

GESTIÓN INFORMATIVA DE CRISIS EN CATÁSTROFES MARÍTIMAS

QUEDA EXPRESAMENTE PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL DE ESTA OBRA SIN LA AUTORIZACIÓN EXPRESA DE LA FUNDACIÓN SANTIAGO REY FERNÁNDEZ-LATORRE, LA CONSELLERÍA DE PESCA Y ASUNTOS MARÍTIMOS O LOS AUTORES DE LA MISMA

DEPÓSITO LEGAL: C-1870-2005

PRÓLOGO

El tristemente recordado accidente del petrolero *Prestige* frente a las costas gallegas, en noviembre del 2002, nos enseñó a los gallegos diversas lecciones que conviene no olvidar en el futuro. Entre las más significativas se encuentran sin duda la prioridad de cohesión del Pueblo ante situaciones como éstas, demandando de las fuerzas políticas y de la sociedad en general la obligación moral de contribuir de un modo definido a solventar esa situación de crisis que en el caso que nos ocupa escapaba a las competencias de la Administración gallega.

Otra de las lecciones que sacamos todos fue la de que los medios de comunicación juegan un papel mucho más relevante de lo que cabría esperar en un principio. Y si el *Prestige* fue una prueba de fuego para los agentes sociales también lo fue para los propios medios al tener que hacer frente a la información en una catástrofe de tales dimensiones, tanto en el tiempo como en el espacio.

Partiendo de la premisa: «mientras las sociedades dependan del petróleo, Galicia seguirá expuesta a las mareas negras», la Consellería de Pesca y Asuntos Marítimos impulsó distintas líneas de trabajo con el fin de que nuestra comunidad se encuentre a día de hoy más preparada para enfrentar este tipo de problemas. Se desarrollaron los planes de contingencias de las Rías Gallegas, se promovieron diversos estudios sobre las derivas de manchas, se analizan en profundidad las condiciones de nuestras rías ante una hipotética necesidad de refugiar petroleros accidentados, se optimizó el Servicio de Guardacostas elevando el nivel de cualificación del personal y modernizando considerablemente todos los medios técnicos, y, aún más, se aprobaron normas legales con el fin de minimizar el tiempo de respuesta de las ayudas económicas por paralización de actividad, entre otras.

En ese afán por mejorar en todos los aspectos, fue intención de la Consellería de Pesca e Asuntos Marítimos contribuir a la promoción de este importante trabajo elaborado gracias a la elevada cualificación de la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre, facilitando, en la medida de sus posibilidades, que también las empresas y profesionales de la comunicación estén ahora más preparados para afrontar otra situación de crisis motivada por catástrofes marinas.

Animo al lector —sea o no profesional de la información— a que se detenga especialmente en las conclusiones de las distintas mesas de trabajo convencido del valor e importancia de todas las aportaciones en ellas contenidas para el desarrollo de la mejor política informativa ante situaciones de crisis marítimas porque —y finalizo como comencé— que Galicia se vea ante otra situación similar es sólo cuestión de tiempo.

Enrique López Veiga
Conselleiro de Pesca e Asuntos Marítimos

INTRODUCCIÓN

En una catástrofe, la información es un elemento clave de la gestión, disociarla puede derivar en una gestión deficiente de la propia crisis. Ésta es la principal enseñanza de este trabajo, un ensayo que trata de estudiar en clave positiva todos los errores y aciertos que se cometieron en la catástrofe del *Prestige* desde el plano estrictamente informativo. Es éste un análisis con visión de futuro, que aspira a convertirse en una suerte de manual de crisis para nuevas catástrofes. Y es que ésta es otra de las lecciones del libro: Galicia sufrirá, tarde o temprano, otro accidente marítimo. No es alarmismo infundado, sino una evaluación realista que parte de un dato contundente: cada día navegan frente a las costas gallegas más de 600 buques con mercancías peligrosas.

A partir de estas premisas básicas, la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre y la Consellería de Pesca hicieron un esfuerzo por reunir a destacadas personalidades de distintos ámbitos (periodistas de medios de comunicación, de gabinetes gubernamentales, científicos, técnicos, expertos en comunicación, profesores...) que debatieron no sólo sobre lo que sucedió aquellos días, sino también sobre otras catástrofes y crisis de las más diversas índoles que dieron pie también a lecciones de las que aprender en el futuro.

Este libro fue elaborado con las ponencias individuales de este grupo de expertos, pero también con los debates que surgieron al término de cada reunión. Debates ricos en opiniones, muchas de ellas contrapuestas, pero planteadas con una óptica constructiva. Todos los ponentes asumieron a la perfección cuál era el propósito de este trabajo: hacer crítica, o incluso autocrítica, para ayudar, para sentar las bases de lo que no se debe hacer y lo que sí, si se repite otro siniestro como el del *Prestige*.

La primera premisa a tener en cuenta en el accidente del petrolero abanderado en Bahamas es que, por encima de otras consideraciones, en la gestión de aquel episodio se erró en la estrategia de comunicación. El hundimiento del *Prestige* el 19 de noviembre del 2002 no sólo provocó la marea negra más extensa de la historia —la diseminación del vertido alcanzó 2.600 kilómetros de costa—, también abrió una brecha social en Galicia que, a juicio de la mayoría de los expertos, estuvo directamente relacionada con las carencias informativas de las autoridades que gestionaban la crisis, especialmente en los primeros días de la catástrofe.

Las frases desafortunadas de muchos dirigentes y las sensaciones de abandono político y ocultación de la verdad que teñían la sociedad gallega y española en aquellas jornadas críticas, todo esto producto de una obsesión por minimizar el impacto de la crisis —un error muy frecuente en estos episodios—, dieron lugar a una fractura como no se recordaba en Galicia.

La pérdida de credibilidad del Gobierno durante las primeras semanas de la catástrofe fue un lastre demasiado pesado para las autoridades. El propio Mariano Rajoy admitiría un año después en una entrevista concedida a *La Voz de Galicia* con motivo del primer aniversario del accidente que «no fue fácil abordar casi en solitario un asunto de estas características». El secretario general del Partido Popular (que se puso al frente de la

gestión de la crisis una semana después del siniestro) reconoció que durante las primeras semanas de la marea negra percibió en Galicia reacciones de «desolación, tristeza, estupor e impotencia». Un clima que, para los expertos que participaron en la elaboración de este trabajo, era en buena medida la consecuencia directa de esa falta de confianza en lo que estaban comunicando las autoridades.

Con ese ánimo de construir y no destruir, la mayoría de los ponentes dedicaron sus intervenciones no tanto a criticar gélidamente las actuaciones en aquellos momentos, como a aportar soluciones a los errores que se cometieron en la crisis. Errores que, por cierto, forman parte de un lapidario genérico en casi todas las emergencias mal gestionadas. Como también existe un recetario básico de las bien resueltas. Una guía de principios, atención, no una fórmula mágica que garantiza salir airoso de una emergencia. Planteamientos fáciles de formular que, eso sí, requieren de una correcta formación por parte del gestor a la hora de aplicarlos: evaluación adecuada de la crisis, transparencia y veracidad.

Pero si la clave es la respuesta en el momento de la verdad, el trabajo promovido por la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre deja constancia clara de la importancia de las tareas de prevención: la necesidad de interiorizar y estar preparados para una emergencia marítima a través de protocolos de actuación. Probablemente la lección más negativa que se puede extraer de la catástrofe del *Prestige* es que después de sufrir siete de los once mayores desastres marítimos de Europa en los últimos treinta años, Galicia estaba deficientemente preparada para recibir otra marea negra. Cambiar esta tendencia y preparar el futuro es ya una obligación de los futuros gestores con competencias en la materia. Este ensayo, y por lo tanto todos los que participamos en él, aspira a poner sobre la mesa una contribución modesta en ese camino hacia el futuro.

A Coruña, junio del 2005

PRIMER FORO (31/5/2005)

PARTICIPANTES

- Xosé Luís Barreiro Rivas, catedrático de Ciencias Políticas de la Universidade de Santiago de Compostela
- Pedro Arias Veira, profesor de Análisis Económico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidade de Santiago de Compostela
- Ricardo García Mira, profesor de Psicología Social y Ambiental de la Universidade da Coruña
- Juan de Dios Ruano Gómez, profesor titular de Sociología de la Universidade da Coruña
- Bieito Rubido Ramonde, director de La Voz de Galicia

La comunicación como instrumento esencial en la gestión de catástrofes: el caso «Prestige»¹

Xosé Luís Barreiro Rivas

Catedrático de Ciencias Políticas

Universidade de Santiago

Introducción

La llave que explica el enorme error de gestión que fue el *Prestige* hay que encontrarla en la deficiente evaluación inicial de la catástrofe, que, lejos de ser advertida como el principio de una marea negra de dimensiones colosales, fue vista como una engorrosa maniobra de salvamento que se le quiso endosar a la propia armadora del *Prestige* o al vecino Portugal. Las autoridades españolas no pensaron inicialmente en un naufragio inevitable, y por eso actuaron como si éste nunca fuera a producirse, o como si no tuviesen otro objetivo que *deshacerse* del problema, sin cargar con costes no resarcibles ni pagar el precio de decisiones impopulares.

Lejos de responder a un estereotipo de político irresponsable, que huye de un problema en lugar de afrontarlo, las cacerías de Fraga y de Álvarez Cascos desvelan un problema más grave y de mucho más calado político y social, al poner de manifiesto que, tres días después de producirse el incidente inicial, aún carecían de una descripción exacta de los hechos, de una evaluación razonable de los riesgos y de un informe detallado de las intervenciones de la propia Administración.

En términos de pura psicología política, las primeras reacciones del poder y de las Administraciones estuvieron marcadas por una visión minimizada de la tragedia, y aunque el diario *La Voz de Galicia* ya venía advirtiendo desde el día 14 de noviembre de la inminencia de una desastrosa marea negra, tanto el vicepresidente del Gobierno como el conselleiro de Pesca de la Xunta de Galicia, el ministro de Agricultura y el delegado del Gobierno en Galicia prefirieron abrir la vía de una descripción minimizada del problema². Y de esta forma, con la expresa finalidad de escurrir del desgaste político

¹ Esta pequeña disertación es deudora de dos publicaciones que referimos a continuación:

Barreiro Rivas, X. L. (2004): «A lenda do “Prestige”: o proceso de construción da realidade política». En: Torres Feijoo, E. J., ed.: *A lección do “Prestige”* Santiago: Candeia-Editora, pp. 47-91.

Barreiro Rivas, X. L., e Cabrera Varela, J. (2004): «Se cadra non foi verdade. O “Prestige” como problema político». En: Cabrera Varela, J., e García-Allut, A. (2004): *¿Que foi do “Prestige”?*. Santiago: Edit. Sotelo Blanco, pp. 149-181.

² Los titulares a toda plana de *La Voz de Galicia* fueron los siguientes: Día 14-11-2002: «Un petrolero a la deriva amenaza a Galicia con una gran marea negra». Día 15: «El “Prestige” deja ya una mancha de 37 kilómetros que roza la costa». Día 16: «El “Prestige” está a punto de partirse a 62 millas de Galicia». Día 17: «La marea negra afecta ya a gran parte de la costa coruñesa». Día 18: «El “Prestige” vuelve a verter y

motivado por la imprevisión y pésima gestión de la crisis, empezó a perfilarse la espiral de ocultamiento y desinformación que caracterizó a las intervenciones de los responsables políticos entre el 18 de noviembre del 2002 y el 10 de enero del 2003, cuando el nombramiento de Rodolfo Martín Villa como comisionado para las actuaciones derivadas de la crisis de la catástrofe del *Prestige* marcó un punto de relativa inflexión en el tratamiento informativo de la catástrofe. Para entonces, ya era evidente que el *Prestige* había producido, en palabras de Michel Guirin, director del CEDRE, «la mayor marea negra de la historia de Europa» (09-01-2003).

Es necesario subrayar, sin embargo, que nuestra protesta contra el modelo informativo adoptado por el Gobierno en el caso *Prestige*, no trae causa de una simple consideración sobre las estrategias electorales o sobre las políticas de imagen, sino de la absoluta convicción de que esa forma de informar contribuyó al retraso de una movilización popular que más tarde se manifestó muy operativa a la hora de paliar los efectos de la catástrofe. Mientras Portugal y Francia aportaban datos fiables y comprobables a simple vista, el Gobierno español se aferró a la estrategia de la negación del problema, y a darle fiabilidad a todas las hipótesis que, en función de su apariencia científica, podían ayudarle a desviar la creciente atención que la opinión pública se atribuía al *Prestige*. Y por eso se perdió un tiempo precioso para articular una estrategia de lucha contra la marea negra, que tan buenos resultados iba a dar en las Rías Baixas.

La gestión del interés público en la sociedad de la información

Cuando decimos que vivimos en la sociedad de la información, queremos llamar la atención sobre cuatro aspectos esenciales:

- Que tenemos grandes medios para acumular y procesar el conocimiento (tecnología de la información).
- Que hemos aumentado de forma impresionante nuestra capacidad de interesar cada vez más aspectos de la realidad en un mundo progresivamente más amplio (educación, difusión, vulgarización, inmediatez, tecnología).

amenaza con una gran marea negra». Día 19: «El rumbo errático del “Prestige” pone en peligro las Rías Baixas». Día 20: «El “Prestige” se hunde y lanza otra marea negra hacia Galicia». Día 21: «El temporal empuja una marea negra que desborda todas las previsiones». Día 22: «Primeras bolsas de fuel en el lugar donde se hundió el “Prestige”». Día 23: Portugal y Francia avistan nuevas manchas de fuel, pero España lo niega». Día 24: “Nuevos vertidos de fuel sitúan a Galicia ante el peor de los escenarios”.

El 17-11-2002, el conselleiro López Veiga declaraba a *La Voz de Galicia*: «No puede hablarse de marea negra, sólo de un vertido de fuel». Recordando tales palabras, el día 3 de marzo del 2003 se curaba en salud en una entrevista concedida a *El País*: «La próxima vez iré que el fuel va a llegar hasta Ourense».

El ministro Arias Cañete, en declaraciones realizadas a *La Voz de Galicia* (16-11-2002), decía: «La rápida intervención de las autoridades españolas, alejando el barco de las costas, hace que no temamos una catástrofe ecológica».

Arsenio Fernández de Mesa, delegado del Gobierno en Galicia, explicó al final de la tragedia del *Prestige* en los términos siguientes (rueda de prensa celebrada el día 19-11-2002): «El fuel del “Prestige” que se ha ido al fondo se solidificará debido a las bajas temperaturas y allí se quedará para siempre».

La declaración hecha por Mariano Rajoy, vicepresidente del Gobierno, fue la siguiente: «Salen unos pequeños hilos, hay en concreto cuatro regueros que se han solidificado con aspecto de plastilina en estiramiento vertical» (Rueda de prensa do 05-12-2002).

- Que una parte de esa realidad non pasa de ser conocimiento o de conformarse en relación con el conocimiento (la realidad virtual y la globalización, en el sentido preconizado por Giddens).
- Que la información es la fuente prevalente e inmediata del conocimiento de la realidad (una creciente ecuación entre información realidad o entre la actividad de los *mass media* y la realidad).

En este sentido, se puede decir que la catástrofe del *Prestige* es, al menos en buena parte, el resultado de un modelo informativo, y que el conocimiento completo de todo el suceso que comentamos solamente puede alcanzarse si lo analizamos desde el nuevo paradigma del servicio público, y considerando que el bienestar y la defensa de los intereses colectivos ya no dependen en exclusiva de los poderes públicos, sino que afectan también a todos aquellos agentes (empresas, asociaciones y personas físicas) que disponen de medios, legitimidad y capacidad para intervenir sobre los recursos colectivos.

La filosofía que informa y subyace en nuestro análisis se expresa en dos postulados tan simples como estos:

- a) Dada la formal coincidencia de intereses entre las instituciones, la sociedad y las empresas, existe también la posibilidad de que todos colaboren en su realización, comprendan sus causas y sus consecuencias, y ayuden al éxito de los objetivos que se implican en un proyecto de gestión.
- b) Para que eso sea posible, se hace necesario también que la información sea eficaz y abierta, que aporte las noticias y claves necesarias para desarrollar los objetivos previstos, y que ponga las bases para establecer los controles, los criterios de valoración y la medición de sus resultados finales.

Para mejor explicar nuestra perspectiva, conviene que recordemos aquí la moderna corriente de la *Orientación del Servicio Público*, que constituye el eje inspirador de nuestro análisis, y muy especialmente del proceso de comunicación operado entre las autoridades responsables de gestionar la catástrofe ecológica generada por el *Prestige* y el público que se vio obligado, durante largo tiempo, a asistir a aquel dramático proceso como un simple espectador.

La *Public Service Orientation (PSO)*³ se configura como una corriente de gestión, surgida en el Reino Unido, que tiene la finalidad de buscar un marco de valores y principios capaces de darle un nuevo sentido al propósito de la actuación administrativa. En su origen, la PSO fue concebida como una nueva filosofía de la gestión local, en la que primaba el objetivo de recuperar la confianza de los ciudadanos, hacerlos coadyuvantes del servicio, y motivar a los empleados y funcionarios que deben gestionarlo. Y por eso la PSO se basa en los siguientes principios:

- a) Acercamiento al cliente y al ciudadano.
- b) Escucha atenta de los intereses del público.

3 Clarke, M. & Tewart, J. (1986): *The Public Service Orientation. - Developing the Approach*. Local Government Training Board.

- c) Accesibilidad de las autoridades.
- d) Búsqueda de los puntos de vista, sugerencias, quejas y preocupaciones de los ciudadanos.
- e) Respeto al derecho de los ciudadanos a conocer lo que se está haciendo.
- f) Buena calidad de los servicios prestados.
- g) Consideración de la opinión pública como el verdadero barómetro y prueba de la calidad de los servicios.

Toda la estrategia de la PSO está orientada a crear la conciencia de lo que Kilmann definió como un «esfuerzo global», con una expectativa de éxito que se fundamenta en el conocimiento y comprensión generalizada de sus objetivos, de sus recursos y de sus incertidumbres, y con la determinación común de evitar la fragmentación del esfuerzo administrativo y de integrar las decisiones en un marco de eficacia⁴, en los términos en que iban a producirse, bajo el impulso de las organizaciones laborales, sociales y empresariales, los trabajos de lucha contra el fuel que amenazaba la enorme riqueza de las Rías Baixas.

El rol de particulares y empresas en la información de interés público

Para poder aplicar la información a la eficacia gestora es necesario que, bajo la inspiración y los incentivos determinados por la Administración, también los particulares y las empresas asuman un rol institucional que los vincule al servicio público. De esta forma, se consigue que, superando el estricto marco de las relaciones clientelares (compra-venta de servicios, intereses u obligaciones), todos los administradores antepongan en sus relaciones con el público la condición de ciudadanos, a los que, al tiempo de exigirles ciertos niveles de acción y responsabilidad, también se les reconoce la condición de barómetros del éxito final de la gestión proyectada.

Se trata, por tanto, de sustituir la cultura de la reserva competencial, de la orientación técnica y de la justicia administrativa (paradigma *clásico weberiano*), por una cultura de la responsabilidad colectiva (paradigma del *public management*), que, en la búsqueda de la mayor excelencia del servicio público, enfrente a la Administración y a sus agentes y colaboradores con la necesidad de responder de forma permanente y directa ante los destinatarios de la gestión, transfiriéndoles la obligación de conocer los resultados de su actuación, el nivel de los recursos empleados, su proyección futura, la apreciación de su eficacia y la comprensión de los efectos que puede generar a corto, medio o largo plazo⁵.

La existencia de una Administración orientada al *servicio público* implica también algunos cambios que afectan al modelo de gestión, entre los que cabe destacar los siguientes:

⁴ Kilmann, R.H. (1985): «Five Steps for Closing Culture-Gaps», en R.H. Kilmann (edit): *Gaining Control of the Corporate Culture*. London: Jossey-Bass.

⁵ Cfr.: Metcalfe, L. & Richards, S. (1987): «Evolving Public Management Cultures». En: Eliassen, K.A. & Kooiman J. (eds.): *Managing Public Organizations*. London: Sage, pp. 65 y ss.

- a) Superar la cultura de la estricta y exclusiva referencia al procedimiento y a la legalidad vigente para internarse en la cultura de la eficacia medida sobre los resultados finales.
- b) Cambiar la cultura de la subordinación jerárquica y de la diferenciación y separación entre los deberes de la autoridad y de los administrados, para fomentar una cultura del estímulo a la colaboración y a la responsabilidad personal.
- c) Pasar de una cultura de la continuidad a una cultura de la innovación gestora.
- d) Abandonar la cultura de la despreocupación por los recursos, para sustituirla por una cultura de evaluación eficiente de los costes directos e indirectos.
- e) Sustituir la cultura de la estabilidad y la continuidad por una cultura de la movilidad y la mejora permanente de los servicios y de las explotaciones productivas.

Por todas estas razones, debemos concluir que, lejos de ser planteado como un elemento colateral a la gestión, que se resume en los clásicos mecanismos de la imagen (control cualitativo de la información) y de la información de gabinete (canalización técnica de la información inevitable o conveniente), la moderna comunicación integral constituye, o debe constituir, un auténtico instrumento de la gestión pública, que las Administraciones deben utilizar con los mismos criterios y sentido de la responsabilidad que se le aplica a la definición de los marcos legales, a la información técnica y jurídica y al empleo de los recursos presupuestarios. Por eso, a la política de gestión comunicacional le preocupa mucho más la idea de crear el ambiente necesario para el surgimiento de un «esfuerzo común» que el simple objetivo de proteger el espacio operativo de la Administración o del poder político, y por eso se fía mucho más de la información abierta y de su transmisión a la vida social y educativa, que de la restricción y controles que pudieran hacerse sobre la mencionada información.

El caso «Prestige» como ejemplo de ineficiencia gestora

A la hora de aplicar estas ideas a la gestión informativa del *Prestige*, podemos decir que tanto el Gobierno central como la Xunta de Galicia tenían dos caminos para orientar su relación informativa con los ciudadanos:

El primero de esos caminos, el de la imagen, nos conduce al interés de la Administración por ofrecer una información selectiva que, en un horizonte de aislamiento de ciertos problemas e incertidumbres, procura subrayar el status de autoridad, competencia y tecnificación de la actuación administrativa, para contraponerlo con los que sería una visión individualista y esencialmente incompleta del ciudadano.

El segundo camino, que hace referencia al moderno concepto de la gestión del *interés público*, está orientado a implicar a las empresas privadas y a los particulares en la gestión eficiente del público, por lo que solamente puede expresarse en los términos estrictamente positivos de la valoración de objetivos y del fomento de la responsabilidad social.

Por el primer camino, llegaríamos a un plan de prevención contra la opinión resistente, sin más objetivo que el de crear un marco de tranquilidad para el desarrollo de las operaciones administrativas previstas. Y para eso, nos veríamos obligados a diseñar una estrategia de control y racionamiento de la información, mediante técnicas de persuasión de la opinión pública, de influjo sobre sus prescriptores, y de aproximación a los canales y medios de comunicación de diversa naturaleza. Por el segundo de los caminos, que acostumbramos a denominar comunicación integral, tendríamos que incidir sobre una moderna cultura de la explotación y de la rentabilidad de los recursos, caracterizada por un crecimiento sostenible de su rentabilidad empresarial y social y por una explícita vigilancia del equilibrio entre los costes de toda índole, y muy especialmente los ecológicos, y sus ventajas sociales.

Para circular por el primer camino, los gestores de la catástrofe del *Prestige* tenían su clave en la palabra *evitar*:

- Evitar que el problema del *Prestige*, o algunos de sus aspectos, trascendiese a la opinión pública, y evitar su tratamiento exhaustivo por los medios de comunicación.
- Evitar que los aspectos negativos llegasen al conocimiento del público o de las instituciones de control.
- Evitar que el problema trascendiese fuera de la zona de incidencia directa, y hacer que la población no gallega tuviese una versión digerida del suceso.
- Evitar la creación en Galicia de opiniones resistentes inducidas desde el exterior e impulsadas por una cultura postmoderna.
- Evitar toda incidencia social que pudiese encarecer, retrasar o condicionar el desarrollo de los planes previstos.

Por el contrario, para hacer el segundo de los caminos, la palabra clave era *informar*:

- Informar a la sociedad para estimular una visión responsable del problema y para aportarle los elementos necesarios para la formación de una opinión crítica.
- Informar a los prescriptores de opinión para que pudiesen argumentar de forma constructiva sus comentarios y noticias.
- Informar a las instituciones de control, para facilitarles su gestión y para contribuir a la creación de un ambiente de normalidad para sus decisiones.
- Informar a las asociaciones ecológicas, deportivas y recreativas para que conociesen las garantías del proceso y evaluaran la necesidad y las ventajas de la intervención.
- Informar a la comunidad científica y universitaria, para facilitar su contribución a la paliación de los costes ineludibles del proceso.
- Informar a todos los ciudadanos del entorno, para que se sintiesen partícipes de una experiencia singular, contribuyesen a su éxito y valorasen sus positivos efectos sobre el interés común.

