planeamiento.
- Disponer de unas capacidades de respuesta no sólo teóricas, sino que además estén materializadas en medios y comprobadas mediante ejercicios.
- Convertir la política de gestión de crisis en política de Estado, de modo que resulte invulnerable al tiempo y sobre todo a los cambios de gobierno.

No ser cogido por sorpresa

Es la tercera condición necesaria para una respuesta integrada, y exige sistemas de alerta temprana, vigilancia, análisis y prospectiva que eviten la denominada sorpresa estratégica, concepto que por su importancia merecerá tratamiento aparte.

Sorpresa estratégica

La sorpresa estratégica no es otra cosa que la abrupta revelación de que se ha estado trabajando con una defectuosa percepción de la amenaza, en relación a un riesgo extraordinariamente peligroso, dirigido a valores e intereses esenciales del Estado.

Los elementos inherentes a un ataque por sorpresa son:

- Al producirse por sorpresa, es claro que el ataque ha sido contrario a las expectativas de las víctimas; luego el proceso de determinación y valoración de la amenaza ha sido defectuoso.

- La sorpresa también descubre un fallo en el sistema de alerta temprana; no se han detectado o no se han sabido interpretar los avisos previos a todo ataque.
- El tercer elemento es la misma sorpresa en sí, ya que ésta es la primera y más evidente prueba de la inadecuada preparación en la prevención de la gestión de la crisis.

Cadena de la “no” reacción

Si se produce la sorpresa, es porque ha ocurrido alguna ruptura en la que debería de ser conocida como la cadena de la reacción:

- El primer eslabón es el político y su error es no proporcionar los medios necesarios y no haber desarrollado las políticas adecuadas para evitar al menos la sorpresa, y no lo hace, porque en la competición de las prioridades políticas, el excepcionalismo propio de las crisis es un mal aliado.
- Inteligencia, fracasa no sólo por falta de medios, sobre todo humanos, sino también por un funcionamiento ineficaz, debido en gran medida a conflictos entre departamentos, consecuencia de una fragmentación organizacional que desemboca en una falta de cooperación y una insuficiente coordinación.
- Aviso o alerta temprana, falla por no detectar o saber interpretar los siempre presentes avisos previos a una crisis; debido principalmente al “síndrome de la última crisis”, que consiste en esperar y preparar sobre todo la última crisis sufrida.
- La detección y el aviso sin respuesta es inútil, de nada sirve detectar el inminente estallido de una crisis si no se tienen articulados los protocolos o procedimientos de actuación pertinentes (126).

Patologías psicológicas

Los factores o patologías psicológicas catalizadores de la sorpresa estratégica son:

- Como se ha descrito con anterioridad, la sobreevaluación de la última crisis, debido en gran medida a la conmoción producida y al miedo a que se repita.

- El excepcionalismo propio de las crisis; puede provocar una falsa sensación de pertinencia y éxito de la política actual, con su inevitable exceso de confianza.
- Insensibilidad a los avisos de amenaza, consecuencia del punto anterior, ya que el convencimiento de que la política actual es la adecuada, produce confianza y ésta alteración de la percepción y consecuentemente negación de la realidad.
- Fatiga receptiva o el “síndrome del cuento que viene el lobo”. Si se bombardea continuamente a la población con amenazas en un mismo sentido, es lógico que baje su umbral de alerta y la credibilidad del que emite los avisos. Este efecto es muy propio de los gobiernos que utilizan el miedo para buscar apoyos a la consecución de sus fines.

Clasificación de crisis

En función del tipo de respuesta, de su etiología y su entidad, se pueden clasificar las crisis en:

- *Local*: no puede ser gestionada por las autoridades locales como parte de sus actividades diarias, y puede requerir apoyo del gobierno central, aunque no la activación del gabinete de gestión de crisis.
 - Ejemplos: toma de rehenes, bomba de escasa potencia, motín en una prisión, etc.
- *General*: producen un mayor y prolongado impacto, y requieren de la inmediata coordinación y actuación del gobierno central y por supuesto se activa el sistema de respuesta a crisis y su gabinete de gestión.
 - Ejemplos: un gran atentado (Nueva York, Madrid a Londres), ataque cibernético, ataque a infraestructuras críticas, etc.
- *Catastrófica*: impacto desmesurado, requiere de todos los esfuerzos de la nación y de todas sus administraciones. Además pueden llegar a hacer desaparecer las estructuras del Estado.
 - Ejemplo: ataque a gran escala con armas de destrucción masiva.