Después de analizar los hechos ocurridos en el mar y en la costa de Galicia entre noviembre del 2002 y julio del 2003, contrastando la gestión de la catástrofe con el modelo teórico de la *Public Service Orientation*, tenemos que concluir que la pauta informativa seguida en el caso *Prestige* representa una absoluta contradicción con las modernas técnicas de gestión informativa, después de que tanto la Administración del Estado como la Xunta de Galicia optasen por una estrategia que revistió las estrictas características de una campaña de imagen basada en la restricción informativa y en la incorrección finalista de los datos esenciales del problema:

- a) Frente al acercamiento al cliente y al ciudadano, se optó por la potenciación de la Torre de Control Marítimo de A Coruña, como si quisiesen hacer de ella el símbolo de un arcano técnico incomprensible.
- b) Frente a la escucha atenta de los intereses del público, se optó por el enfrentamiento directo con los movimientos sociales.
- c) Frente a la accesibilidad de las autoridades, se optó por la hipervaloración del trabajo de despacho y por la ficticia confrontación entre los que trabajan y los que hacen fotos demagógicas.
- d) Frente a la necesaria búsqueda de los puntos de vista, sugerencias, quejas y preocupaciones de los ciudadanos, se reafirmaron una y otra vez las decisiones adoptadas.
- e) Frente al respeto del derecho ciudadano a conocer las claves orientadoras de la gestión, se mantuvo una información escasa y contradictoria.
- f) Frente a la consideración de la opinión pública como el verdadero barómetro y prueba de la calidad de los servicios, se optó por sostener un pulso radical con las opiniones más generalizadas y generar confusión sobre los aspectos más esenciales del proceso.

Criterios informativos para las empresas de la comunicación

La correcta gestión informativa de catástrofes implica que también las empresas de la comunicación deben asumir un rol institucional que esté orientado a lograr una mayor eficiencia de los recursos necesarios para superar los problemas derivados del concreto incidente del que se trata, y que siempre es compatible con los criterios deontológicos de la información comercial caracterizada por la veracidad y por las perspectivas informativas y analíticas que conectan con las circunstancias sociales y políticas del evento. Pero nada de eso es posible si una de las partes —las empresas o las autoridades— incumple su función, ya que la eficiencia del proceso depende siempre de una sinergia surgida de múltiples perspectivas.

La selección del enfoque

El problema de la gestión informativa en las catástrofes medioambientales. El caso del «Prestige».

Pedro Arias Veira

Profesor de Análisis Económico

Universidade de Santiago de Compostela

Ninguna catástrofe es un hecho puramente natural. Al margen de la naturaleza del factor desencadenante, todas son afrontadas y vividas socialmente. Y como todo ante todo suceso social, existe una demanda informativa que abarca tanto los aspectos de la descripción de su transcurrir y consecuencias, como el de la interpretación y juicio sobre el comportamiento de todos los actores en escena.

El contexto político

Por su carácter de acontecimiento que afecta a un amplio colectivo de afectados, las catástrofes son hechos que se revisten de una inmediata componente política. En las sociedades cerradas o dictatoriales, las catástrofes no existen, son lisa y llanamente silenciadas, o bien se deben a exclusivos acontecimientos naturales o fortuitos. De los que obviamente no se pueden sacar lecciones de la experiencia, porque en los universos sin historia social, por definición, nunca puede pasar nada. Sólo en las democracias se plantea el problema de la gestión informativa de las catástrofes; que a su vez es consecuencia de la existencia de una gestión institucional, política y social de las mismas.

En las democracias existen menos catástrofes sociales que en las dictaduras. Las democracias han generado desarrollo económico, científico y cultural; los pilares básicos para anticipar las catástrofes naturales y por ello ser capaces de minimizar sus efectos sociales. Las democracias tienen el potencial de generar culturas de la responsabilidad, de la previsión y del aprendizaje institucional y colectivo de la experiencia. De ahí que también sean las sociedades más seguras y fiables. Lo constata A. Sen, cuando recuerda que en las democracias no hay hambrunas ni mortandad infantil.

Precisamente las democracias son Sociedades de la Información, de la generación de contrastes de opinión que acaba generando consensos colectivos que dan lugar a prácticas efectivas. Lo explicita R. Rorty cuando dice que las sociedades de diálogo e intercambio acaban por extraer las reglas de acción que proporcionan las mayores ventajas colectivas.

La voluntad de verdad

Por lo tanto, en nuestras sociedades el problema esencial de la gestión informativa es el de la voluntad de verdad, es el de la disposición a contar las historias reales con intención de extraer pautas de acción colectiva remediales a corto plazo y anticipaciones a largo plazo; para que el suceso no se repita. Conscientes todos de que nadie individualmente posee una teoría irrefutable de la verdad la clave de la fecundidad del trabajo informativo radica en el acierto y calidad del enfoque informativo e incluso reflexivo. La clave, a mi juicio, radica en la disposición a responder al hecho informativo desde la perspectiva de sus las consecuencias de las descripciones y narraciones en el plano de la acción colectiva e institucional.

Responder al por qué ha ocurrido la catástrofe, que se debería hacer en cada momento – sopesando con solvencia y honestidad las alternativas posibles— y que hay que hacer en el futuro, es el marco reflexivo que debe presidir las tareas informativas.

Los hechos en sí mismos, fuera de teoría, juicio e interpretación, no dicen nada. Su selección y organización implica ya una reconstrucción, una indagación interpretativa de lo relevante, y su exposición una recontextualización del diagnóstico. Los actores informativos han de esforzarse en aportar lo que saben desde una predisposición comunicativa, proponiendo sus verdades para ciudadanos libres y reflexivos. Sin miedos a las malas interpretaciones, a la deformación o a la distorsión interesada. Los agentes comunicadores deben proponer un diálogo sincero, siempre limitado e incompleto pero imprescindible, con el resto de la ciudadanía.

No existe criterio previo en el sentido de normas rígidas de aplicación, sólo predisposiciones y valores abiertos. El enfoque se ha de basar en la actitud comunicativa, en el compromiso con el resto de la ciudadanía. La objetividad es disposición a la búsqueda de verdad, no el monopolio de la misma extraída por información privilegiada o dominio de técnicas superiores de investigación. El esfuerzo desinteresado es un coadyuvante de primer orden.

El diálogo imposible

En el caso de la catástrofe del *Prestige* nos encontramos con un suceso importado, no natural, sino producto originario de la irresponsabilidad y ambición de agentes extraños a la sociedad gallega y española. La Administración lo infravaloró inicialmente, tampoco lo quiso o lo supo aprovechar electoralistamente —como en Alemania y otros lugares— y en el miedo a sus efectos políticos y desde el legítimo interés propio y la defensa de los intereses nacionales realizó una gestión informativa confiada y defensiva. En noviembre de 2002 tenía la experiencia de que incluso un programa para la reforma del empleo tendente a introducir unas nuevas coordenadas de seriedad laboral, que conllevaban sacrificios y disciplina, pero también estabilidad racional, fue considerada como una imposición, el decretazo. Saldado con una huelga general. También el intento de reforma educativa, no fue contrargumentado, sino confrontado a golpe de manifestación. No es de extrañar por lo tanto que la Administración temiera un nuevo escenario de movilizaciones, la política informativa plasmada en la pancarta.

El temor la paralizó y tendió a infravalorar el potencial movilizador de una catástrofe muy dada al despliegue mediático, en una escenografía ideal para ser aprovechada como

arma política arrojadiza. Cuando debiera haber optado por todo lo contrario, encabezar el acontecimiento, narrarlo en tiempo real y aportar todos los elementos que permitieran hacer un juicio social responsable.

La oposición por su parte procedió a convertir la catástrofe en una causa contra el partido del Gobierno y sus dirigentes. Se olvidó de los agentes originarios de la misma y desplazó el campo del interés informativo hacia sus rivales políticos. Su desatino intelectual y el respaldo objetivo que daba a los verdaderos culpables, podría causar un verdadero agujero negro económico en las reivindicaciones ante los tribunales internacionales. Imputar la causa al Gobierno significaba que todos los ciudadanos pagaríamos los costes del desastre. No culpar al Gobierno supondría que el esfuerzo se dirigiría contra los piratas de los negocios del mar, contra la maraña de sociedades fantasmas que fletan, apoderan y ostentan las bombas contaminantes. Pero la oposición no se resistió a utilizar la catástrofe contra el Gobierno. Cualquier política de comunicación se habría encontrado un hueso difícil de roer ante la voluntad de capitalización política de un suceso importado.

Siendo una catástrofe propicia al protagonismo televisivo y al imperio de la imagen, muchos actores individuales aparecieron en escena buscando su parte de notoriedad en la misma. Sin seguir una lógica de colaboración colectiva, sino de autopropaganda en el exceso. Surgieron expertos en todo que hablaron sin responsabilidad ni control en lo que proponían. Rozando el tono apocalíptico o metiéndose en el papel de magos detentadores de la receta correcta, innumerables paseantes mostraron esotéricas recetas en clave *reality show* buscando un instante de notoriedad. Y hasta los científicos se erigieron en república del ágora pública para criticar sin aportar alternativas refutables.

La sociedad anonadada

En la sociedad se pudieron percibir las carencias de unos criterios de identificación colectiva fuertes, sólidos y unificados. Estaba anonadada y a la postre terminó indignada. No fue un suceso del que pudiera extraer lecciones que contribuyeran a configurar su capital social y la cultura colectiva. Lo que en otras sociedades se entiende como patriotismo, —valores de un sustrato común identitario y producto de experiencias unificadas— en nuestro entorno brilló por su ausencia. Faltó el enfoque previo, el presupuesto básico de la orientación de los intereses informativos hacia los extraños que trajeron el *Prestige*. De ellos tuvimos información y análisis, pero no fueron el centro de la escena ni sus protagonistas fundamentales. Incluso algunos de ellos fueron idealizados y las conjeturas de culpabilidad se desplazaron hacia los actores internos. En el desajuste se perdió el sentido de las prescripciones para la acción futura y aunque se han adoptado medidas de relieve, no se han creado las condiciones más solventes para impedir la repetición de esta catástrofe.

La amnesia posterior

En el plano de la información posterior se ha dado un proceso de amnesia casi generalizada debido a la falta de interés en contrastar los diagnósticos, juicios y actitudes durante sus momentos álgidos. Apenas se verifica si realmente el caso del *Prestige* supuso la temida involución de la marcha económica de Galicia. Un seguimiento empírico de la marcha de la economía gallega muestra todo lo contrario.

Galicia siguió la buena marcha que había enfilado desde la segunda mitad de los noventa. E incluso los estudios y la evolución económica de la pesca ría a ría presentan signos de que entre la evolución de la lógica del mercado y las ayudas a los afectados, el *Prestige* no fue un desastre, sino un suceso económicamente positivo. Tal paradoja no es objeto de análisis, siendo una de los principales rasgos de la originalidad del caso gallego en catástrofes medioambientales.

Tampoco se profundiza desde una perspectiva holística en si la catástrofe biológica anunciada alcanzó los grados previstos. De nuevo en esta faceta parece que entre las políticas remediales y la acción de un océano que desafía, hunde, mata y revela las imprudencias de los hombres, pero que también regenera y repone, la costa ha vuelto a ser la que era.

El tema de si las pautas de los opositores fueron las adecuadas para defender los intereses judiciales de España en los tribunales internacionales, está siendo el gran ausente. El frente judicial apenas genera producción informativa. Ya hubo sustitución en el juzgado de Corcubión, la causa va lenta y por laberintos inescrutables; y del plano internacional no se sabe nada. Pagaremos la mayoría de los costes con fondos públicos, como siempre, del Fidac poco y de la justicia internacional menos. Lo único que sale es la utilización política y electoral de turno de los intentos de la otrora oposición para capitalizar las entregas de fondos públicos que en precampaña se entregan.

Tampoco existen atisbos de identificar los posibles aciertos en la gestión por si pudiera haber enseñanzas positivas. Que en esta catástrofe los más directamente afectados cobraran indemnizaciones en tiempo casi real, que restituyeron los flujos de ingresos locales y evitaron efectos depresivos locales, no es materia noticiable. Que cobraran sin esperar a los años en los que se tardó en la catástrofe anterior, la del Mar Egeo, no se considera experiencia a incorporar social e institucionalmente.

Esta amnesia es lo más preocupante del post-*Prestige*, porque, en definitiva la información y la reflexión son para extraer lecciones de la experiencia.

Necesidad de cohesión interior

Quedan pendientes conclusiones fértiles sobre nuestras pautas de comunicación en el caso del *Prestige*. Es evidente que otras formas y maneras de comunicación desde la Administración hubieran limitado el caos informativo que se vivió; si bien es dudoso que la puesta al frente de un equipo de profesionales de la comunicación hubiera alterado la marcha esencial del escenario. McLuhan dijo que el medio es el mensaje, y aunque es buena advertencia, el mensajero no puede suplir la falta de mensajes. Pero, sobre todo, no puede generar por sí mismo la estructura mental de percepción e interpretación de toda una sociedad. En particular cuando es madura, dotada de principios y experta en las reglas de formación de la voluntad colectiva. Y esa es precisamente nuestra principal carencia, los límites de nuestra cohesión social, moral e intelectual.

Creo que en cualquier caso lo que se debiera aprender es que en el futuro debemos cambiar el presupuesto fundamental del enfoque: ante acontecimientos de este tipo, la sociedad no ha de dividirse, debemos partir del supuesto de que quien ocasiona los vertidos es responsables por negligencia, ambición o cualquier otra razón; y que

mientras no se demuestre lo contrario ellos son los hipotéticos culpables. Y todo el esfuerzo comunicacional debe ser realizado para la defensa de la sociedad que padece los vertidos. Y para esta tarea es necesaria la convergencia y unidad democrática al servicio del interés común. Nunca faltarán temas y oportunidades para sacar a escena nuestras discrepancias sociales, los bajos fondos del alma, los rencores políticos y las envidias económicas. Como ya constató Tucídides, poco ha cambiado el hombre a lo largo de la historia. Él escribió sin éxito mediático en su época, y como ha recordado Juan José Moralejo, el que fue perdedor en su época fue ganador en el devenir del tiempo. Los comunicadores y gestores de la información han de esforzarse en ver el presente con perspectiva histórica; tal es el enfoque adecuado, verse provisionales, percederos, sin que merezca la pena sacrificar la difícil construcción social por la fugaz representación de la coyuntura y el momento. Al final, la voluntad y disciplina por la verdad, siempre gana; es el enfoque más fértil.

La mejora de la comunicación y la colaboración en la toma de decisiones: el caso del desastre del «Prestige»

Ricardo García Mira

Profesor de Psicología Social y Ambiental

Universidade da Coruña

Introducción

La creciente conciencia ambiental en las sociedades modernas ha promovido una considerable demanda de participación en la toma de decisiones ambientales, y no siempre en la dirección propuesta por el Gobierno. Nuestra tesis básica es que participación y colaboración están interconectadas, mutuamente implicadas, y no son posibles sin una comunicación bidireccional. Nuestro trabajo pretende analizar los procesos de comunicación después de la crisis que siguió al hundimiento del *Prestige*, así como la necesidad y las condiciones que han de darse para mejorar la comunicación y la colaboración.

El desastre del «Prestige»

El caso del desastre del petrolero *Prestige* en la costa de Galicia en noviembre de 2002, fue un claro ejemplo de cómo una decisión política basada en una gestión inadecuada de la información sobre el problema, por un lado, y en la ausencia de una estructura de comunicación que integrara las distintas partes implicadas en la gestión, por otra, puede tener importantes implicaciones sociales, ambientales y, por supuesto, políticas, alterando la escala del problema y su impacto tanto local como global.

Los hallazgos obtenidos en nuestra investigación sobre la evaluación del impacto psicosocial del *Prestige* (para más información, véase García-Mira, 2004; García-Mira *et al.*, 2005a, 2005b, en prensa), relativos al apoyo de los ciudadanos a las decisiones adoptadas durante la gestión de la crisis tras el hundimiento, ponen de manifiesto que además de las obvias consecuencias para los ecosistemas costeros y marinos, al desastre le siguió una fuerte conmoción social y política.

La investigación

El ánimo del trabajo fue explorar la percepción de la población en las áreas afectadas, así como aquellos que se implicaron voluntariamente en las tareas de limpieza después de la marea negra. En diciembre de 2002, un mes después del desastre, se entrevistó a una muestra de 1.491 individuos (51% hombres, 49% mujeres), y un año después en diciembre de 2003, se entrevistó a una muestra de 1.504 individuos (49,5% hombres y 50,5% mujeres). Mencionaremos algunos aspectos a destacar, resultado del estudio de estas dos muestras.

Entre otras variables, se analizaron las atribuciones que la gente hizo sobre la acción y efectividad de la Administración para gestionar la crisis, lo que dio lugar, además de a una conmoción social, a una percepción de desconfianza y falta de credibilidad institucional. La respuesta pública se organizó con rapidez y espontaneidad. El papel que jugaron los voluntarios fue decisivo, no sólo para enfrentarse con las consecuencias del desastre sino también para obtener una reacción tanto de las instituciones como del Gobierno. Otro aspecto importante fue la credibilidad y confianza, requisitos absolutamente necesarios para llevar a cabo una gestión efectiva en un momento de crisis. Si no hay confianza, es muy difícil convencer a los ciudadanos de los lugares seguros, como por ejemplo, autorizando la pesca de nuevo. La ausencia de credibilidad y confianza, se unió a la baja efectividad y satisfacción percibida respecto al gobierno.

Las evaluaciones realizadas tanto por voluntarios como por residentes en 2002 eran bajas para las instituciones públicas, al igual que el grado de información, conocimiento o experiencia. Sin embargo, en la segunda ola de entrevistas, llevada a cabo en diciembre de 2003, la población se mostró menos crítica y la efectividad y credibilidad no fueron tan bajas.

¿Cómo podemos explicar la aparente complacencia de la población con la situación un año después? Parece difícil que la opinión del público cambie cuando la mayoría de los errores gubernamentales se están demostrando. Una primera explicación puede venir dada por las ayudas económicas gestionadas por el Gobierno. La mayoría de los pescadores vieron incrementados sus ingresos de modo notable, por encima incluso de sus ingresos habituales en muchos casos. El tipo de pesca que se practica en esta zona es de naturaleza predatoria, menos interesada en la preservación ambiental que en el beneficio. Cuando las claves visuales de la contaminación desaparecen y los signos de vida o limpieza son vistos de nuevo, es fácil olvidar lo ocurrido.

La similitud de la percepción de residentes y voluntarios en 2002 puede ser una mera coincidencia. Los voluntarios estaban principalmente más preocupados por el daño ecológico, mientras que los residentes estaban interesados en sus propias vidas y trabajos.

Finalmente, el escenario sociopolítico puede también explicar el cambio en la opinión de los residentes. Estas son sociedades pequeñas, cerradas y rurales. Son conservadoras en todos los sentidos. Ser crítico o enfrentarse al Gobierno es una actitud nada fácil de mantener a lo largo del tiempo. Así, la protesta una vez que se ha realizado suficientemente y los mensajes se han transmitido convenientemente, se supone que todo debe ahora quedar en manos de las autoridades.

La identificación del nivel de escala

En la fase inicial, una cuestión clave tuvo que ver con la identificación del nivel de escala del problema y los consiguientes niveles de gestión de decisiones, junto con la diferente conceptualización del problema hecha por ciudadanos, por un lado, y políticos, por otro. Mientras los ciudadanos rápidamente identificaron con rapidez el alcance del problema, el Gobierno, sin duda centrado en otros intereses locales, decidió negar la evidencia de riesgo, dentro de un proceso de minimización de la amenaza que es frecuente en muchas reacciones gubernamentales. Al ordenar el alejamiento del petrolero, sin tener en cuenta las implicaciones de esta decisión, ocurrió lo que nunca debería haber ocurrido, una marea negra sin precedentes.

De acuerdo con esto, el problema podría haber tenido una solución en un nivel de escala menor (local), requiriendo únicamente un sistema local de organización social. Sin embargo, la decisión de alejamiento, combinada con las malas condiciones atmosféricas, al provocar la rotura en dos del petrolero, su hundimiento y la marea negra consiguiente, aumentó el nivel de escala de la crisis. El problema, sin duda, hubiera paliado sus efectos más dañinos, si se hubiera activado algún sistema de participación social a algún nivel, con el establecimiento de patrones de comunicación (bidireccional) entre políticos, ciudadanos, expertos y otras organizaciones, que posteriormente tuvieron un papel en la gestión de la crisis (cofradías, ayuntamientos, organizaciones ecologistas, etcétera).

La ausencia de información sobre la amenaza

La ausencia de información sobre la amenaza para la población o para el ecosistema, así como la respuesta de minimización del riesgo de la Administración, unido al hecho de que con anterioridad al hundimiento, el buque estuviera perdiendo fuel a 3 millas de la costa, mientras el Gobierno informaba de su situación a más de 40 millas, provocó una seria crisis en la credibilidad institucional.

La información proporcionada por otras organizaciones sociales, grupos ecologistas y otros organismos franceses y portugueses, por un lado, y el claro posicionamiento de determinados medios de comunicación, como el diario *La Voz de Galicia* o el canal de televisión Tele 5, apostando por proporcionar información bastante veraz de lo sucedido, permitió un claro entendimiento de la naturaleza del desastre y su amenaza, así como de sus efectos sobre la economía, la ecología o el empleo, y proporcionaron una base sólida para la movilización colectiva.

Por otro lado, la atribución inicial de responsabilidad al Gobierno, quien al minimizar el impacto de la tragedia, se incapacitaba para ejercer un claro liderazgo en la gestión de la crisis, favoreció el desarrollo de la movilización social a través de plataformas de acción ciudadana y la aparición de colectivos diversos que coordinaron la gestión de la crisis desde distintos puntos de Galicia.

La respuesta colectiva

La respuesta colectiva tuvo importantes ventajas, a pesar de la actitud gubernamental de censura pública contra la plataforma ciudadana Nunca Más, que lideró una parte importante de la protesta social durante el primer año después de la tragedia. La respuesta del Gobierno se volcó en reducir la vitalidad del movimiento social generado, e intentó el debilitamiento de las redes sociales emergentes, así como la división de la respuesta comunitaria con el fin de minimizar, entre otros, el impacto político del desastre.

Una actitud como ésta, precisamente, constituye justo lo que no se puede ni debe hacer. Las redes de apoyo social constituyen uno de los componentes más importantes para la comunicación y recuperación en un desastre. Una red de apoyo social fracturada o debilitada puede forzar una percepción de baja capacitación para afrontar amenazas presentes o futuras.

La credibilidad y la confianza

Sin embargo, uno de los aspectos más importantes en la gestión ambiental de la crisis tuvo que ver con el modo en que la credibilidad y confianza de los ciudadanos en las instituciones y en los canales públicos de la televisión se vieron afectadas. Como señalan Williams *et al.* (1999), estas variables constituyen condiciones indispensables para garantizar la gestión

efectiva en aquellos lugares más afectados por un desastre, es decir, en aquellos lugares a los que llegó de un modo más agresivo el chapapote. La confianza y credibilidad pública, dado su carácter dinámico, poseen determinantes muy diversos, basados en la percepción de experiencia y en el conocimiento, pero también en el grado de información revelado, en la honestidad, en la franqueza o en la misma sensibilización de los medios de comunicación con el problema (véase Peters *et al.*, 1997, cf. Williams *et al.*, 1999).

La construcción social del riesgo

El ambiente físico parece interactuar con el ambiente social, cultural y psicológico, de tal modo que podemos decir que los ciudadanos desarrollan su propio sistema de creencias sobre la naturaleza del riesgo resultante de un desastre, como parte del proceso de afrontamiento. Igualmente, desarrollan, forman y reformulan la percepción de su ambiente de manera que ajuste mejor con sus necesidades y deseos. Tal como señalaron Berger y Luckmann (1966), las creencias se construyen socialmente y están influidas por la interacción de factores individuales, sociales, culturales, políticos y económicos, además de las características propias del contaminante.

Los resultados de nuestro trabajo nos permitieron concluir que la pérdida de credibilidad y confianza tiene un efecto sobre el proceso de afrontamiento, y un origen en el desaliento de la comunicación por parte del gobierno que separa la organización social de los que adoptan las decisiones, bloqueando así la comunicación y, por tanto, la participación que, como nosotros postulamos, están interconectados. Las consecuencias se muestran no sólo en el posterior desarrollo y solución del problema ambiental, sino también en el del problema social.

Organización del *interface* ciencia-política para una mejor gestión de la información

Los hallazgos de la evaluación de impacto social y ambiental del *Prestige*, además de los objetivos específicos del estudio en sí mismo, ponen de manifiesto la necesidad de establecer los canales que permitan mejorar la comunicación entre los ciudadanos y la Administración y fortalecer la colaboración entre científicos y políticos. Esto puede suponer que el trabajo conjunto alrededor de la misma mesa, de científicos, Gobierno, empresas que gestionan información, asociaciones locales, grupos ecologistas y otras organizaciones no-gubernamentales puede traer consigo material de gran utilidad para la gestión y también para la investigación sobre la percepción pública del riesgo ambiental. El caso del *Prestige* ilustra la importancia de recabar las preocupaciones ciudadanas, el conocimiento y las preferencias, y cómo esto puede actuar en la mente de las personas, los políticos y los administradores de decisiones, pero también las aportaciones que son consecuencia de la reflexión compartida y de la interacción social y ambiental con el problema.

La habilidad para reformular los problemas políticos en cuestiones e hipótesis científicas con significado, podría constituir un fundamento hacia un futuro de colaboración fructífera. Esta colaboración incluye la necesidad de establecer controles sobre cierta producción científica generadora de informes poco contrastados que obedecen más a los intereses que los financian que al interés público, y que, por desgracia, pueden llegar a concurrir en condiciones de igualdad con información científica más contrastada. Trabajar con políticos puede a veces ser un tema complejo, ya que es muy difícil manejar los puntos de vista, tanto de ciudadanos como de administradores de decisiones, con todas sus preferencias. Sin embargo, una sociedad moderna requiere la creación urgente de espacios de participación social

competente, con posibilidad de establecimiento de algún nivel de decisión vinculante, al menos a algún nivel, para políticos y ciudadanos, libre de la influencia de otros intereses ajenos al interés público.

Conclusión

En conclusión ¿qué podríamos aprender del caso del *Prestige*? El desastre del *Prestige* nos informa principalmente de cómo la información mal gestionada y la comunicación pobre, unidireccional y poco coordinada entre la Administración y los ciudadanos da lugar a desconfianza, pérdida de credibilidad y a un mayor grado de dificultad en la gestión de la crisis de problemas ambientales. La comunicación contradictoria, por ejemplo, entre medios de comunicación y Gobierno, genera incertidumbre y puede contribuir a la protesta social, dentro de un proceso de atribución de responsabilidad (véase Hallman y Wandersman, 1992), aumentando la necesidad de encontrar una parte culpable. Hay también un cambio en la escala del problema de local a global.

Finalmente, es relevante señalar que la promoción de ciudadanos competentes en el ámbito de las acciones ambientales es importante para implicar al público de un modo más responsable en el desarrollo de pautas de comportamiento proambientalista, como hemos mostrado en otra investigación con anterioridad (Losada & García-Mira, 2003), y requiere la existencia de patrones eficientes de comunicación de doble vía como forma de aproximarse a la participación y gestión de los problemas que implican diferentes niveles de escala. El caso que hemos analizado muestra que los grados de libertad con que cuentan las sociedades democráticas pueden ser utilizados para activar procesos participativos y verdaderamente democráticos en los que estos patrones de comunicación entre ciudadanos, científicos y políticos de diferentes niveles tracen nuevas rutas hacia una sociedad más sostenible ambientalmente.

Referencias

- Berger, P.L. & Luckmann T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Nova York: Penguin.
- García-Mira, R. (2004). «Aspectos psicosociais e sociopolíticos en torno ao desastre do “Prestige”» [«Psychosocial and socio-political aspects in the “Prestige” disaster»]. *Ciclos 15*, 26-30.,
- García-Mira, R. Real, J.E., Uzzell, D., Branco, G., & Losada M.D. (2005 a, en prensa). «Exploring cognitive representations of citizens in areas affected by the “Prestige” disaster». En B. Martens e Alexander Keul (eds.) *Exploring Social Innovation: Planning Building, Evaluation*. Göttingen, Germany: Hogrefe & Huber.
- García-Mira, R.; Real J.E.; Uzzell, D.; San Juan C. & Pol E. (2005 b, en prensa). «Coping with a threat to quality of life: the case of the “Prestige” disaster». *European Review of Applied Psychology*.
- Hallman, W. & Wandersman A. (1992). «Attribution of responsibility and individual and collective coping with environmental threats». *Journal of Social Issues*, 48 (4), 101-118.
- Losada MD & García-Mira, R (2003). «Action competence in environmental education». En R. García-Mira, JM Sabucedo and J Romay (eds), *Culture, Environmental Action and Sustainability* (pp. 71-84). Göttingen, Germany: Hogrefe & Huber.

Peters, R.G. colanuxe, V.T. & McCallum D.B. (1997). «The determinants of trust and credibility in environmental risk communication: An empirical study». *Risk Analysis*, 17 (1), 43-54.

Williams, B.L. Brown, S. & Greenberg M. (1999). «Determinants of trust perceptions among residents surrounding the Savannah River Nuclear Weapons Site». *Environment & Behavior* 31, 354-371.

El efecto «Prestige»: la producción mediática de una realidad interesada

Juan de Dios Ruano Gómez

Profesor Titular de Sociología

Universidade da Coruña

Introducción

Esta ponencia ofrece un análisis de las actitudes y opiniones producidas en distintos grupos de discusión y entrevistas abiertas realizados entre los años 2003 y 2004 en diversas poblaciones costeras afectadas por los vertidos marinos del buque *Prestige*. Originalmente presentada en el XIX Congreso Internacional de Comunicación, se ha considerado pertinente su inclusión en este foro por su clara vinculación con la temática de la comunicación en situaciones de crisis. Y es que la interpretación del discurso producido señala la existencia de un efecto mediático entre los habitantes de las zonas afectadas por los vertidos marinos del buque *Prestige*. Este efecto mediático se ha expresado a través de una combinación simultánea de extrañamiento y fascinación por la peculiar representación de la realidad que ofrecieron los medios de comunicación acerca de lo ocurrido.

Por lo demás, se ha evidenciado en el análisis sociológico de los discursos estudiados, las huellas de una representación mediática que ha provocado entre la audiencia de las poblaciones un efecto a la par que didáctico, reivindicativo, en relación con la particular definición de la realidad que se presenta en los medios de comunicación social. Así, el efecto didáctico está relacionado con la toma de conciencia de la población respecto a los diferentes intereses políticos que los propios medios de comunicación social reflejan a la hora de construir las noticias que ofrecen. En este sentido, la respuesta desarrollada por los diferentes actores sociales y políticos intervinientes en el suceso se disociaba entre la búsqueda ilusionante del periodista como garantía de existencia (*«sólo existe lo que aparece en los medios»*) y el encuentro decepcionante con una realidad que resultaba ya en su origen simulada (*«los recursos materiales y humanos se dirigen a donde se situaban las cámaras, no hacia donde se necesitaban»*).

En el ámbito del efecto reivindicativo, las posturas se estructuraban entre un polo amortiguado mediáticamente —víctima de la sobrerrepresentación crítica de la gestión política del suceso—, y un polo mediáticamente resaltado, perseguidor incluso de aquellos medios de comunicación que no ofrecieran una imagen decididamente

conflictiva del suceso. Así, se desalentaba entre los habitantes de las zonas afectadas las opiniones no coherentes con el clima de opinión hegemónicamente polémico ofrecido por los medios («*si no ibas con la movida, no salías en los medios*») mientras que, inversamente, se magnificaba —con el subsiguiente extrañamiento de la población afectada— la vertiente alarmista y tremendista que tomaba la peor parte por el todo.

Análisis

El trabajo de campo sociológico llevado a cabo mediante grupos de discusión y entrevistas abiertas —realizado durante los años 2003 y 2004 en relación con las actitudes y opiniones de la población afectada por los vertidos marinos del buque *Prestige*¹— señala la existencia de un efecto mediático entre la población residente en las zonas costeras involucradas. Este efecto mediático al que nos referimos tiene que ver con una toma de conciencia respecto al papel que desempeñan los medios de comunicación social, así como respecto a la particular representación de la realidad que éstos ofrecen al conjunto de la sociedad. En este sentido, puede afirmarse que el extrañamiento y la fascinación se han constituido en sentimientos socialmente extendidos respecto a la representación mediática ofrecida acerca de la catástrofe.

El sentimiento de extrañeza se sustenta en la diferente valoración que se hace entre lo que se entiende como significativo para la población residente en ese entorno poblacional costero y lo que se ha visto considerado como importante por parte de los diferentes medios de comunicación social. Así, uno de los episodios de extrañamiento reside en la supuesta emotividad generalizada que —de acuerdo con la reiterada representación que se mostraba en los medios de comunicación— debía estar manifestándose irremisiblemente entre los residentes de las zonas afectadas por los vertidos del buque *Prestige*; cuando lo más grave y emotivo para estas mismas gentes era la periódica secuencia de naufragios con víctimas humanas que venía aconteciendo todos los años y para los que no se apreciaba un seguimiento o una atención informativa similar.

A este respecto, se hace patente la impresión de que pareciera que los problemas sólo alcanzasen la naturaleza de tales únicamente cuando aparecen reflejados en los medios de comunicación. En este contexto, lo problemático, lo que sería digno de ser tratado como tal, vendría así definido desde fuera, mediante su recurrente presencia en los medios de comunicación social. Por lo demás, la fascinación de estas poblaciones ante la imagen ofrecida por los medios de comunicación se materializaba en el reproche que se hacían a sí mismos de seguir el estado en el que se encontraban las playas de sus propios municipios a través de la televisión, en lugar de recorrer el apenas centenar de metros que les separaba para verlas directamente.

¹ Trabajo de campo vinculado a dos proyectos de investigación: uno, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y la Xunta de Galicia titulado: *De la catástrofe ecológica a la crisis política: opinión pública y opinión publicada sobre el caso «Prestige»* (Referencias: VEM2003-200076-C02-02 y PGIDT03CSO16302PR) y otro, realizado para el Ministerio de Defensa titulado *La actuación de las Fuerzas Armadas: actitudes y opiniones de la población afectada por el «Prestige»* (B.O.E. de 30 de julio del 2003).

Es decir, sentían que les generaba más atracción social la representación mediática de la realidad que la propia realidad en sí misma considerada.

M-(...) ¿no os da la impresión de que um, por la tele teníamos otra realidad diferente? (H-Sí.) (H-Totalmente.) porque nuestra, mi vida diaria era la misma, (M-Uhum.) pero estaba esperando la hora del telediario conexión en directo desde aquí, desde allí para ver qué pasaba, qué no pasaba, porque tú aquí, hacías tu vida normal (M-Sí.) y la tele era como que había otro, una, aquel que estaba pasando algo tremendo, tremendo, tremendo (H-Pero no aquí en Galicia.) no aquí mi, a (H-Sí, pero a nosotros nos daba la sensación de que era fuera.) ¡Claro! de que la tele te, te, te, que no es que no, que vamos a ver, que no es que no informaran de lo que hubiera, pero yo no viví esa realidad que la tele me mostraba, lo comentaba al principio, por ejemplo, todos los años pasa, jolines, todos los años, aun ahora andan buscando a alguien, se muere un marinero va en barca a pique se ahogó que se ahogó y eso yo lo vivo más intensamente (M-Sí.) porque conoces y porque te afecta más directamente y eso no sale en la tele, a mí que un petrolero vaya a pique la verdad, pues mira que lo arregle quién lo tenga que arreglar, ahora que se me muera uno, otro, que se muera la gente me duele mucho más y me da mucha más rabia porque vemos cómo estamos y la falta de medios y demás y bueno, la poca formación y seguridad y demás en el mar ¿no? y eso pasa, lo vives to el invierno, todos los inviernos, (M-Todos.) (H-(No se entiende)) to los inviernos se nos muere gente y eso tú lo vives y no sale en la tele, igual en un recorte en el periódico, en Bergantiños, ves una noticia “ahogado fulanito” (M-Sí, sí, sí.) o “desaparecido un percebeiro” tal, y de repente viene un barco, que no, ¡gracias a Dios no se murió nadie!, no se ahogó nadie, que no fue como el Casón que sí se habían muerto (H-Veinti...) un montón de ellos (...).

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 1: Cee (A Coruña), 3 de octubre del 2003. Miembros de asociaciones cívico-culturales. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 35 a 45 años. Página 34-35.

M-Pero ahora a xente o ten olvidado. É que claro, como ahora non sale na tele...

M-No, también.

(Hablan a la vez)

M-Estaba a diario, era a todas horas, durante días.

M-Ahora no sale en la tele, (M-(No se entiende)) ni en los periódicos entonces esto xa... xa non é un problema. Porque como no sale en la tele non é un problema pero o barco sigue ahí e sigue botando chapapote todos los días.

ENTREVISTA ABIERTA EN GRUPO: Muros (A Coruña), 31 de octubre del 2003. Estudiantes de secundaria. Clase social media-media. Género femenino. Páginas 18-19.

Este vivir para los medios de comunicación tuvo un **efecto didáctico** radical entre la población involucrada en el acontecimiento. Así, se tenía la sensación de que las cosas se hacían para que aparecieran en los medios de comunicación, singularmente en la televisión. Tanto en un sentido como en otro, es decir, tanto en la línea de magnificar la alarma social del problema como en la línea de minimizar la achacada falta de medios técnicos para solucionarlo. De esta manera, el terreno en el que se jugaba la gestión de la catástrofe era significativamente el terreno mediático. Y así, desde la concentración exhibicionista de medios materiales —explícitamente citada en forma de potentes y numerosas máquinas excavadoras— hasta las manifestaciones de protesta —implícitamente citadas como estériles— tenían, ambas, una finalidad puramente mediática, ajena a lo que se consideraba una eficaz

solución del problema de la limpieza de la costa afectada. El aprendizaje social de los actores en este terreno llega al punto de que se mencione la repercusión mediática como una finalidad fundamental de todas aquellas tareas que se emprendieran en el ámbito del *Prestige*. Redundando todo lo anterior en la idea socialmente aprendida por estas poblaciones de que lo que no aparece en los medios de comunicación no existe. De aquí la expresión de una cierta vivencia alienada con la que algunos jóvenes empezaban a tomar conciencia respecto a su función de extras para los medios de comunicación cuando —como se ha dicho— se organizaban manifestaciones o concentraciones ante las playas contaminadas para aparecer en los medios de comunicación, en lugar de dedicar sus esfuerzos a la por entonces perentoria recogida del chapapote.

H-No, sí que, mira, un día no Rostro, concretamente un domingo éramos dez palas (H-Xa.) (H-Estaba a televisión, ¿no?) (H-Però cuando...) (Risas) non sei se estaban ou non, (H-Cuánto, cuánto tiempo... (no se entiende)) ¿eh?

H-Fue la imagen que... ¿oíste? fue la imagen que salió del Rostro... (hablan a la vez) (M-La que sale siempre en archivo, ¿no? (risa) la que tienen, ¿no?) aparecieron allí... (H-Para...) y yo me pregunté, (H-Para...) incluso me pregunté, ¡coño! ¿de dónde hay tantas máquinas palas? (no se entiende) (hablan a la vez) (H-Eran máquinas completas ¡eh!) (H-Pues yo te lo juro...) eran máquinas potentes.

H-Nos cegábamos allí cas palas...

-VARIOS A LA VEZ NO. (H-Chegab...) EL, EL PAPEL ENTONCES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN... (H-(No se entiende)) EN TODA ESTA HISTORIA...

H-(No se entiende)

H-Pa onde va la cámara, va la gente.

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 1: Cee (A Coruña), 3 de octubre del 2003. Miembros de asociaciones cívico-culturales. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 35 a 45 años. Página 30.

M-(...) y es una niña de dieciséis años, estaba en el colegio con todas las movidas de las manifestaciones. Ahora a mí las manifestaciones, me acuerdo a la primera que hicieran aquí y fueran hasta Muxía claro porque era punto cero, y... se vino toda, un poco acojonada porque dijo ella, es que éramos tres mil personas, chicos todos de instituto y limpiando, acercándonos así, mirando cómo limpiaban y nosotros nos sentábamos donde no hubiera chapapote para mirar cómo ellos limpiaban, (H-Claro.) o sea era una película de cine, (H-Claro.) si éramos tres mil, los que fuéramos, en la manifestación, ¿por qué no nos daban unos guantes, un traje... (ruido) (tos) una paladita que quitábamos pues nos la quitábamos, pero es que no, simplemente fuimos a mirar (H-No, fue a salir en la televisión.) eso es lo que ella... y, y eso es lo que decía ella, es que (H-Bueno...) yo no, no lo viví me pasaba lo que a ti, lo veía en la tele...

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 1: Cee (A Coruña), 3 de octubre del 2003. Miembros de asociaciones cívico-culturales. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 35 a 45 años. Páginas 39-40.

H-Lo que ella está diciendo se desplegaron, no sé, cuánt... cuántos autobuses, se hizo una zona pa meterse autobuses... (M-¿Lo de la cadena humana?) sí, se puso una gente preparadita toda (tos) y las cámaras en sitios estratégicos pa coger bien las zonas, (M-Todo, todo) los autobuses, la, y la, bien la cadena humana y todo eso.

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 1: Cee (A Coruña), 3 de octubre del 2003. Miembros de asociaciones cívico-culturales. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 35 a 45 años. Página 40.

H-De todas maneiras non hai ninguén ocupándose de facer un estudio agora mesmo aquí, o sea, sobre as consecuencias. Porque as consecuencias siguen estando ahí. É o que che decía antes, si se están facendo estudos desde a Universidade de bioloxía para saber cómo está realmente o estado das costas dende, dende as Rías Altas ata as Rías Baixas (no se entende).

M-Yo tengo entendido que sí que hay algún estudio por ahí.

M-Sí, por exemplo, yo, con, con ADEGA sí que hay...

H-E se o hai, ¿qué reper?, o sea, ¿qué apoio xornalístico ten?, ¿qué apoio de formación de opinión?, vamos.

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 4 (MCyT): A Coruña, 22 de abril del 2004. Voluntarios. Género mayoritariamente masculino. Edades entre 18 y 25 años. Páginas 25-26.

En general, podría inferirse del conjunto del discurso analizado que a mayor cercanía del sujeto social (por ejemplo: el colectivo de marineros, sus familiares, etcétera) con el objeto de la información (hundimiento del buque, llegada del fuel a las playas, etcétera) menos impresionable se mostraba el sujeto en cuestión una vez conseguidas las demandas materiales derivadas del suceso crítico. Menos mediatizado —en definitiva— se revelaría el comportamiento del colectivo ante la particular representación del acontecimiento que pudiera ofrecerse por parte de los medios de comunicación social. Por el contrario, a mayor lejanía (geográfica, profesional, etcétera) del sujeto social considerado (por ejemplo: el voluntariado, los familiares de la población afectada residentes en otras zonas, etcétera) mayor dependencia, mayor sensibilidad informativa y de comportamiento se manifestaba entre esos sujetos en relación con las representaciones sociales que sobre el acontecimiento aparecieran en los medios de comunicación.

M-Yo me acuerdo (M-¡No!) que mi hija chateaba con gente de Barcelona y de las islas y vamos, todos le decía “¡oh que pena!, que mal lo pasáis” y ella un día (risas) me comentó, “mamá, en realidad, ¿estamos tan mal?” y yo le dije ¿por qué? “es que todos me dan como si... (M-El pésame.) como si fuera el pésame, es que yo no veo que estemos tan mal y es que afuera se ve esto...” (M-Es que fuera se vivió de otra manera.) se ve, sí. (M-Sí.) Los medios de comunicación afuera yo no sé, pero lo tuvieron que dar, una imagen... (hablan a la vez).

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 1: Cee (A Coruña), 3 de octubre del 2003. Miembros de asociaciones cívico-culturales. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 35 a 45 años. Página 31.

H-Pero ¿cómo vas a ir a limpiar se che están decindo “a catástrofe, a catástrofe e tal...” e chegas por ahí a os, a os puertos, á costa, e ves os mariñeiros que son os propios afectaos xogando a partida (M-Sí, pero...) e os voluntarios limpando? (M-Pero, sin embargo, viñeron da fora...) Pero... (M-Viñeron moitísimos.) viñeron da fora porque non sabían eso, porque si non non viñan tampoco... (Hablan a la vez) (M-Home sí, moitas veces se enteran cando te vas a outros sitios...) (M-Sí, pues sí.) Se souperan que o mariñeiro que pasaba do asunto os da fora non viñan, irían...

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 6: Coristanco (A Coruña), 5 de noviembre del 2003. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 40 a 45 años. Página 12.

En este sentido, cabría constatar en términos genéricos que, dado un contexto problemático, controvertido o de incertidumbre, la elevada disonancia existente entre

la interpretación que pueda elaborar el grupo de referencia local (vecinos, compañeros, familiares...) respecto de la información que dispone y la interpretación que se le pueda dar al acontecimiento desde afuera (por parte de los medios de comunicación, de los expertos, de los políticos, etcétera) y que se traduzca en informaciones divergentes, termina generando una actitud de sospecha o de precaución social que se concreta —a nuestro juicio— en forma de *xenofilia informativa*. Es decir, de valoración más positiva de la información proveniente de lugares lejanos frente a una minusvaloración y reprobabilidad de la información obtenida de manera más próxima. Así, se primará la información emitida por medios de comunicación nacionales, frente a la que pudiera provenir de medios de comunicación regionales; se valorará mejor la información de los expertos universitarios que aquella otra que pudieran ofrecer los expertos con competencias habituales en la materia; entre políticos, se le concederá mayor credibilidad a los que estén en la oposición que a los que ostenten el Gobierno. Y, en todo caso, a las fuentes de información provenientes de otros países —en esta ocasión, concretamente a las informaciones procedentes de Portugal y Francia— frente a las propias fuentes nacionales. Es decir, a mayor lejanía de la fuente de información respecto al origen del problema, mayor credibilidad respecto a la información que se proporcione sobre el mismo.

En definitiva, esta xenofilia informativa actúa como contrapunto a las representaciones sociales directamente elaboradas por la población afectada o por el más inmediato entorno interviniente en la situación de crisis y tendría su base sociocultural en la profunda desconfianza que se tiene hacia todo aquello que pueda estar implicado o próximo con el acontecimiento aciago. Así, siguiendo el principio de que el poder establecido siempre tratará de minimizar el desastre y la oposición de maximizarlo, las sospechas sobre la existencia de censura informativa por parte de unos y de politización de los medios por parte de otros, no hace sino repetir un esquema que tiene en la forma del secreto —de la información que se trata de impedir su difusión social o de ocultar su contenido— un aspecto clásico que se le atribuye a toda información en las situaciones de catástrofe². A este respecto, conviene señalar que sólo la mención de la existencia de otros intereses —implícitamente ocultos— por parte de lo foráneo, disminuía paralelamente la credibilidad de las fuentes de información exteriores. De tal manera que la mención de la existencia de intereses económicos, de crecimiento de las audiencias de televisión, o de obtención de réditos electorales servía para atenuar considerablemente la credibilidad de lo foráneo puesta en juego por el dispositivo social de xenofilia informativa.

-¿POR QUÉ PENSÁIS QUÉ, CU... QUÉ, CUÁL PUDO SER LA CAUSA PORQUE LOS MEDIOS...?

H-No sé.

M-Ay, no sé.

H-Eso... habría que preguntárselo a los medios, si por vender, si por dar una imagen por Galicia, ¿sí por qué...! (hablan a la vez) (H-Por vender, supongo eu.) (M-Eu pa min foi por eso, pola imagen (no

2 RUANO GÓMEZ, J. de D., *Auto-organización: Entre el orden y el caos*, A Coruña, Servicio de Publicaciones de la Universidad, 1996, p. 169.

se entiende) a Galicia...) eu pa min que es pa vender, porque cogías una televisión y otra y ¡bueno! La, por ejemplo Telecinco quemaba a La Primera, claro, que son estatales (H-No, yo creo que...) y las estatales están gobernadas por quien están gobernadas y no echan todo lo que tiene que echar, Telecinco es libre, (M-(No se entiende)) teóricamente es independiente y ahí machacaron a las otras porque las machacaron (M-Sí.) y eso era día tras día (H-Yo creo que...) seguido, seguido ¡o sea que...!

H-A mí no me quita nadie, que fue más un problema político, (M-Sí.) porque en cuanto salió el chapapote a la playa, aquí apareció fulanito, luego vino menganito, luego la culpa es de este, luego la culpa es del otro y ahí... los medios de comunicación vieron... tajada y ¡venga! a cortar y... como cada uno va por un lado... (H-¡Oye! pero... (tos) faltaban seis meses, ¿no?) ¿Cómo?

H-Faltaban seis meses.

M-Mira, yo... (H-(No se entiende)) lo comentaba al principio...

-¿CÓMO ES ESO? PERDÓN, ¿FALTABAN SEIS MESES...?

H-Para las elecciones.

M-Para las elecciones.

GRUPO DE DISCUSIÓN Nº 1: Cee (A Coruña), 3 de octubre de 2003. Miembros de asociaciones cívico-culturales. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 35 a 45 años. Página 32-33.

M-Eu creo que desde un principio nos hicieron ver lo que querían que viéramos, (H-Sí.) tanto medios de comunicación, políticos, autoridades, administraciones, eh... hicieron ver lo que querían ellos que viéramos y así fue, o sea, los medios de comunicación son unos medios muy potentes, en concreto la televisión, y toda la catástrofe estuvo retransmitida por la televisión y la adornaron y la vistieron como a ellos les dio la gana y como mejor en cada cadena, en cada cadena los informativos eran totalmente distintos, en, de una cadena a otra variaba muchísimo la noticia, entonces (no se entiende) pero ¿qué está pasando aquí?, o sea, aquí hay una verdad, hay una verdad que no nos están contando.