¹²⁶ Un ejemplo es el del avión “renegade”; de nada sirve detectarlo a tiempo y disponer de medios de interceptación, sino se tiene estipulado siquiera la autoridad que debe decidir el inicio del procedimiento; como es el caso de muchos

Comunicación y crisis

Más allá de todo objetivo final, el terrorismo posee una finalidad inmediata de orden publicitario; es propaganda armada. Un secuestro, un asesinato, un atentado deliberadamente orientado, pueden hacer mucho para poner de relieve la existencia de una causa, hasta entonces desconocida para el gran público. Así un atentado, vale mucho más que todos los panfletos y que toda una biblioteca llena de sapientísimas investigaciones a la hora de romper la espesa pared de ignorancia y de indiferencia. Un atentado resuena como un trueno en el sueño espeso de las conciencias, haciendo de un solo golpe añicos el consenso. Es un potente revelador de las conciencias que atraviesan y animan una sociedad; catalizando las opiniones latentes y operando una especie de precipitado químico de los sentimientos o resentimientos, de ideas vagas y toda suerte de impresiones con frecuencia situadas por debajo del umbral de lo consciente, que de golpe cristalizan y acceden a la conciencia reflexiva. El acto terrorista es así, una especie de marcador ideológico (127).

La experiencia obtenida en acontecimientos pasados, muestra que la comunicación compromete entre el 70% y el 80% de las actividades de gestión de una crisis (128).

En una primera impresión, puede parecer que la comunicación durante el proceso de una crisis, sea más que otra cosa, una distracción del trabajo urgente de respuesta. En realidad de lo que se trata, es de uno de los elementos esenciales de la gestión.

El proceso de comunicación, no sólo se refiere a las relaciones con los medios, sino también a la distribución interna de información, un campo en el que se ha demostrado la existencia de evidentes carencias, sobre todo a la hora de compartir la información entre los diferentes departamentos implicados.

Importancia

La nueva forma de terrorismo es un terrorismo puesto en escena para los medios, ofreciendo una imagen de fuerza dominadora de los terroristas que hacen y controlan la

países occidentales.

¹²⁷ Ilich Ramírez Sánchez "Carlos". "El Islam Revolucionario". Mónaco. 2003.

¹²⁸ Swedish Emergency Agency's. "Crisis Communications Handbook". Estocolmo. 2003.

actualidad del planeta. El terrorismo secuestra los medios y los fagocita en una publicidad planetaria sin precedentes (129).

Reconociendo la importancia que la comunicación tiene respecto a la gestión de crisis, se hace necesario significar los siguientes hechos:

- Una crisis siempre es noticia y además interesante; y por tanto se quiera o no, atraerá a los medios. Será imperativo estar preparados para gestionarlos.
- La reputación puede ser ganada, perdida o mantenida, simplemente a base de una estrategia comunicativa, sin importar lo que realmente haya ocurrido.
- La percepción o la imagen es crucial en un mundo tan mediatizado como el presente, donde la imagen puede ser incluso más influyente que la realidad.
- La imagen que llega a la opinión pública de una crisis y su gestión es la que crean los medios. Una persona u organización no sólo debe de realizar algo positivo, sino que además debe de ser visto así por los medios, para que la opinión pública llegue a percibirlo como tal.
- Una mala gestión comunicativa puede incluso empeorar la crisis, y prolongar su gestión. Todas las crisis poseen, intrínsecamente asociada, una crisis de información; del acierto en la gestión de ésta, dependerá el éxito que se obtenga en la general, incluso en sus aspectos operacionales.
- Nada existe sino es publicado, ni siquiera la propia crisis. Los éxitos o fracasos en su resolución no serán tenidos en cuenta, si no llegan a publicarse.
- El éxito o fracaso en la gestión de la crisis lo va a decidir la opinión pública y va a depender fundamentalmente de la imagen que se haya dado, incluso más que de los hechos objetivos.

Ciclo de respuesta de los medios

Michael Grannat (130) estableció en el año 1999, lo que denominó como la progresión de la respuesta de los medios de comunicación a una crisis:

¹²⁹ Laurent Gervenau “*Prisonniers d’un media-terrorisme*”. París. Le Monde. 2004.

- Estallido: ocurre inmediatamente después a la eclosión de la crisis. Produciéndose una avalancha de los medios sobre la escena de la crisis, intentando obtener imágenes y encontrar respuestas a la clásicas preguntas de qué, dónde, cuándo, cómo y por qué.
- Investigación: intentarán construir un relato de los hechos, y acceder a la mayor cantidad posible de información relevante.
- Caza del hombre: los medios se lanzan a la búsqueda de algún culpable, error o chivo expiatorio.
- Epílogo: por su naturaleza, posee una extensión temporal superior a las anteriores, y tiene como objeto cubrir informativamente las etapas de conclusión de la crisis; como son la reconstrucción, situación de los afectados, juicios, etc. Además es en esta fase, cuando se realizan los programas especiales y documentales.