GRUPO DE DISCUSIÓN Nº 2: Camariñas (A Coruña), 10 de octubre del 2003. Clase social media-baja. Género al 50%. Edades de 25 a 30 años. Página 4.

M-No, es que tú veías las noticias en la Gallega o en la Primera y veías las de Telecinco y no era lo mismo para nada. Decías tú, pero bueno...

M-E bueno. Si veías Internet chorabas.

ENTREVISTA ABIERTA EN GRUPO: Muros (A Coruña), 31 de octubre de 2003. Estudiantes de secundaria. Clase social media-media. Género femenino. Página 33.

M-O meu fillo que está en Cartagena pois alí... tiña moito máis, bueno eu chamaba, chamaba... (H-Máis información ca nós desto ¿verdad?) moita máis información e máis información, (M-Sí.) muito máis... (M-Más exagerada quizá porque...) pero muchísimo...

H-Claro, porque eso tamén veñen os intereses dos outros, dos outros, po cu... de Benidorm, por exemplo, ou de Mallorca, veñen os intereses desa xente, tamén para marchar co turismo, aproveitar pa marchar co turismo de aquí. Porque a Galicia estaba (M-Esto...) evolucionando co turismo...

M-Sí.

M-Uhum.

M-Él... él decía que bueno, no, no, nas cafeterías nos, bueno onde él... pero no, na Universidad onde está, eh... en Interné o cómo se di, que bueno, que había... tremendo, e as conversacións e todo bueno, que había unha información, porque él chamaba, "mamá ¿pero tan, moito é...?"

H-Ademáis seguro que era negativa, a información negativa...

M-¡Hombre! Información negativa pa nós.

GRUPO DE DISCUSIÓN Nº 6: Coristanco (A Coruña), 5 de noviembre del 2003. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 40 a 45 años. Página 14.

Finalmente, uno de los aspectos socialmente más destacados respecto a la representación mediática que se hizo de la catástrofe podríamos encuadrarlo bajo el concepto de **tremendismo informativo**. Es decir, lo que podríamos definir como la representación mediática de la peor parte de la realidad afectada como ilustrativa del conjunto de toda la realidad. En este sentido, puede decirse que las informaciones que se ofrecían del desastre se elaboraban dando un doble salto expansivo del suceso. Un primer salto consistente en tomar la peor parte de las zonas afectadas, como representativa del conjunto de las zonas afectadas. Y un segundo salto expansivo consistente en tomar las zonas afectadas como representativas del conjunto de la costa. Ambos saltos, significativamente característicos de lo que aquí denominamos tremendismo informativo, se aplicaban a diferentes temas (contaminación de la costa, economía familiar, sectores productivos, etcétera) terminando todo ello por configurar un panorama desolador que no podía por menos que generar una movilización social ciertamente masiva y solidaria que ha tenido como instrumento involuntario de convocatoria a los propios medios de comunicación.

H-Pero eu penso que aquí se deu unha imagen tamén de que, de que a cousa era peor do que era.

M-Eu sei decirche o contrario (M-Eso foi...) que tiraban palés de fruta, palés de... (M-Juguetes.) (H-Mira...) pero non só de pedir, tamén de...

H-Ah... la cosa es muy grave.

H-Pero deuse unha imagen case como se estaba a morrer... (M-Sí.) de fame (M-Sí, exactamente.) !eh! (H-Sí.) (Hablan a la vez)

M-Una imagen de necesidad.

M-Todo el mundo. (Hablan a la vez)

H-De pobreza, de todo.

GRUPO DE DISCUSIÓN Nº 1: Cee (A Coruña), 3 de octubre del 2003. Miembros de asociaciones cívico-culturales. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 35 a 45 años. Página 15.

M-No, pero es verdad, el, la, lo que vendía era... (tos) la costa gallega arruinada, muerta, (H-Sí.) (H-Sí.) o sea aquí se nos morimos todos, (H-Sí.) (H-Sí.) esa era la imagen que lanzaban. (H-Probablemente...) O sea, parte de la visión del medio ambiente y de la pues, del manchado que estaba, pero era blanco, era negro, porque era negro, aparte de eso era una costa que se muere,

¡cuantas familias dependientes de tal! y ¡allá va todo muerto! y ¡allá va!, fue una cosa que no fui tanto yo creo (M-Sí, sí, sí.) porque estamos otra vez todos en el mar pescando y todos vivimos y todos estamos igual.

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 1: Cee (A Coruña), 3 de octubre del 2003. Miembros de asociaciones cívico-culturales. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 35 a 45 años. Página 31.

M-Sí, igual, eu creo que é unha mentalidade que esa non, a iso non lle voto a culpa (M-Son años malos o (no se entiendo) años buenos.) ós gobernantes ¿eh?, porque de verdad, había algunha xente e había algún programa que eu poño moitas veces a televisión, porque me daba vergonza ajena, (H- Pero a gallega non quitou nada nin fixo nada, a televisión galle, de Galicia foi unha puta merda.) ¿eh?, ¿eh?, non, pero que realmente eso dos xoguetes e eso, foi porque a xente oía (H-Oía que estábamos mal, claro, entonces yo, yo no entend...) “vamos a morrer á fame... va...” oías cada... versión (H-Escúchame, vamos a ver, yo...) porque eu penso que si morro á fame, collo e voume cos meus fillos pa onde sea, non morro á fame (H-Ya.) e os meus fillos (no se entiendo) darame moita rabia ter que deixar pero creo que a humillación esa de tal, me parece... (H-Pero...) que non somos tercermundistas.

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 5 (MCyT): O Grove (Pontevedra), 7 de mayo del 2004. Clase social media-baja y baja. Género al 50%. Edades entre 40 y 50 años. Páginas 33-34.

M-Sí no, pero eso eu creo que pasa con tódalas noticias en general ¿eh? Pôñenche aquela, xusto no momento máis grave e despois... te ficas en (M-Claro.) la noticia e ve-la, esa imagen ve-la repetida ó mellor toda a semana... e é a mesma e ó mellor xa... pasou, xa ta limpio... Aquí houbo zonas que non afectou, eu sei que Laxe, por exemplo, (H-En Laxe case non houbo nada.) nada, (M-Non.) non sei se houbo máis pero... en Laxe coincidiu de ve-la de alí a pouco e non había nada da nada.

H-En Laxe creo que non saliu case chapapote, ó principio un pouco pero no, después nada.

M-Sin embargo unha noticia era eso, que ningunha playa prácticamente de Galicia se podía... tocar.

GRUPO DE DISCUSIÓN N° 6: Coristanco (A Coruña), 5 de noviembre del 2003. Clase social media-media. Género al 50%. Edades de 40 a 45 años. Página 26.

Sin miedo a la verdad

Bieito Rubido Ramonde

Director de La Voz de Galicia

El análisis de la gestión informativa de crisis en una catástrofe marítima pasa inevitablemente por un examen detallado de lo que sucedió en Galicia a partir de aquel fatídico 13 de noviembre del 2002. Con la perspectiva que aportan más de dos años y medio, es posible afirmar que el *Prestige* fue una gran crisis de mala gestión de la información. El impacto social de la catástrofe hubiese sido distinto con una correcta gestión informativa por parte de las autoridades competentes.

Esta presentación nace de la reflexión de lo vivido en Galicia y parte del análisis de estos acontecimientos desde el punto de vista periodístico, desde la experiencia que supuso estar desde el minuto uno en la gestión de la información en *La Voz de Galicia* durante la catástrofe del *Prestige*. De lo sucedido a partir del 13 de noviembre se pueden derivar una serie de recomendaciones que deberían vertebrar la respuesta institucional ante una catástrofe de dimensiones similares.

Asumir y afrontar la catástrofe desde el minuto uno

El primer error que cometieron las autoridades en el caso del *Prestige* fue no ponerse al frente de la catástrofe y no dimensionar adecuadamente las proporciones de la misma. La Xunta de Galicia estuvo ausente en el inicio y no asumió su responsabilidad a la hora de gestionar lo sucedido.

Lo que le ocurrió a la Administración del Gobierno central, a través de su Delegación del Gobierno en Galicia, es lo que podemos denominar *síndrome del cristal roto*, es decir, lo que hacen los niños cuando, jugando, rompen un cristal: todos desaparecen y nadie quiere asumir la responsabilidad hasta que llega el padre y es evidente. Para las autoridades hubiese sido preferible asumir desde el minuto uno el deber. Ese deber que —al igual que sucedió en el caso del 11-M— sí movilizó a la redacción de *La Voz de Galicia* espontáneamente. Los periodistas acudían a sus puestos sin ser llamados y se ofrecían para trabajar. Es evidente que los hechos de estas características producen una motivación especial y tensionan las redacciones. Redacciones, por cierto, que son un reflejo de la sociedad, de su entorno, por lo que se puede aventurar que lo que ocurre en *La Voz de Galicia* es un reflejo de lo que está ocurriendo en la sociedad cuando tiene conocimiento de que se ha producido un suceso de estas características.

Es por esto que la sociedad necesita que la Administración asuma su papel y se ponga al frente de un suceso que conmociona al país. Necesita sentirse arropada por sus gobernantes y saber que están trabajando en el problema.

Transparencia y verdad

Aunque pueda parecer una obviedad, es necesario insistir en la vieja máxima periodística que mantiene que el silencio no es rentable. Hay que trabajar siempre con un principio de transparencia que permita a la Administración dar su versión para que los demás no la *inventen*. Por ejemplo, a la redacción de *La Voz* llegaban en esos momentos de tensión demasiadas versiones y teníamos que estar continuamente investigando para saber cuál era la verdadera.

Para enriquecer el análisis de lo que fue y lo que debería haber sido, debe considerarse también en este apartado lo que sucedió durante la catástrofe del *Mar Egeo*. En este caso, las primeras 24 horas — que viví en primera persona— fueron diametralmente distintas a las del *Prestige*: las autoridades se pusieron al frente desde el primer momento e informaron. ¿Qué pasó, sin embargo, en el 2002? Pues que la información que facilitaba el Gobierno, ya desde las primeras horas, estaba siendo falsa (remolcadores, distancia del petrolero a la costa...) y eso generó automáticamente un mecanismo de desconfianza en la versión oficial que lleva a contrastar —todavía más de lo que la propia práctica periodista exige— cualquier información.

La Administración debería —y deberá, en un hipotético caso similar— no tener miedo a contar la verdad. Más, si cabe, en el caso de las catástrofes marítimas en Galicia, porque nuestra sociedad tiene bagaje que le permite detectar las incorrecciones o mentiras al momento. La sociedad gallega también se caracteriza por una cultura de resignación sana hacia las catástrofes marítimas —sabe que el mar no se puede domar y asume esos riesgos—, pero no de resignación hacia el afán de engañar de las autoridades que hubo en este caso. Probablemente este afán no fue premeditado, sino fruto de algunas decisiones de determinadas personas que no asumieron la gravedad de lo que estaba sucediendo: primero se engañan entre ellos y, después, a la sociedad.

La Administración pierde la credibilidad y se genera un mecanismo de desconfianza.

Tener un portavoz creíble

Es fundamental elegir como portavoz a una persona con credibilidad y estabilidad emocional. Debe tener un reconocido prestigio en la sociedad. No sirve cualquier político improvisado.

Moverse al pie de la catástrofe

En el caso del *Mar Egeo*, el accidente ocurrió sobre las cuatro de la madrugada. Las primeras noticias se dan sobre las 5.45 horas y las autoridades estaban evaluando la catástrofe en el lugar sobre las ocho de la mañana. En el caso del *Prestige* no sucedió así. Es recomendable que los responsables de la gestión de la crisis se muevan al pie de la catástrofe y sean vistos por la sociedad.

Evitar la descalificación del mensajero

Otro de los errores cometidos fue la descalificación permanente del mensajero. *La Voz de Galicia* lo padeció con notas públicas en las que nos acusaban de mentir. Esto, a pesar de que pasaron muchos días tras la catástrofe antes de que *La Voz* reprochase algo a alguien. Por ejemplo, teníamos información comprometedor pero no la utilizamos porque estábamos intentando colaborar, no distraer, sólo informar. El periódico nunca intentó rentabilizar la catástrofe. El objetivo era dar una información orientada por el bien común.

El jueves 14 *La Voz* tituló «Un petrolero a la deriva amenaza Galicia con una gran marea negra». El Gobierno nos reprochó que estábamos alarmando a la sociedad. Este primer desencuentro fue el punto de partida para otros y para una situación que traslucía un desinterés total de la Administración a la hora de tener en cuenta los contrapesos que funcionan en democracia. Lo que ocurrió es que hubo un desprecio —probablemente por falta de fe democrática— hacia el trabajo periodístico.

Esa descalificación del mensajero es un error por parte de quienes gestionan los gabinetes de crisis porque consiguen un efecto búmerang por parte de los medios —a los que está restando credibilidad— y por parte de la propia sociedad.

Ejemplaridad y autocrítica

Después de la catástrofe, la Administración y las personas que ocupaban cargos de responsabilidad en ese momento pecaron de dos graves errores:

- Falta de ejemplaridad. No hubo ni una sola dimisión ni un solo cese. Opino que alguien debería haber tenido la gallardía de dar ese paso porque es lo que la sociedad entiende. Una sociedad que es mucho más tolerante que sus gobernantes y entiende que puede haber un accidente, pero no que se le engañe y tampoco esa actitud de fortaleza (hueca, realmente) que lleva a que nadie asuma su responsabilidad en la Administración.
- Falta de autocrítica. A día de hoy, todavía nadie ha hecho autocrítica desde la Administración, ni funcionarios ni políticos, cuando han transcurrido más de dos años y medio de la catástrofe.

Para finalizar, considero que el gran consejo para los gestores de una catástrofe es no tener miedo a contar la verdad. La sociedad entiende mucho mejor la verdad que el engaño descubierto *a posteriori*.

En el caso del *Prestige* se evidenció una preocupación desmesurada por que la situación no dañase a los responsables, por encima de la búsqueda del bien común que es lo que debería guiar a los gestores de la crisis. El tiempo ha revelado que fue un error y que lo que realmente perjudicó al Gobierno fue no ponerse al frente de la catástrofe, no contar toda la verdad, y no asumir la responsabilidad desde el minuto uno. Lecciones que deberían tenerse en cuenta en el futuro.

DEBATE

Al final de la exposición de las ponencias, los participantes iniciaron un debate en el que analizaron con detalle muchas de las cuestiones y polémicas suscitadas por los propios ponentes en sus propuestas. El papel de los científicos en la crisis del *Prestige*, Nunca Más, la estrategia informativa del Gobierno durante esos días o, incluso, el tratamiento que los periodistas ofrecieron de la catástrofe suscitaron un rico debate en el que surgieron propuestas ante la posibilidad de que tenga lugar una nueva marea negra en el futuro.

El primero en abrir fuego fue Bieito Rubido. El director de *La Voz de Galicia* centró su intervención en focalizar el debate, en enfocar la reunión desde un punto de vista constructivo de cara al futuro. Destacó la necesidad de sacar conclusiones en claro ante otra eventual catástrofe, una hipótesis en la que coincidieron la mayoría de los ponentes, a la luz de la intensidad del tráfico de mercancías peligrosas que navega frente a las costas gallegas cada día. «Aquí no se trata tanto de explicar lo que ocurrió en aquellos días del *Prestige* como de decidir y formular como se debe actuar en el futuro ante una situación similar. No se trata ahora de racionalizar lo pasado y justificar lo que se hizo, sino de encontrar soluciones para determinar las medidas a tomar ante otra eventual catástrofe en el futuro». Rubido criticó la estrategia informativa del Gobierno tras el accidente del petrolero y señaló que aquella actuación no se podía mantener con la disculpa de que el buque pertenecía a las mafias que operan en el sector. «La clave aquí es que un error no justifica otro error. A saber, que unos sinvergüenzas que abandonan en países de conveniencia y que pertenecen a la mafia rusa fletaran un petrolero moribundo con un capitán irresponsable no justifica que el señor portavoz del Gobierno central hiciese una mala práctica informativa».

Respecto al papel de los medios de comunicación, el director de *La Voz* mostró algunas discrepancias con la tesis defendida por Juan de Dios Ruano en su ponencia. «Sí estoy de acuerdo contigo (en alusión a Juan de Dios) en hubo una cierta fascinación por los medios en algunos pueblos, especialmente una fascinación por la televisión, y, a lo mejor, algún medio cayó en el error de alterar la realidad y ofrecer una imagen en algún momento distorsionada. Pero, al margen de esa práctica, la realidad básica es que en los momentos más tensos de la catástrofe, las cosas en el plano informativo no se hicieron bien desde el Gobierno. Es más, caeríamos en un error si dijésemos que todo lo que se hizo estuvo bien hecho. El objetivo es otro. Vamos a ver, el mensaje que hay que transmitir a la sociedad gallega si vuelve a ocurrir otra desgracia como la del *Prestige* es radicalmente distinto. Tendría que ser algo así: “Miren ustedes, tenemos una desgracia, vamos a tener que ponernos las botas todos y trabajar a tope”. No se puede entrar de nuevo en la descalificación, en la obsesión de que hay algunos que mienten... Esa actitud generaría de nuevo un caldo de cultivo que, en el caso del *Prestige*, dio lo que dio».

El siguiente en tomar la palabra tras Bieito Rubido fue el profesor Barreiro Rivas, quien puso sobre la mesa una gran variedad de temas, entre ellos, el papel de los científicos durante la crisis. El catedrático de la Universidade de Santiago de Compostela fue muy

duro con el comportamiento en general de este colectivo por la gran variedad de opiniones que surgieron durante la catástrofe, muchas de ellas contradictorias entre sí. «El tratamiento científico fue otro de los grandes problemas relacionados con la catástrofe del *Prestige* a la hora de recopilar información. Los científicos dijeron durante la catástrofe alto y bajo, blanco y negro, cien y cero... ¿Qué quiero decir con esto? Pues que los informes se hicieron a golpe de talonario. Tengo la sensación terrorífica de que se hizo así. El papel de la universidad en este asunto fue absolutamente desastroso, en términos generales. No sé cuál es el estudio bueno, ni me atrevería a hacer una crítica de un estudio, por ese mismo motivo». «¿Qué saca la sociedad gallega del papel de la comunidad universitaria en el caso del *Prestige*? Pues que son unos coñones absolutos. Yo no soy capaz que decir en este momento su tenían razón los que entonces decían que ésta era una catástrofe a un año vista, o lo que decían que era una catástrofe a veinte años vista. Los científicos no tuvieron la más mínima capacidad de contradecirse, de tal forma que cualquiera podía salir y decir cien, y luego salir otro a decir cero, y ni unos ni otros hacían la más mínima crítica al otro estudio. La parte científica sale de la catástrofe del *Prestige* absolutamente derrotada. Y es además una derrota de la que se sospecha en la parte política: o sea, que con 3.000 euros arreglas el informe que quieras».

Barreiro mostró también sus discrepancias con la ponencia de Juan de Dios Ruano. «Tengo que decirle (al profesor de Sociología de la Universidade da Coruña) que si leo su informe, mi primera pregunta es: ¿pasó el *Prestige* por Galicia, sí o no? ¿Llevaba 77.000 toneladas de fuel, sí o no? ¿Llevamos gastados ya 3.000 millones de euros por el impacto de la catástrofe, sí o no? Medido en euros el impacto del *Prestige* es terrorífico, fue una ruina total, ¿sabe la gente lo que se puede hacer con 3.000 millones de euros?».

A la vista de las alusiones al desastre del *Mar Egeo* que se pusieron sobre la mesa, el profesor universitario también optó por expresar su punto de vista y diferenció las consecuencias de la última catástrofe medioambiental en Galicia, la del *Prestige*, con la anterior en el tiempo, la del petrolero que encalló en la ciudad de A Coruña en 1992. «Entre el *Mar Egeo* y el *Prestige* hay una diferencia fundamental. En el caso del primero, la catástrofe se produce en un momento, y la del *Prestige* es una catástrofe de larga duración en la que actuar de una forma o de otra puede tener resultados diferentes. Por eso en el accidente del *Mar Egeo* se produce una gestión de la postcatástrofe y en el caso del *Prestige* hay una gestión de la catástrofe. El *Prestige* es un accidente normal que deriva en terrible por la gestión del mismo, algo que no se puede decir en el caso del *Mar Egeo*».

Para cerrar su intervención, Barreiro tuvo palabras para el nacimiento y el papel que Nunca Más juega en la crisis. «Creo que Nunca Más está mal analizado desde la perspectiva política porque comete un error: iniciarse como un movimiento social y terminar como un movimiento político. El primero sólo focaliza un problema y prescinde de todos los demás, de forma que una persona de extrema izquierda y otra de extrema derecha pueden coincidir en el mismo movimiento político: la catástrofe del *Prestige*, por ejemplo. Ahora, desde el momento en que yo (Nunca Más) empiezo a incluir otros objetivos de corte político, toda la gente que fue a la manifestación de Santiago se marcha».

Al final de esta exposición, Bieito Rubido tomó de nuevo la palabra para exponer la estrategia informativa de *La Voz de Galicia* durante la catástrofe. «Algunos periodistas cayeron en la tentación de sacar o publicar la versión más negra de la catástrofe, pero no

fue el caso de *La Voz de Galicia*, donde hubo siempre una obsesión por contar la verdad del *Prestige*. Lo que ocurrió en aquel caso es que nos lo pusieron muy fácil. Hubo una impericia de las autoridades que nos erigió de repente en los transmisores de la realidad. No hubo un cálculo para ir por un camino para obtener esos réditos, como tampoco lo hubo por parte de la Administración, sin duda. Lo único que hubo fue una impericia de unos señores a la hora de transmitir la información. Una de las conclusiones, desde mi punto de vista, que se tiene que extraer para el futuro sobre la gestión de la catástrofe del *Prestige* es que el temor a contar lo que ocurría, a dimensionar el problema, fue uno de los errores más graves. Desde el minuto uno dijeron: “No ocurre nada, no ocurre nada...” La realidad, mientras, iba por otro camino».

Por su parte, Juan de Dios Ruano se mostró de acuerdo con algunos planteamientos de los ponentes que lo precedieron, aunque introdujo sensibles matices que avivaron aún más el debate. «Estoy de acuerdo con muchas de las cosas de las que habláis, pero es más, esas cosas de las que habláis son aplicables a todas las catástrofes que ocurren. Hay mucha literatura sobre estos temas y la conclusión final es que la Administración es la última en enterarse de lo que ocurre realmente o que la empresa que tiene ese accidente es la última en comunicar el accidente».

Sobre el papel de los científicos, el profesor de Sociología no entró a analizar los planteamientos de Barreiro Rivas, sino que destacó el esfuerzo que se hizo por dotar a este colectivo de los medios para estudiar la catástrofe. «Hay que decir que ésta es la catástrofe más estudiada de la historia. Ni el *Mar Egeo* ni el *Casón* tuvieron la financiación que surgió tras el accidente del *Prestige*. Uno de los temores de mi equipo de investigación cuando pensamos el trabajo que estamos realizando fue: ¿cómo vamos a presentar un trabajo sobre la catástrofe del *Prestige* y el impacto político cuando la sensación que había era que querían ocultar las cosas? Pues al final tenemos financiación hasta el 2007. Y la Universidade da Coruña tiene proyectos, también la de Vigo... En el caso del *Prestige* hay cosas que se hicieron muy bien a diferencia de otros países, caso de Francia».

Juan de Dios hizo una larga exposición para presentar su visión sobre la política informativa del Gobierno en la crisis del *Prestige* y coincidió con Pedro Arias en que buena parte de la brecha social que se puso de manifiesto aquellos días ya venía de discrepancias anteriores con la gestión del Ejecutivo de José María Aznar. «Respecto a las cuestiones informativas de la catástrofe, recuerdo lo que dijo una persona: primero no se dijo la verdad, luego se dijo la verdad y un poco más. Lo primero es un acto reflejo de todas las Administraciones en los primeros momentos de las catástrofes. Sobre la desconfianza hacia la política informativa del Gobierno, estoy de acuerdo con Pedro Arias en que esa desconfianza no empezó con la catástrofe del *Prestige*, sino que ya venía de antes, empezó con el decretazo y con las manifestaciones universitarias en contra de la LOU. Es más, cito una parte de una intervención que voy a llevar a un congreso sobre este punto: “En relación con el texto de la crisis, hay que señalar que a medida que nos alejamos de la población directamente afectada, encontramos un discurso que se hace más sensible a factores sociopolíticos que se encuentran ligados a un enfrentamiento con las políticas gubernamentales en campos tan cruciales como la reforma laboral y la huelga general de junio del 2002 por el decretazo. Una huelga que, además, dio origen a la convicción de que tanto el Gobierno como los medios de comunicación públicos no decían la verdad. Ahí está el origen de la desconfianza, no en el *Prestige*. Así como en las movilizaciones universitarias que tuvieron lugar un año antes del *Prestige* por la Ley de Ordenación Universitaria, que permitieron fraguar

rápidamente las redes de movilización estudiantil en el campo más efectivo mediáticamente y valorado socialmente de la solidaridad medioambiental”».