Características negativas de los medios

Los medios de comunicación, poseen características intrínsecas negativas que deben de ser tomadas en consideración a la hora de planificar la estrategia de gestión de la información:

- A veces son superficiales y sensacionalistas, conformándose con esto; sin importar las razones o causas profundas, y por tanto ofreciendo una imagen distorsionada de la realidad.
- Con frecuencia se basan en fuentes de dudosa legitimidad, sin cuestionarlas suficientemente, ofreciendo así una información que no siempre será exacta, veraz y detallada.
- Prefieren encontrar responsabilidades personales, antes que informar de decisiones arriesgadas o hechos inevitables.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se ofrecen las siguientes recomendaciones para la gestión de la información con los medios:

¹³⁰ Michael Grannat, fue director de comunicaciones y relaciones con los medios de la presidencia británica, durante la década de los 90.

- Designar lo antes posible un portavoz y enlace con los medios de comunicación. De no hacerlo así, los medios tratarán de contactar con cualquiera, en cualquier momento y en cualquier situación; provocando al menos dos consecuencias negativas. La primera es que el personal será interrumpido en su trabajo en momentos cruciales, y la segunda es la imposibilidad de hacer llegar a la opinión pública el mensaje que queremos transmitir.
- No mentir ni especular; el objetivo primordial es ganar la credibilidad de la opinión pública para que todos los esfuerzos posteriores no resulten baldíos.
- No enfadarse ni estresarse, o se dará una imagen de falta de control y de que la situación sobrepasa a los gestores.
- Pensar antes de contestar, pero contestar. Si algo no se sabe o no se puede revelar, se reconoce pero con autoridad y sin muestras de debilidad.
- La audiencia en una situación de crisis es la más numerosa de las posibles, se debe por tanto utilizar el más claro de los lenguajes a fin de hacerse entender por la mayor parte de la misma.
- No dar información útil al enemigo, como por ejemplo dejarle saber que el tiempo juega a su favor o que no existe consenso entre los gestores, o demás muestras de debilidad parecidas.
- La validez de la información es muy efímera y caduca rápidamente. Si se va a ofrecer una información a los medios es porque es conveniente y pertinente, y por tanto se dará a la mayor brevedad posible.
- La objetividad es irrelevante, el hombre es subjetivo por naturaleza; quiere que le digan lo que quiere oír. Esto no implica mentir, sino lo todo lo contrario, ya que la verdad es un axioma en la distribución de la información.

Epílogo

“Se podrá contener a la facción de la *“yihad global”*, e incluso derrotarla, pero la rebelión armada dentro de los países que ha inspirado, y de la que se originó, continuará. Haciendo de vital importancia que los Estados europeos, tanto individual como colectivamente, definan una estrategia que responda a las

múltiples dimensiones de este conflicto, y que no subsuma ni justifique todas las políticas bajo una monolítica y simplista guerra contra el terrorismo” (131).

Si se considera el peligro como la capacidad de hacer daño, se deduce la existencia de un peligro latente, ya que esa capacidad en un mundo tecnológicamente globalizado, es relativamente fácil de adquirir. Si esa capacidad se combina con la intención de usarla, y hoy día esa intención es fácilmente perceptible, se deduce que el grado de amenaza al que los países occidentales están sometidos es realmente importante.

Por último si a esta amenaza, combinación de capacidad e intención, se le añade el tener la oportunidad de llevarla a cabo; la amenaza se convierte en daño, y por experiencia se conoce lo terriblemente doloroso y devastador que puede llegar a ser.

Cuando se habla de terrorismo, se está tratando según la Directiva de Defensa Nacional 2004, de la mayor amenaza que tiene España en la actualidad y por tanto se le debe de prestar la atención que requiere, y aún más cuando la tendencia de esta amenaza no es precisamente a desaparecer sino todo lo contrario.

De una u otra forma, el golpe terrorista en forma de atentado se cierne inexorable sobre occidente, y sino se quiere dar por buena la respuesta de Gandhi cuando se le preguntó por la civilización occidental (132), se debe actuar como tal, de una forma responsable, solidaria, proactiva y eficaz; y aún más cuando lo que está en juego son vidas humanas.

¹³¹ Fred Halliday “Terrorismo y lucha antiterrorista: las lecciones de 2005”. Icaria Editorial. Madrid. 2006.

¹³² Una vez preguntaron a Gandhi sobre la civilización occidental. Éste respondió: ¿Civilización occidental? Bueno, sería una excelente idea.