El profesor de la Universidade da Coruña aludió también al accidente del *Casón* como un ejemplo de mala praxis informativa. «El *Casón* es otro ejemplo. Entonces se generó una gran alarma social, mucha más que en el caso del *Prestige*, derivada de esa mala política informativa. El delegado del Gobierno decía una cosa, la Xunta decía otra e incluso había llamadas que incitaban a la gente a salir de allí porque la carga del *Casón* era radiactiva, peligrosa, etcétera».

La intervención que cerró el debate corrió a cargo de Pedro Arias, quien, de nuevo, retomó con espíritu crítico el papel de la comunidad científica. «Yo ya hablé en su momento de la república de los científicos. Quedé asombrado con la irresponsabilidad de la gente que, buscando notoriedad, se dio a conocer con cosas como que Galicia iba a quedar arrasada para veinte años. Resulta que pasa un año y pico de la catástrofe y no sólo no dimiten, sino que nadie de la universidad los echa. Había otros que decían que eso iba a generar una catástrofe económica que iba a hundir a Galicia no sé donde y tampoco pasó nada».

El profesor universitario defendió, para finalizar, un mensaje optimista con cierta resignación final. «Tengo la convicción de que si ocurre otro *Prestige* no se actuará del mismo modo, porque incluso la sociedad iba a reaccionar, pero tengo claro que se iban a utilizar las mismas claves de partidismo».

CONCLUSIONES

- Más tarde o más temprano, Galicia volverá a sufrir otra catástrofe marítima. La densidad del tráfico de mercancías peligrosas frente a la costa gallega lleva a pensar en esa línea, por lo que los esfuerzos futuros deben centrarse en las tareas de prevención y formación para afrontar una nueva marea negra.
- La información es gestión, no se puede dissociar de la gestión propia de la catástrofe. La gestión deficiente de la información deriva en una gestión deficiente de la crisis.
- La evaluación inicial de la crisis, el impacto inicial y la valoración de las posibles consecuencias en el futuro, resultan determinantes para afrontar un suceso de estas características.
- Los principios de transparencia y veracidad son claves para establecer una estrategia informativa adecuada en el caso de una catástrofe. En este sentido,

informar periódicamente a los medios de comunicación y, por lo tanto, a la sociedad es vital para obtener una salida airosa de la crisis.

- Es necesario ponerse al frente de la crisis desde el primer minuto (incluso con presencia física en los lugares afectados). La tentación de minimizar la catástrofe en la que caen frecuentemente los agentes implicados, bien sean administraciones bien empresas, puede acabar convirtiéndose en un lastre durante todo el proceso de gestión.
- En el caso del *Prestige*, las decisiones y la estrategia informativa de los gestores provocaron una merma sustancial de la credibilidad y la confianza de la ciudadanía en el Gobierno que derivó, entre otras consecuencias, en una fuerte conmoción social y política que acabó por tener un impacto nocivo en la propia percepción de la gestión.
- Ante una catástrofe es prioritario disponer de un portavoz adecuado, que tenga credibilidad ante la sociedad y que sea capaz de transmitir seguridad.
- Evitar la estrategia de la descalificación de los mensajeros. Al fin y al cabo, los medios de comunicación ejercerán el papel de enlace entre el gestor de la crisis y la sociedad durante el desarrollo de la catástrofe.
- Los agentes sociales deben trabajar en la búsqueda de un cambio de mentalidad: ante acontecimientos como el *Prestige*, la sociedad gallega no puede dividirse. Debemos partir del supuesto de que quién ocasiona los vertidos es responsable por negligencia, ambición o cualquier otra razón.
- Las redes de apoyo social son uno de los componentes más importantes para la comunicación y recuperación en un desastre. Es un error intentar el debilitamiento de estas redes.
- Es preciso articular mecanismos de participación social con canales de comunicación entre políticos, ciudadanos y expertos. Mejorar la comunicación entre ciudadanos y Administración y fortalecer la colaboración entre científicos y políticos. Esta colaboración conlleva la necesidad de *controlar* cierta producción científica que genera informes poco contrastados.

SEGUNDO FORO (7/6/2005)

PARTICIPANTES

- Miguel López-Quesada Gil, consejero delegado de Weber Shandwick
- Armando Fernández-Xesta, periodista especialista en comunicación empresarial
- Juan Freire, investigador del Grupo de Recursos Marinos y Pesquerías de la Facultad de Ciencias de la Universidade da Coruña
- José Francisco Sánchez, Sánchez, director de Comunicación de La Voz de Galicia

Oleadas de crisis

Miguel López-Quesada Gil

Consejero delegado de Weber Shandwick

Una situación de crisis es aquella que pone a cualquier empresa, institución o directivo ante un momento clave. Desde los acontecimientos más sencillos a los más complejos necesitan de un procedimiento de resolución que permitan gestionarlos con las mayores garantías de éxito.

Las decisiones que se adopten en esos momentos podrán afectar muy negativamente en la imagen, la reputación o la actividad de quienes se enfrentan a dicha crisis. Por otra parte, y aunque pueda parecer complicado, una correcta actuación podrá incluso dar lugar a un impacto positivo en la reputación de los protagonistas de la historia.

La crisis no es patrimonio de ninguna categoría profesional ni afecta exclusivamente a las actividades más relacionadas con la gestión del riesgo, como la industria petroquímica, la aeronáutica o la energía nuclear, entre otras. Tampoco está intrínsecamente unida a la mar, pese a que la memoria de todos guarda imágenes muy tristes demasiadas veces repetidas.

Pese a que la forma y los efectos variarían en cada uno de los casos anteriores, siempre hay que partir de la premisa de que la gestión de una situación de crisis requiere la máxima pericia por parte de quienes deben tomar decisiones.

Quienes han vivido una situación de crisis mayor, ya sea en el campo de la empresa o en el de la política, comparten un conjunto de experiencias, a veces traumáticas, que les unen incluso sin haberlas racionalizado ni puesto nunca en común.

Los protagonistas de ese tipo de vivencias han conocido la sensación de convertirse, de la noche a la mañana, en el centro de atención para la opinión pública; de saberse observados y juzgados; los acontecimientos les han obligado a tomar decisiones bajo presión y sin todos los datos necesarios para ello, han sido presionados por los medios informativos e interpelados por audiencias que no habían tenido en cuenta hasta entonces. Todo ello es muy difícil de asimilar si no se tienen las aptitudes y actitudes apropiadas.

En este tipo de situaciones, la comunicación y la gestión de las relaciones con las diferentes audiencias se han confirmado como un elemento de enorme importancia, que puede incluso marcar la diferencia entre una crisis bien resuelta o un fracaso estrepitoso. Conviene recordar que toda crisis comienza mucho antes de su estallido. Se gesta durante

cada uno de los meses en los que no se adoptan medidas de prevención ni se definen procedimientos de actuación frente a los peores escenarios.

La ciudad de A Coruña y Galicia entera no podrán olvidar nombres como *Urquiola*, *Mar Egeo* o *Prestige*. Se trata de verdaderas catástrofes medioambientales y humanas, de situaciones dramáticas que han planteado retos enormes para quienes han tenido que enfrentarse a ellas.

Todas ellas comparten elementos comunes con otras situaciones críticas, que han permitido a lo largo de los años destilar una serie de reglas o principios que son especialmente aplicables a ese tipo de casos. En ese sentido, cabe hablar de una comunicación específicamente de crisis, cuyas características son:

- Se desarrolla como reacción frente a una situación no deseada.
- Tiene un alto nivel de riesgo por las implicaciones que conlleva para sus protagonistas, tanto en términos de imagen y reputación como incluso legales o penales.
- Los escenarios cambian rápidamente, exigiendo permanentes revisiones tanto de mensajes como incluso de emisores o portavoces.
- El mensaje suele ser relevante para otras audiencias, aparte de su receptor natural, especialmente si se trata de una crisis con repercusión en la opinión pública, como ocurre mayoritariamente en las catástrofes marítimas.

Más allá de los aspectos relacionados con la comunicación, la gestión de cualquier crisis requiere herramientas tanto para la prevención como para la toma de decisiones, para la formación de quienes podrán verse afectados por ella y para la evaluación de los daños, una vez concluida.

En todas estas fases, la comunicación desempeña un papel muy importante y exige el mismo nivel de profesionalización y seriedad que las áreas de actuación que tradicionalmente han estado más vinculadas a la gestión de crisis, como las de operaciones, seguridad o legal.

Cómo surge una crisis

Atendiendo a su fuente de origen, la clasificación más aceptada distingue entre **crisis endógenas**, las generadas en el propio seno de quien la sufre, a menudo por sus propias acciones, y **crisis exógenas**, provocadas por factores externos.

Otro tipo de clasificación de las situaciones de crisis tiene que ver con su ámbito de influencia. Atendiendo a este criterio podemos encontrar **crisis de tipo corporativo, de producto, laborales, sectoriales o las derivadas de incidencias graves**.

En función de si tienen repercusión pública o no, las crisis pueden calificarse como **silenciosas** o **mediáticas**.

Atendiendo a su nivel de importancia e intensidad, podremos hablar de crisis **leves**, **moderadas** o **graves**. La consideración cualitativa corresponde habitualmente a la organización afectada, lo que puede provocar distorsiones en algunos casos: como cuando una empresa, por ejemplo, considera leve un vertido accidental al mar, por tratarse de una cantidad limitada o de una sustancia poco contaminante, mientras que la opinión pública lo encuentra un hecho gravísimo e inaceptable desde todos los puntos de vista.

Finalmente, según su alcance geográfico, distinguiremos entre **crisis locales** —ya sean de ámbito municipal, regional o autonómico—, **nacionales** —implican a autoridades, organismos y medios de comunicación de ámbito estatal— e **internacionales** —que en algunos casos pueden alcanzar dimensiones realmente **globales**— como en los casos del atentado terrorista contra las Torres Gemelas o la explosión del trasbordador espacial de la NASA.

Todas estas clasificaciones son compatibles entre sí.

Reacciones frente a la crisis

Uno de los aspectos más interesantes de analizar es la actitud adoptada por quienes han tenido que afrontar una crisis. En muchos casos, se trata de actitudes puramente personales de quienes se han visto en la tesitura de tomar decisiones sobre la marcha pero, en ocasiones, las empresas o instituciones actúan conforme a políticas definidas previamente. En este sentido, cabe hablar de estrategias predefinidas frente a la crisis. Algunas de las más habituales, y no por cuestionables menos extendidas, son:

- **El silencio:** cuando se piensa que la mejor respuesta es no decir nada, se olvida que el silencio también habla de nosotros. La sociedad en su conjunto demanda de empresas e instituciones una respuesta frente a las crisis que, cuando no se produce, genera rumores que tratan de explicar lo inexplicado.
- **La negación:** esta postura choca frontalmente con el viejo adagio periodístico de que los hechos son tozudos, por lo que más temprano que tarde, negar la responsabilidad pasa factura a los culpables. La negación sólo es una estrategia válida cuando las responsabilidades que se atribuyen son totalmente infundadas. En los demás casos, la inicial negación suele derivar en una matizada asunción de responsabilidades cuya consecuencia directa es la pérdida de credibilidad.
- **La transferencia de responsabilidad:** es lo que vulgarmente entendemos por *echar la culpa al muerto*. Cuando efectivamente nos hallamos ante un caso con resultado de muerte, el primer efecto que genera esta postura es de rechazo, aunque sólo sea por una cuestión de estética y respeto a quienes han perdido la vida.

Con algo más de tiempo, el análisis de todos los factores implicados puede determinar que la verdadera causa de un accidente han sido las exigentes condiciones de trabajo, una señalización deficiente o el escaso mantenimiento por ahorros de costes más allá de lo razonable. Entonces, la transferencia de responsabilidad actúa como un boomerang en contra de quién la esgrimió como argumento defensivo.

- **La asunción de culpa:** aunque un arrebató de sinceridad corporativa o institucional puede minimizar la hostilidad de la opinión pública ante un error de consecuencias graves, lo cierto es que esta estrategia sólo es válida de manera temporal.
Sin dar el paso siguiente, en la línea de asumir responsabilidades y resolver el problema, la confesión por sí sola no es suficiente y genera expectativas entre las audiencias clave.
- **La proactividad controlada:** Resulta muy arriesgado aventurar una recomendación que sea válida para todos los casos, pero la experiencia demuestra que comunicar nunca es una mala opción, siempre que se haga de manera controlada y se utilice con la misma profesionalidad que cualquier otra herramienta de la gestión empresarial.

Comunicar tiene una serie de ventajas, como la de tomar la iniciativa y controlar el mensaje, sin dar lugar a interpretaciones erróneas. Una frase muchas veces repetida por quienes se dedican a la comunicación afirma que lo que no digamos nosotros mismos lo dirán otros, de modo que es preferible que asumamos el control directamente sobre lo que tiene que ver con nuestra imagen. Comunicando proactivamente, las audiencias clave a las que debemos mayor consideración, como los ciudadanos, las administraciones públicas, los medios informativos o los consumidores, entre otros, podrán ser informadas directamente por nosotros. Una muestra de compromiso y respeto hacia ellas que puede ganar su apoyo o, al menos, lograr que mantengan una posición de neutralidad y no beligerancia contra nosotros.

Indudablemente, dar el paso de comunicar implica también algunos riesgos, lo que a veces puede disuadir a quienes deberían tomar esa decisión. Fundamentalmente, el más temido son las implicaciones legales de cualquier declaración pública. Reconocer errores en el caso de un vertido grave al medio ambiente o confesar que un problema de seguridad en un barco era conocido con anterioridad puede acabar ante los tribunales y conlleva elevadas posibilidades de acabar en una condena.

Lo cierto, es que comunicar es una vía sin retorno. No cabe hablar ahora y querer guardar silencio más tarde, porque una vez abierta la senda de informar a nuestras audiencias, éstas esperarán de nosotros nuevos datos, respuesta a sus inquietudes y conocimiento sobre nuestras intenciones. Esa imposibilidad de echarse para atrás más adelante es otro argumento esgrimido por quienes afirman que la mejor información es la que no se da.

¿Se puede prevenir la crisis?

Una pyme del sector informático, una multinacional de muebles de oficina, un ayuntamiento de capital de provincia o la Dirección General de Turismo de una Comunidad Autónoma parecen totalmente distintos, pero no lo son tanto en lo que se refiere a cómo prepararse para hacer frente a situaciones de crisis que pongan en riesgo su reputación. De hecho, todos ellos pueden utilizar las mismas herramientas para evaluar sus riesgos, establecer sus procedimientos de actuación o formar a sus responsables.

Las principales herramientas que permiten racionalizar todo el conocimiento asociado con la prevención y la gestión de crisis son las auditorías de riesgos, los manuales de gestión de crisis, la designación de comités de crisis, la formación de los responsables y el establecimiento de sistemas de alerta.

Cuando estalla la crisis, cuando ocurre lo peor, lo único que cabe hacer es ponerse manos a la obra. Ya no hay tiempo que perder y cada minuto cuenta.

Se dice que, en la primera hora, incluso algunos lo reducen a los primeros veinte minutos, se debe tomar al menos una decisión importante. Tal vez la primera decisión importante ante una catástrofe marítima sea la de calificar la situación como una crisis.

No es una cuestión menor, porque considerar que estamos ante una crisis supone la puesta en marcha de los procesos previstos para ese caso: desde la aplicación de planes y protocolos de emergencia, pasando por la localización y convocatoria de todos los miembros del comité de crisis o de sus suplentes si es preciso, hasta la reclusión de todos los implicados en la llamada *sala de guerra* y el inicio de un seguimiento intensivo tanto de medios informativos como de otros canales de detección.

Algunos de los errores más frecuentes en esas primeras horas tienen que ver con el excesivo peso de las consideraciones emocionales sobre las racionales, con dejarse llevar por lo que uno siente y no por lo que los hechos parecen mostrar.

En esas horas, uno piensa que es injusto ser criticado por un hecho aislado en una trayectoria de buen hacer profesional; uno tiende a creer que los consumidores o los ciudadanos exageran en su percepción del riesgo que la crisis puede suponer para ellos y sus familias; uno se siente atacado y juzgado por gente que ni siquiera se ha molestado en conocer la organización a la que critica; y uno espera que las cosas pasen por sí solas, si no se les da mucha importancia.

El fruto de todo este tipo de reflexiones, que resultan perfectamente entendibles desde el punto de vista humano, suele ser la falta de foco y la comisión de errores de cálculo de consecuencias muy negativas.

En ese momento, la recomendación siempre es preguntarse **¿qué está en juego en este caso?** y tratar de responder desde la perspectiva de la organización y, luego, desde el punto de vista de la audiencia más importante. Se trata de despertar en los gestores de crisis una cualidad fundamental: la empatía, la capacidad de entender las motivaciones

del otro. Sólo comprendiendo las expectativas de nuestros interlocutores principales podremos responder a ellas.

Por encima de cualquier otra consideración, las personas, y muy especialmente las víctimas, merecen siempre el primer lugar en nuestras comunicaciones.

Una crisis es un momento traumático para quien la vive. Es una dura prueba para la capacidad de aguante, requiere una gran fuerza interior y ayuda a descubrir la verdadera personalidad de quienes deben trabajar juntos para resolverla y de quienes la padecen.

Los estudios de la Dra. Kubler Ross, psicóloga que trabajó con enfermos terminales durante años, permiten definir cinco fases psicológicas por las que pasamos ante una situación de crisis: negación, ira, negociación, abatimiento y aceptación.

Cada crisis es diferente porque la combinación de factores y circunstancias que la rodean nunca son las mismas y, desde luego, las decisiones adoptadas por cada comité de gestión de crisis varían en cada caso.

Sin embargo, se suele dar un fenómeno curioso, que a lo largo de los años he visto repetirse una y otra vez. Detrás de cada crisis grave parecen sucederse una serie de nuevos incidentes de similares características. Así, por ejemplo, tras el hundimiento de un petrolero en la proximidad de las costas, se acumulan las noticias sobre otros accidentes relacionados con el transporte tanto de mercancías como de viajeros por el mar. Puede tratarse de un buque carguero repleto de vehículos de lujo encallado en un banco de arena en el Canal de la Mancha, del vertido de una gabarra que transporta combustible en las cercanías de una refinería costera o del choque de dos buques en aguas internacionales; todos ellos son ejemplos reales que siguieron al hundimiento del petrolero *Prestige*.

Yo llamo a este fenómeno la Teoría de las Ondas de Rebote y lo explico por una serie de factores:

- una **hipersensibilidad en la opinión pública** ante un determinado tipo de incidencias.
- un **mayor interés de los medios informativos por el sector concreto o el tipo de actividad** afectado por la crisis.
- mayor **tensión entre quienes realizan labores delicadas que incrementan las posibilidades de cometer errores**.
- Por último, la **Administración Pública extrema los controles y las inspecciones, que suelen detectar nuevas irregularidades**.

Casi tan importante como decidir que una determinada situación debe calificarse como crisis es saber cuándo y cómo debemos dar por concluido el incidente, cuándo debemos cerrar la crisis.

A modo de conclusión, podemos resumir brevemente cuáles son los principales resultados de una crisis bien gestionada en sus diferentes aspectos, tanto técnicos como de comunicación:

- Se demuestra control de la situación desde un primer momento por parte de la organización afectada.
- Los mensajes transmitidos por los distintos portavoces llegan a la opinión pública con claridad.
- Se produce un mínimo impacto en la reputación corporativa y/o las ventas de productos afectados.
- La cobertura informativa decae tras los momentos iniciales.

La comunicación nunca podrá resolver una crisis real por sí sola, pero será un aliado muy importante a la hora de afrontar un problema grave, como un desastre en el mar. Todos tenemos ejemplos demasiado recientes de que no entenderlo así es un camino con muchas espinas, que erosiona a los protagonistas y añade presión a una situación ya de por sí muy difícil de afrontar.

Errores en cadena

Armando Fernández-Xesta Vázquez

Periodista especialista en comunicación empresarial

Es difícil decir hoy algo nuevo del caso *Prestige*. Del petrolero, del accidente, de sus consecuencias, de la marea, las mareas negras... y del amplio movimiento social tejido y entretejido en torno a estos acontecimientos que, de alguna manera, siguen incidiendo en nuestra vida cotidiana y aún en la futura. Me refiero a temas como el Plan Galicia, cuya ejecución, forma y plazos, de llevarse a cabo, van a condicionar decisivamente incluso en las próximas generaciones.

Por otra parte, ahí está, el slogan «Mais» del Partido Popular en su campaña electoral, y que no es otra cosa que el contrapunto al Nunca Más con el que los nuevos Irmandiños abanderaban su rebelión general... Y si me permitís una pequeña anécdota, puedo contaros que aún en la semana pasada una gran empresa gallega rechazó una campaña de publicidad, cuya imagen de soporte era alguien caminando por una playa vacía... La campaña, me consta, encantó a la empresa, pero terminó siendo rechazada cuando uno de los directivos preguntó en voz alta si la vista de una playa vacía no podría hacer recordar al *Prestige*... Así estamos aún a esta alturas.

Voy a ir aún más lejos. Creo que fue el *Prestige* y no los atentados islamistas lo que más influyó en el vuelco electoral de las pasadas elecciones generales. El desprestigio acumulado por el Gobierno a consecuencia de su gestión de la catástrofe marítima, la sensación general de que mentía, de que engañaba a la opinión pública, es la única explicación posible y plausible a que la idea de manipulación se extendiera tan rápidamente tras el 11-M. Pues creo que sin el precedente del *Prestige* ni la campaña de móviles, ni las declaraciones de la oposición, ni las vacilaciones de la Moncloa y del Ministerio del Interior hubieran podido, en ningún caso, hacer calar en tan pocas horas entre la gente la sensación de engaño...

Los movimientos sociales, como sabe cualquier estudiante de psicología, son lentos, pausados y a largo y medio plazo... Y los estallidos suelen ser consecuencia no de un hecho concreto, sino de una acumulación, que llegado el caso, se hace insostenible y termina por explotar ante cualquier nuevo incidente. Sólo los rescoldos del *Prestige* pudieron hacer que el 11-M terminara convertido en un voraz incendio político que acabó quemando todas las expectativas electorales.

Pero estoy entrando en un terreno en el que no debo ni quiero moverme. A estas alturas de mi vida, me dedico a teorizar sobre comunicación y a asesorar a

empresas sobre estos temas, así que permítirme que aborde la cuestión del petrolero a la deriva (que ese fue el caso, mucho más que el accidente o el hundimiento) como una situación de crisis a la que hay que dar, además de otras, una respuesta apropiada por lo que se refiere al tema comunicativo.

¿Por qué el hundimiento del *Erkowik* en la ría de Vigo, el primero que abrió la trágica racha de accidentes marítimos con mercancías peligrosas y que por primera vez dejó anonadada a la población gallega ante este tipo de desastres, careció de la más mínima contestación social? ¿La del *Urquiola* incendiado y explotando en plena ría da Coruña, o la del *Mar Egeo* en el mismo escenario, veinte años después, no se convirtieron en el escándalo en el que derivó el tema *Prestige*? ¿O el Casón con *o mar en fume* durante días y las mercancías peligrosas cruzando toda Galicia de un lado a otro, no pasó de las páginas de sucesos de los periódicos?

Personalmente creo que fue una serie de errores en cadena lo que agigantó la crisis. Crisis no tanto por la catástrofe en sí, como por la gestión de su comunicación.

El primer error, es un error aún indefinido. La ausencia de un protocolo de crisis, o la mala aplicación del protocolo si realmente existía, o el desistimiento del protocolo por razones de oportunidad política... Cualquiera que fuese el motivo, de ahí arranca la cadena de errores.

El segundo error, que como el anterior no llegará a conocimiento de la opinión pública hasta bastantes fechas después, es de comunicación interna. Las conversaciones entre la Delegación del Gobierno en Galicia y la Xunta, entre la Xunta y el Gobierno Central, lo que éste habló con su delegado en A Coruña, se sabe hoy que podrían figurar en una antología de los hermanos Marx... Sólo así se explica que personajes que han hecho del populismo su mejor arma política, o quizá su única arma política, no sólo no aprovecharon la crisis para arremangarse pantalones y camisas e implicarse directamente en la situación (como acababa de hacer Schröder con las inundaciones alemanas, logrando con ello superar unas elecciones que tenía muy difíciles).

¿Cómo se explica, sino, que un Cuña *o fillo do moiñeiro*, un Fraga curtido en las playas de Palomares, o Álvarez Cascos, dejaran pasar la ocasión de practicar esa política de masas que tan bien administran particularmente ellos, para irse de caza ante una crisis así? Esto sólo es explicable desde un total desconocimiento de la situación real del buque y de las posibles consecuencias de esta catástrofe. Y ello debido a ese fallo rotundo de la comunicación interna, derivado a su vez de la falta de un protocolo de actuación o de la ignorancia deliberada o no del mismo.

Y a partir de ahí, y en una situación mucho más incontrolada en los despachos que en el propio buque, se fueron cometiendo error tras error en la comunicación, paralelos a los errores que en alta mar se estaban produciendo con el pecio... Si éste, con o sin remolcadores, se encontraba a la deriva, cambiando drásticamente su rumbo, sin sentido alguno, mucho más a la deriva se encontraba la Administración, las Administraciones, desde el punto de vista de la comunicación... Y así, en distintos escenarios, pero de forma simultánea terminaron por hundirse barco y políticos, sin que aún a día de hoy, estos últimos, los de turno, nos hayan contado

qué harían ante un caso similar si se produjera ahora. ¿Llevarían el barco a alta mar? ¿A una ría? En ese caso ¿a cuál...? ¿Están listos todos los medios de actuación...? En fin, sigue fallando totalmente la comunicación; como cuando en plena crisis, se negaba lo evidente, se autonobraban no sé cuántos portavoces, en plena contradicción unos con otros, o minimizaban las consecuencias para ser desmentidos por las circunstancias en cuestión de horas.

Así, sin protocolo en funcionamiento, sin comunicación interna efectiva, con un sin número de portavoces contradictorios y pretendiendo que la realidad se acomodara a los intereses políticos y no al contrario..., se gestionó la crisis..., y los malos, los culpables de todo, fueron lógicamente los periodistas. Los de este periódico, que nos acoge en estas jornadas, en concreto.

Reflexiones sobre la gestión informativa de las catástrofes marítimas

Juan Freire

Grupo de Recursos Marinos y Pesquerías

Facultad de Ciencias - Universidad de A Coruña

jfreire@udc.es

<http://nomada.blogs.com/>

<http://www.udc.es/dep/bave/jfreire/home.htm>

¿Por qué las catástrofes requieren una gestión diferente?

Los últimos meses y años han sido, por desgracia, pródigos en catástrofes naturales de diversa naturaleza que han puesto a prueba nuestros sistemas de previsión, respuesta temprana, ayuda humanitaria, restauración ambiental y recuperación socioeconómica. A pesar de las idiosincrasias propias de cada catástrofe (causas, condicionantes socioeconómicos, instituciones involucradas), de todas ellas se pueden desprender enseñanzas de gran interés para el futuro.

Así como la experiencia de otras catástrofes puede sernos extremadamente útil, los sistemas de gestión y organización diseñados para *tiempos normales* suelen ser de utilidad limitada. Y esto es así por una serie de características que comparten las catástrofes naturales, y que las diferencian de otros problemas con los que se enfrentan la sociedad y los Gobiernos: previsibles de un modo muy limitado y sólo estadísticamente tanto en el espacio como en el tiempo; medios de respuesta casi siempre escasos respecto a la magnitud de los daños; una tendencia inicial al pánico por parte de la ciudadanía; y un déficit de conocimiento científico y técnico para evaluar daños y dirigir la respuesta. Aún así, estas características no deberían ser utilizadas como justificación de la inacción; más bien todo lo contrario, se necesitan recursos pero también un modelo organizativo eficiente y flexible. Todos estos requerimientos significan un esfuerzo especial (y poco *rentable* en tiempos normales), para el que las autoridades políticas suelen estar escasamente predisuestas.

A la complejidad de la gestión de una catástrofe se une la complejidad de nuestras sociedades, difíciles de controlar y organizar. Por ambas razones, los modelos de gestión adaptativa, que aprenden de la experiencia y se modifican (adaptan) sobre la marcha, son cada vez más relevantes como sistemas de gobierno en situaciones nuevas y caracterizadas por una gran incertidumbre. Pero, en general, las instituciones públicas,

presentan grandes inercias burocráticas que les impiden dar respuestas rápidas a entornos cambiantes y utilizar eficazmente la información y experiencia que ellas mismas y el resto de la sociedad civil pueden aportar (en el caso de catástrofes, prácticamente en tiempo real).

En cualquier caso, la información juega un papel crucial en la prevención y respuesta a catástrofes y por tanto la gestión de la información va ser determinante del éxito o fracaso.

El papel de la información: poder duro vs. poder blando

En muchas ocasiones las autoridades públicas siguen creyendo en la utopía del control total de la información y de las acciones de respuesta a una catástrofe. Suelen olvidar que las sociedades democráticas tienen mecanismos de toma de decisiones colectivas por los ciudadanos que funcionan de forma autónoma. Las Administraciones deben asumir esta realidad, que debería alegrarles como ejemplo de madurez social, y actuar en consecuencia. Por el contrario, y la catástrofe del *Prestige* supuso un buen ejemplo, el poder político suele actuar como un *poder duro* que intenta establecer un control férreo y jerárquico de la información, utilizando a la sociedad civil (y a sus componentes relevantes como ONGs, científicos, etcétera) sólo como apéndices útiles para articular acciones concretas dirigidas siempre *desde arriba*.

Pero, a pesar de los intereses políticos más o menos confesables, nuestras sociedades están escasamente jerarquizadas y forman redes en las que la información es ubicua y juega un papel organizativo clave. Así los medios de comunicación aparecen como actores principales constituyendo un *poder blando*. Ellos son los que, al menos hasta el momento, seleccionan y amplifican los problemas que acaban preocupando a los ciudadanos y los que, de una forma difusa, acaban conformando la opinión y la toma de posición de los ciudadanos. Por tanto, entender el comportamiento de los medios es fundamental para comprender la respuesta ciudadana a las catástrofes. Finalmente la respuesta política acaba estando también influida por lo medios, dado que los políticos acaban actuando como respuesta al estado de opinión social que, a pesar de sus esfuerzos, ellos no controlan al menos totalmente.

El tratamiento de la información científica y técnica en la prensa

Una parte de la información en juego en una catástrofe tiene una naturaleza científica y técnica (recordemos a modo de ejemplos el comportamiento químico del fuel del *Prestige* o los sistemas de predicción climatológica y su aplicación potencial a los *tsunamis*). Los medios de comunicación suelen tratar esta información de un modo parcial introduciendo diversos sesgos motivados por el interés mediático que, en muchas ocasiones, no se acopla adecuadamente con la importancia objetiva de los hechos.

En primer lugar existe un claro problema de horizontes temporales. Los medios se mueven en el corto plazo (días y en ocasiones unas pocas horas) mientras que muchos daños derivados de una catástrofe y la mayor parte de los estudios científicos sólo son observables y realizables en el medio y largo plazo (meses y, en general, años). En segundo lugar, existen sesgos en los temas de interés para los medios: ¿los más

importantes social, económica o ambientalmente?, ¿los más urgentes?, ¿los más atractivos mediáticamente? Finalmente, muchos de los problemas suscitados son intrínsecamente complejos y difíciles de explicar; ante esta situación o bien son obviados o bien se simplifican peligrosamente favoreciendo interpretaciones populares erróneas. En general, todos los problemas que implican un riesgo son difícilmente comprensibles por la población: no existen certezas, sólo una probabilidad más o menos precisa, de que un determinado suceso ocurra o no. El caso de la seguridad alimentaria en las mareas negras puede ilustrar este problema. Los criterios de seguridad alimentaria se establecen en función de la relación compleja entre múltiples factores que incluyen datos científicos objetivos (pero que en sólo se conocen de modo parcial o son muy difíciles de medir) y decisiones *arbitrarias* sobre los niveles y tipos de riesgo admisibles. Unamos todos estos factores, situémoslos en una crisis y entenderemos las dificultades de, primero, tomar decisiones, y segundo, explicar esas decisiones a la sociedad. Y en esa explicación el papel de los medios es imprescindible.

Por si el problema no fuese suficientemente complejo, y volviendo a algo ya comentado anteriormente, nos movemos en redes sociales con flujos de información multidireccionales. Ni las autoridades políticas cuentan con todo el conocimiento (ni están dispuestas a proporcionarlo), ni los medios se deben restringir a una única fuente *oficial*. A pesar del escaso interés mediático por la información científica, en casos de crisis los medios acuden a la comunidad científica *independiente* buscando respuestas, muchas veces rápidas y simples, a los problemas suscitados. Pero, ¿cuál es la relación de los científicos con los medios?: normalmente se mueven entre el miedo a la banalización o simplificación excesiva y la necesidad de ayudar en la resolución de problemas. La escasa cultura de divulgación científica de calidad y su poca experiencia en foros públicos suele retraer a los científicos a posturas más cómodas y menos arriesgadas (inhibirse o apoyar acriticamente y en la sombra a las autoridades).

Por otra parte, se suele acudir a los científicos esperando la verdad absoluta. Pero no existe la ciencia objetiva y aséptica. Toda investigación, desde su diseño y financiación hasta su difusión contiene elementos con una intencionalidad o susceptibles de ser empleados políticamente. Esto nos lleva a otro problema: ¿Cómo evaluar la calidad de la ciencia que se utiliza para informar a los ciudadanos? Los medios deberían contar con asesores científicos, con una relación de confianza mutua asentada en un trabajo previo. Complementariamente, sólo la diversidad de opiniones científicas puede permitir generar una opinión completa y robusta.

El uso de la información científica por los propios científicos

Pero las necesidades informativas ante una catástrofe no se restringen a la comunicación con la sociedad o la organización de respuestas de emergencia. Los propios científicos en su trabajo de evaluación y respuesta requieren del uso de información científica y técnica. Esta información, aunque en muchas ocasiones existe, no suele estar disponible para su uso, al menos en España. Vivimos en una paradoja poco conocida pero muy grave. Buena parte de la información científica que se genera con fondos públicos no está accesible para su uso por la sociedad. En el mejor de los casos, esta información se hace pública como artículos científicos en que se resumen resultados, pero no se aportan los datos originales. En el peor de los casos, la información permanece oculta en los archivos privados de centros, grupos de investigación o científicos individuales. Y en general el científico no tiene mayor interés en dificultar el acceso, simplemente no

existe una infraestructura organizativa y administrativa que lo permita; las autoridades nunca se han preocupado de la posible utilización para el bien común del trabajo que ellos mismos han financiado.

La solución a esta paradoja podemos encontrarla al otro lado del Atlántico. Países como Estados Unidos cuentan con una legislación y unas instituciones públicas que garantizan la existencia de bases de datos abiertas y públicas que recopilan los resultados de investigaciones científicas y que se ofrecen para su uso libre en nuevos estudios. Estas bases proporcionan la infraestructura informativa adecuada para, por ejemplo, el desarrollo de trabajos urgentes de evaluación y lucha contra la contaminación. Por el contrario, en España, ni tan siquiera la infraestructura cartográfica básica (elemento imprescindible en respuestas a catástrofes) es accesible (ni mediante pago previo en muchos casos). Podíamos resumir esta situación con una ironía muy real. Hoy en día es más fácil obtener datos cartográficos y ambientales de una localidad cualquiera de Florida o Iowa que de cualquier ría gallega. Los datos americanos puede usted conseguirlos gratis desde su casa con una buena conexión de banda ancha. Para obtener los datos gallegos debe identificar a su interlocutor (tarea casi siempre imposible), solicitarlos y esperar (a menudo indefinidamente) una respuesta, sólo para descubrir semanas o meses después que alguna oscura ordenanza o reglamento impide su utilización pública. No debemos preocuparnos por estos impedimentos, cuando obtenemos una respuesta ya la catástrofe ha finalizado.

El papel emergente de las tecnologías de la información y del periodismo ciudadano

Pero, a pesar de todo lo dicho anteriormente, posiblemente gran parte de las enseñanzas de la catástrofe del *Prestige* (iniciada en noviembre del 2002) no sean válidas a día de hoy. Las tecnologías de la información y, en particular, Internet, la telefonía móvil y las herramientas de software social están modificando (invirtiendo) los flujos de información y descentralizando su control. El *tsunami* que asoló el Índico en diciembre del 2004 marcó la puesta de largo pública de los *periodistas ciudadanos* (*grassroots journalists*). Ciudadanos *normales* que *armados* con acceso a la red o teléfonos móviles y *blogs* y *wikis* pueden difundir a todo el mundo textos, imagen y sonido de la información que consideren relevante. En el caso del *tsunami* del océano Índico, estos *nuevos medios* permitieron organizar la localización de víctimas y desaparecidos y la asignación eficiente de una parte de la ayuda humanitaria. Muchas de estas iniciativas fueron espontáneas y auto-organizadas. La colaboración y ayuda mutua están en la propia naturaleza humana y las nuevas tecnologías están simplemente ayudando a eliminar las barreras que antes impedían este tipo de respuestas.

¿Cómo deben actuar las instituciones y los medios tradicionales ante esta nueva forma de gestión de la información? Puede surgir la tentación del control o de la indiferencia. Mucho más rentable y oportuna puede ser la incorporación de estos nuevos sistemas de información tanto en los protocolos de gestión de catástrofes (por primera vez se pueden gestionar ágilmente y en tiempo real los datos proporcionados por un elevado número de personas distribuidas en la zona geográfica afectada) como en la difusión de la información a la sociedad. Las alianzas entre medios tradicionales y los informadores *amateurs* pueden ser especialmente útiles para proporcionar una información relevante, diversa y en tiempo real.

Algunas reflexiones para la gestión de la información científica tras la catástrofe del *Prestige*

La catástrofe del *Prestige* supuso una crisis social y generó un movimiento de contestación muy importante. En este sentido, el clima sociopolítico existente en las primeras semanas y meses después del inicio del vertido creó, sin lugar a dudas, unas condiciones totalmente inadecuadas para el trabajo científico, poniendo de manifiesto al mismo tiempo las limitaciones que la organización de la ciencia española y gallega imponen a la hora de dar respuesta a problemas de este tipo. La actividad científica estuvo en ciertos momentos en el centro del debate público y de los enfrentamientos políticos, y las actitudes y respuestas de los científicos fueron condicionadas por este contexto sociopolítico. Posiblemente, esta situación ha creado el peor contexto posible para la realización del trabajo científico.

Los efectos ecológicos de una marea negra (y sus consecuencias socioeconómicas) dependen de multitud de factores de difícil predicción, lo cual da pie, en un caso como este, a valoraciones totalmente contrapuestas debidas a especulaciones basadas en información parcial y/o intereses sociopolíticos más o menos legítimos (desde la precaución para no producir alarmas innecesarias, a la ocultación interesada de información con el fin de proteger una determinada acción política o sector económico). Además, el nivel de interés social disminuye casi exponencialmente con el tiempo, mientras que la obtención de información objetiva requiere de plazos largos, y es precisamente en la primera fase donde las valoraciones tienen un carácter más especulativo.

Dos ejemplos de acciones de comunicación nacidas en el seno de las universidades y centros de investigación constituyen buenos ejemplos de algunos de los fallos existentes en la gestión informativa por parte de las autoridades públicas y los métodos tradicionales. Profesores de la Universidade de Vigo crearon el 21 de noviembre del 2002 una página web «co obxectivo de recoller, de forma rigurosa e obxetiva, información técnica e científica sobre a marea negra producida polo *Prestige*», ante la falta de información oficial. Esta página se constituyó rápidamente en una referencia para el seguimiento de la marea negra mediante las aportaciones de diversos científicos y la síntesis de información y monitorizaciones de instituciones francesas, portuguesas y españolas. Por otra parte, 422 científicos marinos españoles de todo tipo de instituciones publicaron una carta en la revista *Science* en la que presentaban un análisis de las claras evidencias científicas que desaconsejaban el alejamiento del buque y que permitían predecir fácilmente la trayectoria de la marea negra. Esta carta generó una abundante polémica tanto en los medios de comunicación como a nivel político al denunciar un hecho muy concreto y estar avalada por un elevado número de profesionales. Todo esto sucedió hace menos de tres años; no es difícil imaginar la repercusión que este tipo de respuestas podrían tener hoy en día utilizando de un modo inteligente las nuevas tecnologías de comunicación y el software social en auge.

En un plano más técnico, es evidente hoy en día que se necesitan sistemas de gestión de la información existente sobre los recursos naturales y ecosistemas de las zonas de interés. En la actualidad, la información existente sobre estos aspectos es importante cualitativa y cuantitativamente y potencialmente muy útil, pero su escasa sistematización hace muy difícil un acceso rápido. En este sentido, no existen iniciativas de creación y mantenimiento de bancos de datos de acceso abierto sobre ecosistemas y

recursos marinos, ni tan siquiera cartografías digitales de acceso abierto. Estas herramientas son imprescindibles para poder tomar decisiones rápidas y bien informadas por parte de los gestores y grupos de trabajo en situaciones de crisis.

Ideas básicas para un plan estratégico de comunicación ante un posible desastre marino

José Francisco Sánchez Sánchez

Director de Comunicación de La Voz de Galicia

1.El plan estratégico de comunicación para un posible desastre medioambiental en nuestras costas debería haber comenzado —quizá lo ha hecho— con el final del anterior. Sus objetivos fundamentales deben ser:

- a) Que no se repita el desastre.
- b) Que, en caso de que vuelva a suceder, estén previstos:
 - planes de contingencia detallados en función de los riesgos previsibles;
 - recursos para llevar a cabo esos planes en los tiempos y modos previstos en ellos;
 - protocolos bien definidos para la reacción, que incluyan a todos los actores, de modo que se consigan cuanto antes dos objetivos:
 - unidad de esfuerzos;
 - solucionar efectivamente el problema.

2.Deberá desarrollarse desde ahora una labor formativa e informativa para difundir y conseguir que se asimilen las previsiones anteriores en todos los niveles:

- c) afectados directos,
- d) asociaciones intermedias (cofradías, etcétera),
- e) servicios (protección civil, cuerpos de seguridad, ejército, etcétera),
- f) comunidad científica, y
- g) Administración en sus diversos niveles.

3.Habrá que definir desde ahora los acuerdos y procesos institucionales necesarios para lograr un fuerte consenso político en torno a las previsiones y a la necesidad de concitar la unidad de todas las fuerzas políticas y evitar que ninguna formación utilice la catástrofe como arma arrojada contra quien esté gestionando.

4. Aunque toda crisis es, por definición, imprevisible, en el caso de los naufragios contaminantes disponemos de la suficiente experiencia técnica y política para asegurar que, si se diseña un plan de comunicación preventivo, se facilita el 80% de la eficacia en el caso de que, finalmente y pese a todas las medidas expuestas, el desastre se produzca. Porque las fuentes, que son las incluidas en el epígrafe 2, estarán en condiciones de responder a las preguntas típicas de la narrativa de desastres que suelen adoptar los medios:

- a) ¿Cuáles son los efectos, especialmente en número de muertos y heridos?
- b) ¿Cómo se produjo el desastre y cómo se manifiesta ahora?
- c) ¿Se pudo haber evitado? Es decir, ¿funcionaron las medidas de seguridad y prevención? ¿Por qué?
- d) ¿Se reaccionó en tiempos y modos adecuados?
- e) ¿De quién es la culpa?

Andrés García Gómez, en una magnífica ponencia sobre «El papel de los medios de comunicación y los periodistas en sucesos catastróficos¹» establece una serie de pautas que los periodistas siguen a la hora de dar cobertura informativa a un desastre. Conuerdo, salvo pequeños matices con su descripción:

- a) **Se considera más importante estar presente en el escenario de la catástrofe que obtener una información más completa, más global, y más documentada.** En general, el trabajo informativo referido a la catástrofe se concibe como *reportaje*. Si se puede, una unidad móvil, y si no se puede, un enviado especial serán el soporte que vertebrará la comunicación, y a veces los únicos proveedores de noticias. Hay muy poco uso de fuentes secundarias (documentos, estadísticas, informes, etcétera); en todo caso, se considera suficiente la documentación que puede proporcionar el propio medio o la agencia de noticias.
- b) **Se tiende a utilizar como fuentes fiables a los otros medios de comunicación antes que a los especialistas calificados.** Frecuentemente, los medios se realimentan; buscan la noticia en lo que se edita o difunde en otro periódico, otra emisora o cadena de televisión.
- c) **Se prefiere a los informantes que son portavoces o representantes de organismos e instituciones, tanto públicas como privadas, antes que a las personas que se manifiestan a título individual.**
- d) **A la hora de contactar con los informantes, incluidos quienes pertenecen a la Administración, se trabaja más con quienes no son profesionales de la**

¹ Coordinador del Centro Europeo de Investigación Social de Emergencias (CEISE) de la Dirección General de Protección Civil y Emergencias. La ponencia se presentó en el Seminario sobre Información y catástrofes en la UIMP de A Coruña, julio del 2003.

comunicación, que con otros periodistas. De cada cuatro informantes, sólo uno es profesional. La primera razón es que los gabinetes de prensa no existen en todos los organismos de la Administración, ni en todas las empresas; pero esa explicación no basta. Existe proclividad a moverse por los meandros de la jerarquía administrativa, sin respetar las competencias específicamente informativas de los portavoces oficiales; en busca de la autoridad más alta — política o técnica—, que puede proporcionar, en razón de su cargo o de su función, una aval mayor.

- e) **Se prefieren los informantes que son responsables directos de la intervención durante las tareas de rescate y atención a las víctimas a los informantes que están dedicados precisamente a atender a los medios.** La información que podría proporcionar un gabinete de prensa de la Delegación del Gobierno se trata de conseguir directamente del jefe de bomberos, del responsable de las fuerzas de la Guardia Civil, del jefe de los servicios de Tráfico o del director del Observatorio Nacional. Ciertamente esta inadecuada selección de informantes, más bien debe contribuir a crear problemas que a resolverlos. La razón es fácil de explicar: el periodista quiere mostrar al *héroe*, al *antagonista* y al *augur* y no a sus mensajeros. Por ese motivo, resultará muy difícil evitar esa práctica..
- f) **Los técnicos y los especialistas de las Empresas implicadas, y en menor medida de la Administración, son requeridos como informantes, pero su testimonio queda bajo sospecha.** Es práctica periodística habitual, contrastar los juicios *interesados* con otros *independientes* en aras de la objetividad. Pero en esta ocasión se pone un extraordinario celo, que además responde a otras razones. Recurriendo a los *expertos* ajenos se puede señalar no sólo los responsables y las responsabilidades; además, cabe referirse a la existencia de actuaciones y de intereses no confesados, que es imprescindible suponer para que quede bien dibujada la figura del antihéroe supuestamente causante del desastre.
- g) **Siempre que es posible se prefiere adoptar el papel de entrevistador, recurriendo al contacto en vivo con los informantes.** La entrevista —personal y sobre todo telefónica—, constituye la materia prima más importante a la que recurren los profesionales para realizar sus productos comunicativos. El precio de la espontaneidad, a veces de la improvisación, puede ser en ocasiones muy elevado, desde el punto de vista de la pertinencia, la relevancia y la completitud que tenga la información relativa a una catástrofe.
- h) **Al comprobar el desmesurado peso que tienen las entrevistas, se percibe, por contraste, lo menguado que suele ser el trabajo de redacción.** Los artículos, editoriales, trabajos monográficos en los que cabría profundizar y contextualizar la catástrofe, son escasísimos. Los comunicadores profesionales están mucho más preocupados por transmitir el *pathos* que el *ethos* de los acontecimientos.
- i) Finalmente, sólo queda llamar la atención sobre **los menguados que son los equipos que cubren las catástrofes y sobre el muy escaso recurso a las nuevas tecnologías informáticas y comunicativas.** La imagen que de ellos mismos quieren dar los comunicadores profesionales cuando cubren una

catástrofe, tiene un aura entre romántica y anticuada. El arquetipo que se ha presentado corresponde a un informador solitario, entrevistando sobre el terreno, al tiempo que suceden las cosas, trabajando con poco aparato tecnológico.

A la vista de estas consideraciones, cabe prever una estrategia específica para afrontar la narrativa típica de los medios —la de la tragedia— en las catástrofes cada una de esas pautas. Hay una que emerge con fuerza particular: la necesidad de articular un sistema de portavoces muy bien coordinados por una sola persona. Por lo demás, la importancia de esta medida ha quedado sobradamente de manifiesto en tantas de las últimas crisis, tanto por su acierto como por su defecto.

Una última consideración. Se tiende a concebir la estrategia comunicativa como un maquillaje para embellecer o para ocultar una realidad. Ese enfoque conduce casi siempre al mismo gran error: mentir. En el contexto comunicativo actual ninguna mentira tiene capacidad de éxito en una situación de catástrofe. Termina trascendiendo antes o después, y sus efectos resultan siempre más nocivos que asumir desde el comienzo la verdad. Otra cosa es que la verdad se dosifique de manera que pueda ser entendida y asimilada paulatinamente por los públicos.

DEBATE

Banco de confianza. Este concepto, acuñado por Miguel López-Quesada en su presentación, alcanzó un éxito inesperado en el debate que surgió tras la exposición de las ponencias, una amena charla en la que, por encima de todos, el tema central fue la necesidad de dar una respuesta creíble a las crisis. Fue un debate eminentemente práctico en el que los ponentes aludieron a ejemplos gráficos del pasado para respaldar sus tesis y sus propuestas ante otra eventual catástrofe, bien sea marítima o de otro orden.

El primero en tomar la palabra fue Armando Fernández-Xesta, que alertó de que, a su juicio, la crisis del *Prestige* sigue abierta. «Hoy en día todavía hay miles de toneladas de fuel que siguen sin reciclar aguardando una decisión política».

El experto en comunicación, que analizó con detalle la estrategia informativa en el caso *Prestige*, abordó la idea de Miguel López-Quesada del contenido de los planes de contingencia. «Efectivamente no se puede cerrar todo en un plan de crisis, pero tenemos derecho a saber si existe ese plan de contingencia y cuáles son los escenarios que recoge ese plan. Voy más allá, a día de hoy seguimos sin saber qué se hará si vuelve a ocurrir un caso similar al del *Prestige*, cuáles son las situaciones que se tienen previstas. Estoy seguro de que hay más de una, claro, pero es preciso saber cuáles son».

Fernández-Xesta teorizó sobre el desenlace de la crisis si las autoridades tuvieran un manual para afrontar el accidente del petrolero. «Si en el caso del *Prestige* la respuesta estuviese en un manual, los políticos no tendrían miedo a llevarla a cabo, que en el fondo fue lo que ocurrió en aquella crisis. Entonces era el político de turno el que tenía que hacerse responsable. Si la actuación estuviese codificada, quiero decir, que hubiese una ría o un sitio para llevar el barco, posiblemente esa solución habría sido adoptada. Por tanto, entiendo que es básico explicar qué medidas piensan adoptar las autoridades si vuelve a ocurrir un tema como el del *Prestige*».

Francisco Sánchez incidió en la línea abierta por Fernández-Xesta al criticar las carencias del aprendizaje a pesar del pasado de Galicia con las catástrofes marítimas. «Miguel decía en su exposición que la respuesta de la crisis es eminentemente reactiva, pero a lo mejor tú no tuviste en cuenta que en Galicia vamos ya por el séptimo naufragio contaminante. Teníamos que estar en condiciones de tener una batería de medidas automatizadas en muchos ámbitos que nos permitieran actuar de forma inmediata. Tengo la sospecha de que no las tenemos aún; ni el diseño mínimo de un protocolo de actuación ni los recursos para actuar. Si vuelve a ocurrir otra marea negra... ¿Tenemos los barcos que chupan el fuel, las barreras? ¿Tenemos todo listo? ¿Dónde está? ¿Quién lo controla?».

El director de Comunicación de *La Voz de Galicia* planteó ésta y otras medidas como mecanismos de confianza de cara a la sociedad gallega. «En este caso, me parece que el principal objetivo es evitar otra crisis y tengo la sensación de que crisis como la del *Prestige* son evitables. Cuando se producen determinadas circunstancias en el mar

(viento fuerte, fuerte marejada...), a lo mejor hay que extremar la vigilancia en esa autopista que tenemos frente a nuestras costas. Sabemos que hay barcos que tienen más posibilidades de tener problemas porque son unos cacharros. A lo mejor hay que tomar decisiones sobre esas cuestiones. Lo más importante es que la crisis no se vuelva a repetir y esa es la conclusión que tiene que prevalecer».

El siguiente en salir a la palestra fue Miguel López-Quesada, quien coincidió con las opiniones de los ponentes que intervinieron antes que él, aunque introdujo algunos matices. «Estoy plenamente de acuerdo contigo (Francisco) y eso es lo que quiero decir con *postmortem*. Es que lo lógico hubiese sido aprender algo de cada crisis anterior. Seguro que hay cosas nuevas que no puedes tener previstas, pero otras sí, y en este caso tengo la impresión de que hay mucho que corregir, a pesar de que reiteradamente ocurren este tipo de accidentes».

Juan Freire fue más allá en su primera intervención en el debate y centró el problema en dos frentes básicos que deben tener en cuenta los gestores de las catástrofes en el futuro. «Hay dos problemas que tenemos que evitar. De lo que habéis hablado hasta ahora es de la prevención, pero no debemos encontrar ahí la panacea a nuestros problemas ni la solución definitiva. Estamos hablando de mareas negras y por mucha prevención que tengamos, más tarde o más temprano, habrá otra. Bien, en ese caso, tenemos dos problemas. El primero es la prevención, esto es, vamos a tratar de minimizar los efectos de la marea negra cuando llegue. El segundo es como responderemos a la crisis cuando surja. En este caso se plantea la necesidad de disponer de protocolos, y yo veo dos opciones que son complementarias: mucha gente cuando apela a eso quiere que se formulen escenarios de trabajo, pero pienso que es prácticamente imposible dibujarlos, porque, aun en el caso de que lo hagamos, aparecerá una crisis que nos adelantará por donde menos lo aguardemos. Quiero decir que muchas personas creen que el manual debe decir “si pasa esto, llevo el barco a tal o tal lugar”, pero yo entiendo que esos protocolos deben ir más por otro camino». El profesor de Biología Marina de la Universidade da Coruña apuesta porque esos manuales definan los distintos aspectos relacionados con la toma de decisiones. «Deben determinar quién toma las decisiones, cómo debe tomarlas, cómo comunicar la información de la crisis, dónde está esa información. Pienso que los protocolos deben ir por ese camino y no por el otro, porque las circunstancias son imprevisibles. Es importante hacer el ejercicio y disponer de un histórico de riesgos, pero no debemos tomar esto como una religión, es decir, da igual quién tome la decisión porque ya figura en un manual. Eso sería un error».

Miguel López-Quesada tomó la palabra a Freire y aportó un concepto nuevo: el argumento de autoridad. «Un gran avance que alcanzamos en España en el tema de comunicación en tiempos de crisis es precisamente este argumento. En nuestro país son casi siempre los bomberos, alguien que nadie cuestiona, el que actúa como líder de la emergencia, lo cual no quiere decir que tome decisiones políticas, pero desde luego en la emergencia no habla nadie más que el bombero. Y cuando habla, únicamente expone lo que se está haciendo, nada más. Gran parte de lo que se comunica en tiempos de crisis es lo que se está haciendo porque el simple hecho de contar algo es un elemento de tranquilidad para la sociedad. No decir nada que genere incertidumbre».

Y es que el consejero delegado de la consultora de comunicación Weber Shandwick sostiene que mucho de lo que se puede contar en un episodio de esa gravedad «es el trabajo práctico: se activó este plan, se están utilizando estos medios... Y aún no dijimos qué pasó, algo de lo que no queremos hablar en los primeros minutos de la crisis. Uno

de los conceptos que yo trasladaría del sector aeronáutico a todas las gestiones de emergencias es el tema de las cajas negras. Todo el mundo sabe que cayó un avión, ahora bien, si no se inventaran las cajas negras, se estaría hablando desde el primer minuto de las causas del accidente y de quién es la culpa, saltándose así varias fases de digestión de la información que permitirían que la sociedad fuese asumiendo el accidente. Es más, si los hechos posteriores demuestran que la hipótesis que se barajó desde el primer momento no es la correcta, una hipótesis que, por cierto, es la que todo el mundo va a dar por buena, entonces tu credibilidad va a ser igual a cero y va a dar igual todo lo que cuentes porque no te van a creer. Al final, la caja negra es lo que te permite decir: cuando la analice, diremos lo qué pasó. Por tanto, lo que nos falta en muchas crisis es encontrar las cajas negras, es decir, un comité de expertos analizará, reunirá todos los datos... pero cuidado, esta estrategia no te exime de ir contando todo lo que se está haciendo».

López-Quesada analizó los errores de la estrategia informativa en el caso del *Prestige*. «En aquel momento, las fuentes indirectas —el Instituto Hidrográfico portugués o las fotos por satélite de la Agencia Espacial Europea— estaban dando una información que podía encontrar de forma muy fácil en Internet. Si alguien de las autoridades españolas facilitara toda esa información directamente desde el primer momento, a lo mejor los medios no entrarían a especular hacia dónde va la marea negra o por qué ocurrió lo que ocurrió, sino que habrían hablado del satélite que obtuvo esas imágenes, de cuántos barcos tenemos recogiendo fuel...»

Para este experto en comunicación, hubo un momento clave en el que una estrategia informativa distinta pudo cambiar la impresión de la crisis del *Prestige* en la sociedad española. «Hubo un momento que marcó un punto de inflexión y convirtió esta catástrofe en un espectáculo mediático. Fue cuando los telediarios se hacían desde Galicia. Era un puro espectáculo que no aportaba más información de la que ya se conocía y es en esos momentos cuando debes facilitar toda la información de la que se hablaba, es decir, contar lo que pasa, darle contenido a esos telediarios. En el caso del durrumbe de Windsor fue aun más evidente. Había televisiones que retransmitían en directo el fuego. De esta forma, aunque no cuentes mucho más de lo que se puede ver, transmites la sensación de que estás comunicando».

Acto seguido, Francisco Sánchez retomó la palabra para profundizar aún más en el concepto banco de confianza del que había hablado Miguel López-Quesada en su ponencia. «Este concepto es determinante. Mirad, por seguir con los ejemplos, voy a contar el caso de un avión MD que aterrizó sin tren delantero en Ginebra hace siete años, una noticia que fue portada de telediarios en todo el mundo. El caso fue que se dieron cuenta de que el tren no bajaba con una hora de antelación y dio tiempo a limpiar el aeropuerto, a que llegaran las cámaras de televisión, en fin, dio tiempo a todo. Lo hicieron muy bien, pusieron nieve carbónica, el piloto lo hizo muy bien y no pasó nada. Esto ocurrió un sábado y el martes siguiente Iberia convocó una rueda de prensa en Madrid porque estaba muy insatisfecha con la imagen que se había dado del suceso, que era la de un comandante heroico que logró aterrizar el aparato a pesar de las inmensas dificultades. En la rueda de prensa, el comandante y el sobrecargo del avión se dedicaron a explicar que no eran héroes, sino simplemente se ajustaron a lo que ponía el manual de emergencias. Aparentemente la imagen de héroes era mejor para ellos, pero la nueva explicación, que fue recogida muy bien en algunos medios, estaba alimentando ese banco de confianza: vuelen ustedes tranquilos que no dependen de que su piloto tenga un buen día, sino que todo está previsto».

Al término de la intervención de Sánchez, el debate cambió de tercio y se retomó el asunto del impacto del *Prestige* y la necesidad de establecer una respuesta eficaz ante la más que probable hipótesis de que se repita un siniestro de estas características. En la mesa de trabajo se puso de manifiesto la necesidad de cerrar la crisis de confianza abierta y de establecer una cooperación real entre los responsables de gestionar la crisis y los canales de información a la sociedad, esto es, los medios, a través de una política de transparencia.

Los participantes aludieron a lo sucedido en A Coruña cuando se derrumbó el vertedero de Bens y el alcalde, en lugar de salir perjudicado, quedó como un gran gestor. Francisco Sánchez añadió un matiz a este caso al exponer que, en el caso de Bens, «Paco Vázquez estaba fuera y vino de inmediato a A Coruña para ponerse al frente de la gestión. En el caso del *Prestige*, la percepción de la sociedad es la contraria».

Miguel López profundizó en esta idea al volver de nuevo al caso del Windsor. «En el incendio tuvimos al alcalde, a la presidenta de la Comunidad, al presidente del Gobierno... En el *Prestige* yo fui muy crítico con el hecho de que no estuviera Aznar, a lo mejor estaba, pero no se le veía. Ahora bien, hubo un momento de ternura total que fue cuando el Rey pisó las playas llenas de chapapote y se le ve llorando».

En este punto se retomó la idea de Miguel López-Quesada de que no todo el mundo está preparado para entender lo que ocurre y se apuntó que ahí es donde entran los medios, encargados de filtrar la información para que sea accesible a toda la sociedad. Este trabajo de los medios evitaría que los políticos cayesen en la tentación de gestionar la información y utilizarla en su provecho.

López-Quesada matizó sus tesis al puntualizar que «cuando digo que no se puede facilitar toda la información es porque creo que hay medios que no están en disposición de poder codificarla y hacerla divulgativa. Yo tengo miedo en la medida en que medios que simplemente se limitan a hacer de correa de transmisión de conceptos complejos, que simplifican y no explican, o que incluso publican la parte más anecdótica de la información».

De nuevo otro ejemplo fue puesto sobre la mesa para sostener una tesis. «Un estudio dice que las patatas fritas tienen un compuesto que puede ser cancerígeno. Claro, si usted comiese 27 kilos de patatas fritas en su vida y, además, sólo comiese este producto y tuviese una predisposición genética para tener cáncer, pues, a lo mejor en ese caso puede usted sufrir una enfermedad que se puede curar en el 90 por ciento de los casos. Mientras, la sociedad española está aterrorizada con las patatas fritas».

El contrapunto viene de la mano de otro ejemplo: la crisis de las vacas locas. Cuando surgió aquella crisis, la sociedad europea sufrió un comportamiento compulsivo y comenzó a separar la carne del hueso. ¿Qué hubiera sido mejor, no contarle? Se presenta en este punto otra opción: informar y desdramatizar.

La necesidad de desdramatizar y poner las cosas en contexto fue precisamente otra de las cuestiones de las que habló Armando Fernández-Xesta. «Estamos en una sociedad aterrorizada las veinticuatro horas del día. No puedes hacer nada, todo es peligroso. Llega un punto en que es preciso desdramatizar. Y los medios tienen que analizar toda la información que ya corre por otros canales para ponerla en contexto».

Sobre este punto, el director de Comunicación de La Voz de Galicia insistió en que para llevar a buen puerto esa misión es necesario que los medios tengan la información. «Una cosa es controlar la información que llega al público y otra la que llega a los medios. Si no haces cómplices a los medios y no facilitas abundantes datos de la crisis, entonces pasan dos cosas: por un lado, tienes la tentación no ya de no facilitar la información que no es conveniente que llegue al gran público, sino de ocultar otra que tiene un trasfondo político, y, en segundo lugar, no tienes complicidad con los medios por lo que éstos no van a desdramatizar. Esto lo pueden hacer cuando saben y tienen acceso a la información. Sin transparencia es muy difícil desdramatizar».

López-Quesada finalizó, como no podía ser de otro modo, aludiendo a otro ejemplo muy gráfico de gestión informativa. «Hay un operador petrolero que tiene por costumbre enseñar a los medios sus instalaciones y es el mismo que sufrió un grave siniestro en una de sus refinerías hace poco tiempo. Bien, hace doce años, esa compañía tuvo un incidente en una de sus plantas y, treinta segundos después de que se activaran los extintores automáticos y se apagara el fuego, envió un fax a los medios comunicando que había tenido un incendio y que ya estaba resuelto. ¿Consecuencia? No salió en ningún sitio, como mucho un breve. Si no hubieran informado, ocurriría como en otra refinería en la que comenzaron a limpiar una chimenea con vapor de agua y salió una humareda blanca gigante que provocó una reacción dramática en la gente».

López-Quesada coincidió en que la crisis de las vacas locas deja actuaciones positivas que pueden servir como modelo para futuras catástrofes. «Entonces, cuando la gente ya desconfiaba de todo se creó un gabinete de expertos en el que estaban la ministra Pastor y Rajoy y que no hizo nada distinto de lo que se hiciera antes, pero que sí pudo calmar los ánimos y recuperar algo de confianza. A veces, lo que quiere la gente son símbolos tranquilizadores».

El debate se cerró con una reflexión que alcanzó la unanimidad entre todos los contertulios: la transparencia siempre es rentable. A lo mejor, no a corto plazo, pero desde luego sí a largo plazo. El problema es que muchas veces los políticos no lo creen.

CONCLUSIONES

- Banco de confianza (Miguel López-Quesada): La relación entre los protagonistas de la crisis tiene que ser anterior al momento de suceder esta. Día a día, se deben hacer *ingresos* en ese banco imaginario, para, llegado el momento de la crisis, disponer de *crédito* de confianza.
- La comunicación nunca podrá resolver una crisis por sí sola, pero puede ser un aliado importante a la hora de afrontar el problema.

- Una correcta actuación en el plano informativo puede dar pie incluso a un impacto positivo en la reputación de los protagonistas de la historia.
- Una crisis se gesta en todos y cada uno de los meses en los que no se adoptan medidas de prevención ni se definen los procedimientos frente a los peores escenarios. Es conveniente adoptar una estrategia preventiva.
- La comunicación exige el mismo nivel de profesionalidad que otras áreas de la gestión de la crisis, tales como las de operaciones, seguridad o legal. Hay que tener en cuenta y cuidar la comunicación interna dentro de la propia Administración en esos momentos.
- El silencio en una crisis en una crisis puede ser un enemigo letal pues se interpreta, en muchos casos, como una asunción implícita de responsabilidades.
- Comunicar ofrece la ventaja de tomar la iniciativa y controlar el mensaje, sin dar lugar a interpretaciones erróneas.
- Una vez tomada la decisión de informar, no se puede desandar ese camino. La sociedad esperará del gestor de la crisis nuevos datos, respuestas a sus inquietudes y un conocimiento claro de los pasos que va a seguir. Es necesario tener agilidad, transparencia, no negar la realidad y cooperar con los medios.
- Los modelos de gestión de crisis adaptativos, que aprenden de la experiencia y se modifican sobre la marcha, son claves en las resoluciones efectivas de las catástrofes. En todo caso, se recomiendan siempre sistemas dinámicos de gestión, en lugar de protocolos rígidos.
- Es importante conocer la narrativa de los medios (qué pasó, cómo pasó y, en tercer lugar, entran los testigos).
- Hay que reconocer los errores (si se produjeron) para evitar que se conviertan en armas que los adversarios puedan utilizar contra nosotros.

- Asumido el papel que deben jugar los especialistas, los medios deben establecer vínculos fuertes y sólidos con la comunidad científica previos a la crisis. También, la Administración debe facilitar el acceso de los científicos a la información especializada (algo en lo que sería conveniente trabajar en tiempos de normalidad).
- En todo caso, no se puede olvidar que toda investigación científica, desde su diseño y financiación hasta la difusión, tiene elementos con una intencionalidad o susceptibles de ser utilizados políticamente.
- Es importante cerrar la crisis: una imagen, un símbolo, cualquier manifestación que escenifique el final de la crisis.

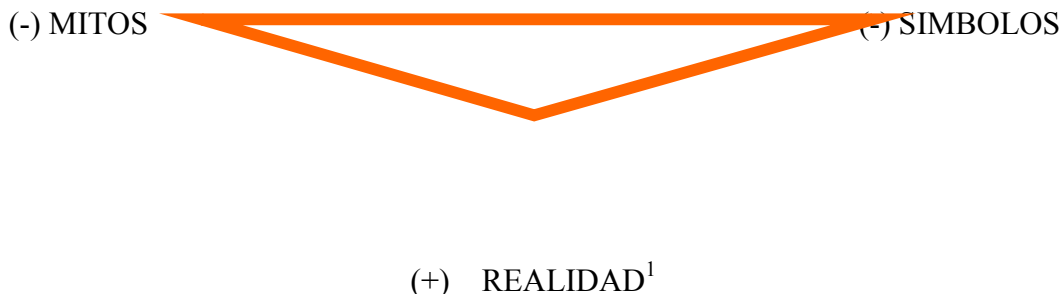
TERCER FORO (9/6/2005)

PARTICIPANTES

- David Sánchez Paunero, responsable del equipo de comunicación del Comisionado del Gobierno para el *Prestige* y, en la actualidad, redactor de la Agencia EFE
- Ana Balseiro, directora de Comunicación de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid
- Federico Cocho de Juan, jefe de prensa de la Universidade da Coruña
- Xosé López, profesor y exdecano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidade de Santiago de Compostela
- Ernesto Sánchez Pombo, director de la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre y director de Opinión de La Voz de Galicia

b) Situación ideal para la comunicación en crisis

HORIZONTE DE LA CRISIS



Introducción

Un recorrido periodístico medio por foros tecnológicos, multilaterales, económico-financieros y sociales no serviría para llegar a la conclusión de que pocas ocasiones existen tan difíciles de informar y, por consiguiente, de dar información fiable (definitiva y no cambiante) como la vivida con el accidente del petrolero *Prestige*.

Ni siquiera un Consejo Europeo (con todos sus países, con diferentes intereses y diferentes opiniones públicas) es tan complejo de comprender y transmitir como una crisis o catástrofe de las características de la catástrofe del petrolero donde el matiz es esencial².

La victoria del detalle y la precisión siempre es difícil en el mundo de la comunicación —más cuando existe un continuo debate de ideas y planteamientos desde el sentimiento—, pero en una situación nueva y difícil para todos no cometer errores es casi imposible.

Pero salgámonos del ámbito de la desgracia del petrolero para estudiar un ejemplo práctico, actual, del que podemos aprender lecciones, sobre todo de la manera que se hace en Estados Unidos³.

¹ A un mayor ángulo de la realidad, con menos mitos y símbolos, habrá un mayor enfoque y una mayor visión de la crisis.

² «Los dos proverbios (Dios está en los detalles; el diablo está en los detalles) no son en absoluto contradictorios. Reflejan distintos estados de congruencia. Cuando el significado se pierde, la congruencia termina en el caos». Por el Rabino Dr. Ismar Schorsch, Rector del Jewish Theological Seminary. (1994). Unión Judía de Congregaciones de Latinoamérica y el Caribe

³ <http://response.restoration.noaa.gov/oilaid.html>

EJEMPLO 1

- 1) Estamos a la espera de la eventual aparición de una pandemia de gripe «inminente» en Europa y los Estados tienen que prepararse para hacer frente a esta situación.
- 2) De ocurrir ahora esa pandemia, la UE y España carecerían de suficientes vacunas y de antivirios para afrontar el problema. La pandemia podría producir incluso decenas o centenares de miles de muertos, dependiendo de la virulencia, en todo el mundo.
- 3) Actualmente se producen al año en el mundo entre cinco mil y seis mil muertes atribuibles a la gripe.
- 4) Durante el último siglo, las pandemias de gripe han aparecido aproximadamente cada veinticinco años. Tras la llamada gripe española, que entre 1918 y 1920 mató a cerca de 20 millones de personas en todo el mundo, la última se produjo en 1967.
- 5) La nueva posible pandemia se produciría como consecuencia de un nuevo subtipo de virus de la gripe, que podría derivar de una mutación del actual o de su evolución.

Cuando este momento llegue, la demanda de información va a ser tan grande que, probablemente, la mayoría de los Gobiernos tendrá dificultades para asumirla en los primeros momentos. Los titulares podrían ser⁴:

- «No se sabe si habrá vacunas suficientes»
- «En 1918 murieron millones de persona»
- «No tenemos información suficiente»

Pese a que la página de la Organización Mundial de la Salud (OMS, www.who.int) puede suministrar contenidos de sobra, seguramente habrá en el camino fuentes interesadas. Por ejemplo, podremos escuchar testimonios de epidemiólogos que nadie sabe qué intereses defienden realmente, pero que podrían existir o no detrás de ellos en función de la posible venta de productos farmacéuticos⁵.

4 *Financial Times*. Páginas 1 y 13 (edición del 2 de marzo del 2005)

5 El 33 por ciento de científicos de EEUU reconoce que, por conflictos de interés, han modificado en alguna ocasión los estudios o sus resultados, según un estudio de Brian C. Martinson aparecido en *Nature*

Existe, por tanto, el riesgo de que por cuatro o cinco epidemiólogos buenos que se pronuncien al respecto haya otros muchos que lo hagan sin suficiente formación que de unos mensajes no ajustados al problema real. ¿cómo diferenciar los fiables de los no fiables?⁶

Las fuentes interesadas son habituales en el mundo marítimo y, normalmente, pertenecen a un mundo que es, casi siempre, extraño a la realidad que viven los habitantes de las zonas costeras. En el caso de la catástrofe del petrolero de Bahamas todas las fuentes relacionadas con los operadores del barco no tienen nada que ver con España, ni con la UE, ni siquiera con el espacio económico o la sensibilidad medioambiental común a la mayoría de los países europeos. Por todo ello, sus intereses son diferentes e, incluso, contrapuestos a los que pueda tener la Administración de un país costero.

Sin embargo, en cualquiera de los dos casos —*Prestige* y mutación del virus de la gripe—, en un momento de crisis, de gran demanda informativa, son esenciales tres factores:

- a) **Responsabilidad** de los medios de comunicación y un tiempo mínimo de confianza.⁷
- b) Grado de **formación** en los medios de comunicación que de lugar a información contrastada.⁸ El beneficio de la fiabilidad dará una proporción de espacio mayor a quien merezca más crédito, no al titular más espectacular. La decisión profesional debe prevalecer sobre cualquier otro tipo de motivación.
- c) **Actitud crítica** ante el denominado umbral de expectación.⁹ La demanda de grandes espacios en medios de comunicación sobre una crisis ha de tener un contraste profesional, para dimensionarla adecuadamente.

¿Qué sucederá en cuando mute el virus de la gripe? No habremos de esperar mucho para saberlo. En el caso del *Prestige*, podemos poner otro ejemplo concreto: la seguridad alimentaria.

De casos como el *Prestige*, las vacas locas, el aceite de orujo y otras crisis sucedidas en España, con repercusiones en nuestro espacio más inmediato

(<http://www.nature.com/cgi-taf/DynaPage.taf?file=/nature/journal/v435/n7043/full/435737a.html&filetype=pdf>)

⁶ El sistema anglosajón contempla alternativas como la construcción de una página web en la que se exponga claramente la trayectoria de los científicos o expertos que hablan sobre diferentes temas (www.profnet.com)

⁷ Gary Ott (NOAA, SSC)

⁸ Michel Girin (CEDRE)

⁹ «Un buen libro es aquel que se abre con expectación y se cierra con provecho». Louise M. Alcott

(Unión Europea) y, por extensión, en buena parte del mundo se ha aprendido: tanto en la gestión como en la información.

Tras tomar nota de las enseñanzas que nos dejan algunas crisis, la Administración creó la Agencia Española de Seguridad Alimentaria. Esta agencia ayudó en el caso del *Prestige* a mantener con sus mensajes y campañas la confianza de los consumidores en los productos del mar gallegos y a que estos productos, de los que viven directa e indirectamente buena parte de la población gallega, no sufrieran más de lo debido, el castigo de los mercados¹⁰.

La **Agencia de Seguridad Alimentaria** ha demostrado ser una realidad que funciona con su intervención en la gestión de la catástrofe del petrolero. En el programa de control y análisis de productos del mar puesto en marcha han participado 2.243 inspectores para efectuar 44.492 inspecciones en puntos de comercialización (lonjas, mercados, puntos de venta, establecimientos de restauración colectiva...) y 1.745 análisis de hidrocarburos aromáticos policíclicos garantizan la seguridad de mariscos y pescados en la cadena de comercialización.

Sin embargo, en comparación con otras crisis alimentarias como vacas locas o aceite de orujo, la catástrofe del petrolero, a mi juicio, tiene unas características que la hacen **diferente y más compleja**:

- 1) **El mar es un laboratorio en sí mismo.** Cualquier situación que se produzca es cambiante, se mueve en un índice de probabilidades muy difícil de determinar y, por tanto, nada de lo que se puede afirmar es totalmente seguro.
- 2) **El mar es una república,** tiene sus propias leyes que raramente tienen que ver con las que conocemos en la tierra. En el derecho marítimo prevalece el derecho privado (libertad de navegación) sobre el derecho público (salvaguarda de los recursos costeros) y, por otro lado, siempre es difícil explicar en términos *terricolas*¹¹ una crisis marítima.
- 3) En el transporte marítimo intervienen **frentes internacionales con grandes intereses privados** (armadores, clasificadoras, importadores de petróleo, compañías de salvamento) y presupuestos nada desdeñables (con una parte dedicada a la comunicación). Son factores completamente exógenos a las condiciones económicas, sociales ambientales y políticas en España, pero que buscan cualquier debilidad para *colar* o *colocar* su mensaje.

¹⁰ Informe de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria (AESA) en <http://www.aesa.msc.es/aesa/web/AesaPageServer?idpage=9&idcontent=479>

¹¹ El almirante Jacques Gheerbrant, prefecto marítimo de la zona atlántica de Francia, contó en mayo del 2003 que había dos trabajos importantes durante la crisis del *Prestige* en Francia: a) gestionar la crisis y b) explicar lo que sucede a los terrícolas y sus responsables que, por desgracia, eran poco conocedores de los problemas que se viven en la mar. De estas dos grandes misiones, Gheerbrant siempre dijo que la segunda era la que llevaba más tiempo.

Realidad versus sentimientos

Otro de los hechos diferenciales del accidente del petrolero, respecto a otras gestiones informativas, es que los sentimientos —lógicos y entendibles— han jugado un papel fundamental a la hora de la comunicación, un papel que no está escrito ni con leyes de anticipación, ni de acción-reacción, sino con la ley del sentimiento.¹²

Cuando los sentimientos estuvieron a flor de piel y el ruido en las calles era tremendo, las dificultades para transmitir un mensaje técnico o específico que evaluase la situación era prácticamente una misión imposible. El gabinete de comunicación puede disponer de la mejor orquesta, los mejores técnicos de sonido y las mejores plataformas tecnológicas para llegar a todos los públicos pero, si en el momento de la grabación el ruido provocado con instrumentos rudimentarios es grande, la posibilidad de que la *sinfonía* polifónica llegue al ciudadano es bastante menor al habitual.

Reacción y esfuerzo

A pesar de las dificultades propias de la situación, en el caso del *Prestige*, se hizo un esfuerzo tremendo para intentar reaccionar informativamente en línea con la demanda de la información que se exigía y que fue enorme¹³. Más que hablar de cantidad de notas de prensa o de número fríos, sería mejor destacar la dinámica y actitud positiva que se tuvo siempre a la hora de informar, a pesar de que los resultados no fuesen los deseados en ocasiones.

Precisamente, uno de los alicientes que nos movió en el equipo de prensa fue que la buena labor de técnicos y funcionarios anónimos, como los comisionados Francisco Alonso y Xoán Novoa, o los ingenieros Ramón Hernán y Miguel Ángel Remón, el capitán Esteban Pachá, quedarán reconocidos, de alguna manera, por la sociedad. Al igual que la de otros tantos que vienen ahora a la memoria, como Domingo Menéndez, Margarita Gabiola, Oscar Maceiras o Antonio Vazquez-Guillén que demostraron y demuestran —por encima de todo— su buen hacer como servidores públicos. Todos ellos, a pesar de ver lo que vieron o leer lo que leyeron, colaboraron en surtir de información y explicaciones a los medios de comunicación.

Este trabajo de gestión, a la larga, en muchos frentes, diferentes entre ellos y largos en ejecución, ha tenido unos frutos que se verán sólo cuando hayan pasado más de cinco años desde el naufragio. Por eso, intentar evaluar la labor informativa para comunicar toda esta labor es francamente complicado.

Pero volvamos al primer momento de la crisis, incluso a antes de que sucediese...

12 Frase de Rodolfo Martín Villa, antiguo comisionado del Gobierno para las actuaciones derivadas de la catástrofe del petrolero *Prestige*.

13 Más de 400 medios de comunicación fueron atendidos en una semana durante la semana del 13 al 19 de noviembre de 2003, un año después de la crisis. La demanda durante los meses de diciembre y enero de 2003 podía duplicar o triplicar la registrada durante noviembre del 2003.

EJEMPLO 2

Sabíamos que iba a ocurrir otra catástrofe, sabíamos qué problemas llevaba aparejados, pero —como en la mayor parte de los siniestros que se producen en el mar— ni los músicos ni la orquesta, ni el auditorio de esa partitura a interpretar eran los mismos que en otras ocasiones¹⁴:

- 1) **Primer sonido:** Escuchamos una llamada de socorro de un barco diciendo que se iba a dar la vuelta¹⁵ («We are going to capsize»)16 (13 de noviembre del 2002).¹⁷
- 2) **Segundo sonido:** un capitán informa que había un vertido mínimo (unas 1.500 toneladas) de fuel en la mar¹⁸, cuando realmente podrían superar las 21.000 toneladas¹⁹ (14 de noviembre)
- 3) **Tercer sonido:** diferencias entre la realidad que se acercaba a las costas gallegas y lo que se transmitía.²⁰

A partir de estos sonidos, se transmitió la información de que se disponía a la opinión pública, aunque esa información era cambiante y no lineal. Esto generó disfunciones que, posteriormente, dificultaron en muchos casos el trabajo y, en algunos casos, incluso cambiaron el efecto deseado de lo que podría ser una gestión de transparencia informativa:

- Por ejemplo, se difundió con fidelidad un informe científico que hablaba de las fugas del pecio²¹ del *Prestige*, acompañado con imágenes reales de lo que estaba ocurriendo.²²

¹⁴ Fue Gary Ott, de la NOAA, quien comparó, en una cena celebrada en A Coruña en enero del 2003, las crisis con las bodas. Al igual que en una boda, en una gestión de crisis se sabe que es momento puede llegar, se saben los medios de que debe disponer, se sabe el lugar en que puede producirse, se sabe los que deben decidir sobre el sí o el no, se sabe quienes van a asistir a la ceremonia, pero, una vez salidos de la iglesia o del lugar del enlace, nadie sabe lo que puede ocurrir o la duración de esta relación. Nadie sabe lo que realmente puede ocurrir, siempre habrá soluciones distintas o problemas distintos.

¹⁵ Se hubiese convertido en el primer petrolero de la historia en dar la vuelta, según dijo posteriormente el bombero del *Prestige*.

¹⁶ Del documento *Azul de Galicia*, presentado por la Abogacía del Estado en A Coruña durante la reunión del Fondo Internacional para las Indemnizaciones por Contaminación por Hidrocarburos (FIDAC), mayo del 2003.

¹⁷ La situación era inestable, porque en el intento de remolque se enganchan y se sueltan cabos.

¹⁸ Estos datos de 1.000 toneladas de vertido inicial fueron mantenidos por instancias oficiales como el FIDAC (Fondo de Indemnización por Vertidos de Hidrocarburos), en múltiples reuniones, como la de mayo de 2003 (http://www.iopcfund-docs.org/ds/pdf/92exc21-3_s.pdf)

¹⁹ Del Addendum del Gobierno español a la Comisión de Siniestros Marítimos ante la Organización Marítima Internacional.

²⁰ Todavía sigue sin haber un método matemático de cuantificación de avistamientos, que integre la información del aire, la costa y los medios marítimos en tiempo real. Actualmente se está desarrollando por parte de varias universidades españolas.

Una información transparente que, en principio podía haber ayudado al desarrollo de la crisis, se interpretó como todo lo contrario: un intento de ocultar información.²³

- Ocurrió igual con buena parte de lo relacionado con las inspecciones del batiscafo *Nautile*.²⁴

- El terreno quedó abonado para la extracción del fuel por parte de Repsol-YPF y, con el tiempo y sobre todo, con una ausencia de confrontación y ruido, se ha ofrecido un flujo de información sostenido y, al final, se ha reconocido que ha habido transparencia a la hora de ofrecer los datos.²⁵

Todos los días, durante la crisis y posteriormente, se preparaban unos análisis DAFOs de información, con las noticias que iban calando en la opinión pública y que no eran verdad (-,-), con las que había posibilidad de que fuesen rebatidas con más información (-,+), las positivas para el desarrollo de la crisis y que era preciso mantener en esa línea con un flujo de información continuado (+,-) y, por último, las noticias que, pasase lo que pasase, nadie podía cambiar en contra.

Como recuerdo de los más de 500 análisis DAFOs²⁶ realizados cada día, a primera hora de la mañana, del esfuerzo realizado por el equipo de prensa del Comisionado²⁷, junto a la Xunta de Galicia, se plantea, ahora, dos años y medio después, un ejemplo de cuatro píldoras que de lo bueno y de lo malo acontecido durante la crisis del *Prestige* y su posterior desarrollo.

Por supuesto, que son cuatro situaciones elegidas de forma aleatoria, pero a través de las que se puede tener una aproximación (más o menos fiable) de los múltiples frentes que intervienen en una situación de estas características y de los mensajes o ideas que, al final del camino, quedan, sean o no sean verdad, sean o no verosímiles.

²¹ Restos submarinos

²² Informe de un ingeniero naval, transmitido por el vicepresidente primero del Gobierno, Mariano Rajoy, el 4 de diciembre del 2002 en la rueda de prensa posterior al Consejo de Ministros.

²³ Quizás una de las frases más difíciles de desmentir es la de que «el Gobierno está ocultando información», es como poner puertas al campo, pues es uno de los *indemostrables*. Nadie puede asegurar que no le está ocultando algo de la información total que posee a nadie o, dicho de otro modo, ¿cómo demostrar que se ha dado toda la información disponible?

²⁴ Fotos transmitidas (http://www.ifremer.fr/envlit/prestige/prestige_photo04.htm) y misión realizada (<http://www.ifremer.fr/envlit/prestige/nautile.htm>)

²⁵ Información completa del proyecto (<http://www.repsolypf.com/esp/todosobrererepsolypf/saladeprensa/informacioncomplementaria/folletos/folletos.asp?FormatoID=5446&PaginaID=64385&Nivel=125>)

²⁶ Breve explicación sobre el análisis DAFO (<http://www.masterdiseny.com/master-net/fim/00020.php3>)

²⁷ Compuesto por las redactoras Antonia Somoza, Susana Chouciño y Lucía Pérez.

EJEMPLO 3:

De lo bueno y de lo malo

<p>(-, -) Debilidades</p> <p>El capitán del <i>Prestige</i>, Apostoulos Mangouras, transmite que el derrame es sólo de 1.500 toneladas (13 de noviembre) , igual que el London Club y la delegación de Bahamas en al reunión del fondo FIDAC (mayo de 2003)²⁸</p>	<p>(-, +) Amenazas</p> <p>Se habló de Tercera y cuartas Mareas Negras, a pesar de ser removilizaciones del fuel que ya había llegado a la costa. Para la Administración era tanto como reconocer que había infinitas mareas (diciembre del 2002 y de enero del 2003).²⁹ La incertidumbre (fuel nuevo / fuel viejo) se mantuvo durante meses.³⁰</p>
<p>(+, -) Fortalezas</p> <p>Dispositivo de limpieza en las playas para el verano de 2003: Más de 4.000 personas trabajaron todos los días en las playas³¹</p>	<p>(+, +) Oportunidades</p> <p>Avances en la seguridad marítima internacional³²: gracias a la presión social ejercida por la opinión pública.</p>

²⁸ Nadie dudó que esos datos fuesen ciertos e incluso sirvieron para sostener que las operaciones del Gobierno habían provocado más contaminación, aunque estudios posteriores revelaron que el vertido inicial era al menos 21.000 toneladas de fuel equivalente a todo el vertido del *Erika*. Lo mismo ocurrió con el informe de la clasificadora de ABS en febrero de 2003, en el que se hicieron los cálculos de resistencia del barco con el estado inicial de la estructura del barco nada más salir del astillero de Japón en 1976 (26 años antes).

²⁹ Tercera marea negra (<http://www.el-mundo.es/especiales/2002/11/ecologia/prestige/cronologia2.html>)

Cuarta marea negra (<http://www.lavozdeg Galicia.es/pdf/2002/12/H26P1.pdf>)

Era una mancha de las dimensiones de la Isla de Menorca, como se dijo el 20 de diciembre

(<http://www.el-mundo.es/especiales/2002/11/ecologia/prestige/cronologia3.html>)

³⁰ Fuel viejo versus fuel nuevo

(<http://www.lavozdeg Galicia.es/inicio/noticia.jsp?CAT=126&TEXTO=100000028749>)

³¹ Se recibió bien, tanto el dispositivo

(<http://www.elmundo.es/elmundo/2003/06/20/ciencia/1056126944.html>) como el refuerzo del dispositivo

durante el verano (<http://www.elmundo.es/elmundo/2003/06/16/ciencia/1055787558.html>)

³² Muchos en poco tiempo, en relación con el ritmo habitual de la Organización Marítima Internacional (OMI): Se prohibieron los monocascos; se separó aún más el dispositivo de tráfico de Fisterra; se aumentó el fondo de indemnización a mil millones de euros; en el FIDAC se produjeron hechos inéditos hasta entonces como que adelantasen al Gobierno la indemnización antes de demostrar los daños; y se ha cambiado la legislación sobre los pecios

Comportamiento de los medios y gabinetes de comunicación

Por desgracia, los medios gallegos están demasiado acostumbrados a ver pasar un derrame de petróleo, un accidente, una tragedia tras otra³³.

Los sentimientos³⁴ y la lucha política —partidaria, más bien—, quizás la ausencia de diálogo, no nos han permitido establecer un intercambio franco y, sobre todo, sincero sobre este asunto, que entre en detalles y matices, en tantas partes concretas como complicado era gestionar informativamente la crisis.

Es el momento, por tanto, dos años y medio después de la catástrofe, de pasar del agravio entre partes a la lección y aprender de ellas, para que la próxima vez, —que llegará, aunque esperemos que lo más tarde posible— seamos capaces de mostrarnos — todos— con un grado de experiencia y de madurez superior, para que el resultado sea mejor para todos.

Aunque, una de las variables más complicadas durante una crisis marítima, como la del petrolero *Prestige*, es la dificultad de combatir un mensaje continuo de pesimismo e incertidumbre³⁵ sin poder echar mano de verdades categóricas³⁶.

Un ejemplo claro de ello es la operación de ingeniería de Repsol-YPF, que se empezó a diseñar en los últimos días del año 2002, que se preparó sobre el terreno en el verano del 2003 y que concluyó, con éxito, en el verano del 2004.

Cuando se afrontaba un proyecto pionero, del que nadie tenía un conocimiento exacto excepto los técnicos de Repsol-YPF³⁷ y otras empresas internacionales que participaban en los trabajos, desde algunos foros y universidades se lanzaban mensajes como: «las bolsas lanzadera no resistirán la presión», «no podrán subir el fuel a la superficie por diferencia de densidad».

Sin embargo, la información puntual (con una frecuencia media de una vez al mes) pudo más que las incertidumbres y se dio credibilidad al proyecto de Repsol-YPF, incluso con un tratamiento positivo en momentos críticos³⁸, como cuando se sacaron de

³³ Incidentes con petroleros más importantes en el mundo desde 1974. (ver mapa anexo al final de esta ponencia). En Galicia, se habrían derramado más de 250.000 toneladas de fuel en medio lustro. Página 5 (<http://www.itopf.com/stats04.pdf>)

³⁴ *Un ejemplo de narrativa catastrofista: la crisis del «Prestige»*. Joan Vilamitjana. Cuadernos de Crisis. Número 2. Volumen 2. Año 2003.

³⁵ «La irreversibilidad es indemostrable» (Jordi Vilamitjana, filólogo, periodista y escritor especializado en emergencias. *Diari de Girona*)

³⁶ Durante el *Prestige*, se dio lo que llamamos una carrera hacia la incertidumbre: cuando en marzo del 2003 aparecían la mayoría de las playas limpias, se dijo que había fuel enterrado (efecto lasaña); cuando en mayo del 2003 se demostró que había un montón de catas hechas, empezó la incertidumbre sobre los fondos marinos; cuando se hicieron expediciones en los fondos marinos con el robot Nereus IV, se dijo que había unos daños en algunas especies por el fuel; cuando se abrieron casi todas las zonas a la pesca, en el primer aniversario del *Prestige*, se aseguró que había una generación perdida de algunas especies. Era la lucha por buscar incertidumbres.

³⁷ Evaluación de las pruebas del 2003 (http://www.unia.es/nuevo_inf_academica/visualizar_file_Adjunto.asp?ID=947)

³⁸ Primera reacción (<http://www.lavozdeg Galicia.es/hemeroteca/noticia.jsp?CAT=126&TEXTO=2080068&txtDia=17&txtMes=10&txtAnho=2003>) y segunda reacción: (<http://www.lavozdeg Galicia.es/hemeroteca/noticia.jsp?CAT=102&TEXTO=2082804>)

los restos del *Prestige*, a 4.000 metros de profundidad, las primeras 150 toneladas de fuel pesado.

Todavía hoy, igual que se dudó de la acción de Repsol, se sigue dudando de muchos hechos —basados en versiones de los primeros momentos— que ya, muchas de ellas, no se pueden contrastar y que, sólo el tiempo, puede resolver y dar respuesta. ¿Quizás en los tribunales?

De todo este *torbellino de información*, de esta crítica lícita y conveniente de los medios de comunicación se ha aprovechado, una realidad multilateral, interesada, con más de una decena de frentes abiertos y, todos ellos, con un objetivo común: una buena defensa procedente de un buen ataque.

Esta realidad multilateral³⁹ (aseguradores, armadores, cargadores, propietarios de barcos) no quiere, por ninguna razón, ver aumentada su cobertura de responsabilidad en los siniestros y, por supuesto, no quiere —ni de forma lejana— afrontar ningún coste derivado de la catástrofe del petrolero⁴⁰.

Por ello, en medio de este ruido informativo propio de los primeros momentos de una crisis de estas características, aparecieron en escena otras fuentes interesadas, ocultas para los periodistas —a la hora de responder sus preguntas—, que aprovecharon la catástrofe para ejercer un buen ataque, obligados por haber de afrontar una buena defensa.

Todas ellas se retroalimentaban entre sí para mostrar una serie de informes con una misma sinergia⁴¹: la actuación de la Administración aumentó la catástrofe y, como consecuencia de ello, su responsabilidad sería menor.

Como ejemplo, vemos la coincidencia de los artículos del abogado José María Ruiz Soroa⁴² —defensor del capitán Mangouras⁴³—, con lo que decían otros informes de la Asociación Internacional de Sociedades de Clasificación (IACS)⁴⁴ —en enero del 2003— y la clasificadora American Bureau of Shipping (ABS)⁴⁵ —febrero del 2003⁴⁶—, sobre los que se basa el de la Autoridad Marítima de Bahamas (2004). Es todo un entramado de informes técnicos que empiezan a venirse abajo, gracias al trabajo iniciado por la Comisión de Siniestros creada por el Ministerio de Fomento⁴⁷ y continuado por el conjunto de la administración Marítima Española.

³⁹ <http://www.lavozdegalicia.es/inicio/noticia.jsp?TEXTO=1408408>

⁴⁰ El total de reclamaciones derivadas del siniestro del *Prestige* puede ser tan alto como €1.050 millones (£720 millones), mientras que la cuantía total de indemnización, por parte del FIDAC, es de €171,5 millones (£118 millones). (http://www.iopcfund-docs.org/ds/pdf/92exc29-4add1_s.pdf)

⁴¹ Addendum del Gobierno español al informe de Bahamas.

http://www.iopcfund-docs.org/ds/pdf/92exc29-4_e.pdf

⁴² Ideas sobre Responsabilidad Civil

(http://www.tecnociencia.es/especiales/vertidos/pdf/responsabilidad_civil.pdf)

⁴³ Ideas sobre el accidente (<http://www.snccoo.org/sn/publi/GS/GS40-07.pdf>)

⁴⁴ *Report on the Ad-Hoc audit Of ABS related to the loss of the Prestige* y presentado el 31 de enero del 2003 por IACS, asociación de la que es miembro fundador ABS y uno de los mas influyentes.

⁴⁵ *Technical Analyses Related to the «Prestige» Casualty on 13 November 2002* de 28 del febrero de 2003

⁴⁶ Informe de ABS (<http://www.eagle.org/news/press/prestige/Tech%20Analysis%20final.pdf>)

⁴⁷ Páginas 16 al 19 del Addendum presentado a la Organización Marítima Internacional por España tras el informe de Bahamas (http://www.iopcfund-docs.org/ds/pdf/92exc29-4_s.pdf)

Para todas estas partes, exógenas a la economía de la Unión Europea, de España y, sobre todo, a la realidad de los hombres y mujeres del mar en Galicia, algo ha cambiado tras la crisis del *Prestige*.

Al margen de lo que ocurra en el Tribunal Federal de Nueva York, donde la juez Swain deberá decidir sobre la responsabilidad civil de ABS en el siniestro del petrolero, ya se han tomado medidas a nivel internacional, poco imaginables antes de noviembre del 2002.

Sin embargo, todavía algunos informes científicos siguen siendo utilizados en contra de los intereses del Estado, de los contribuyentes y el erario público, en pleitos judiciales, mientras que los operadores ocultos⁴⁸ del barco y las empresas asociadas disfrutaban de una impunidad por el derecho marítimo del siglo XIX que nos rige.

Es importante transmitir, en los foros internacionales, que los que naveguen frente a las costas gallegas sean conscientes de que no se puede sacar a la mar un barco en malas condiciones. El erario público se ha hecho cargo de un porcentaje superior a lo que debería en las últimas catástrofes (*Mar Egeo*) y puede que, en esta ocasión, cambie la historia. Por el bien de Galicia y de todos, así lo deseo.

De cualquier manera, nada es igual⁴⁹ para los que el negocio y el lucro valen más que el medio ambiente y la seguridad marítima y que, afortunadamente, ya están, en estos momentos, *sufriendo* el cambio de normativa internacional.

La presión y la discusión en los medios de comunicación ha tenido efectos positivos en la acción de España en el exterior, porque, entre otras medidas, cabe reseñar que se llegó rápidamente a acuerdos bilaterales con países como Francia, Italia, Alemania, que desembocaron en buenas posiciones en el ámbito de la Unión Europea para el fomento de nueva reglamentación que acabase con los monocascos.

⁴⁸Podríamos reflejar esta gestión de *intereses ocultos* entre tres preguntas concretas para contestar:

- ✓ ¿Sabían qué hacía un abogado de la clasificadora ABS en Bruselas, pidiendo a los periodistas el discurso del Comisionado del Gobierno en el Parlamento Europeo? ¿Cuáles fueron las líneas fundamentales de la intervención del vicepresidente de ABS en la Eurocámara sobre la responsabilidad de los propietarios y no de la clasificadora? (<http://www.eagle.org/news/press/prestige/euparliament.html>)
- ✓ ¿Por qué un capitán de Barcelona, utilizado para atacar incesantemente al Gobierno, tenía más información de la estructura del barco que la remitida por ABS a los técnicos españoles para ver las condiciones del *Prestige*? ¿No es cierto que este capitán participó como perito en las primeras tomas de declaración del pleito España-ABS en Madrid? (por supuesto, del lado de ABS) ¿No es cierto que reconoció, en junio del 2005, seguir trabajando para ABS? (http://marenostrum.org/ecologia/medio_ambiente/prestige/desgracia2.htm)
- ✓ ¿Por qué cuando se emite públicamente un vídeo del rescate en el *Prestige* se quita la escena en la que un equipo de salvamento de la Xunta y otro del Ministerio de Fomento hacen bien su trabajo? (<http://www.marinacivil.com/prestige/conclusiones3.asp>)

⁴⁹ Situación tras el segundo aniversario del petrolero *Prestige* (<http://www.la-moncloa.es/web/docs/ResumenInformePrestige.pdf>)

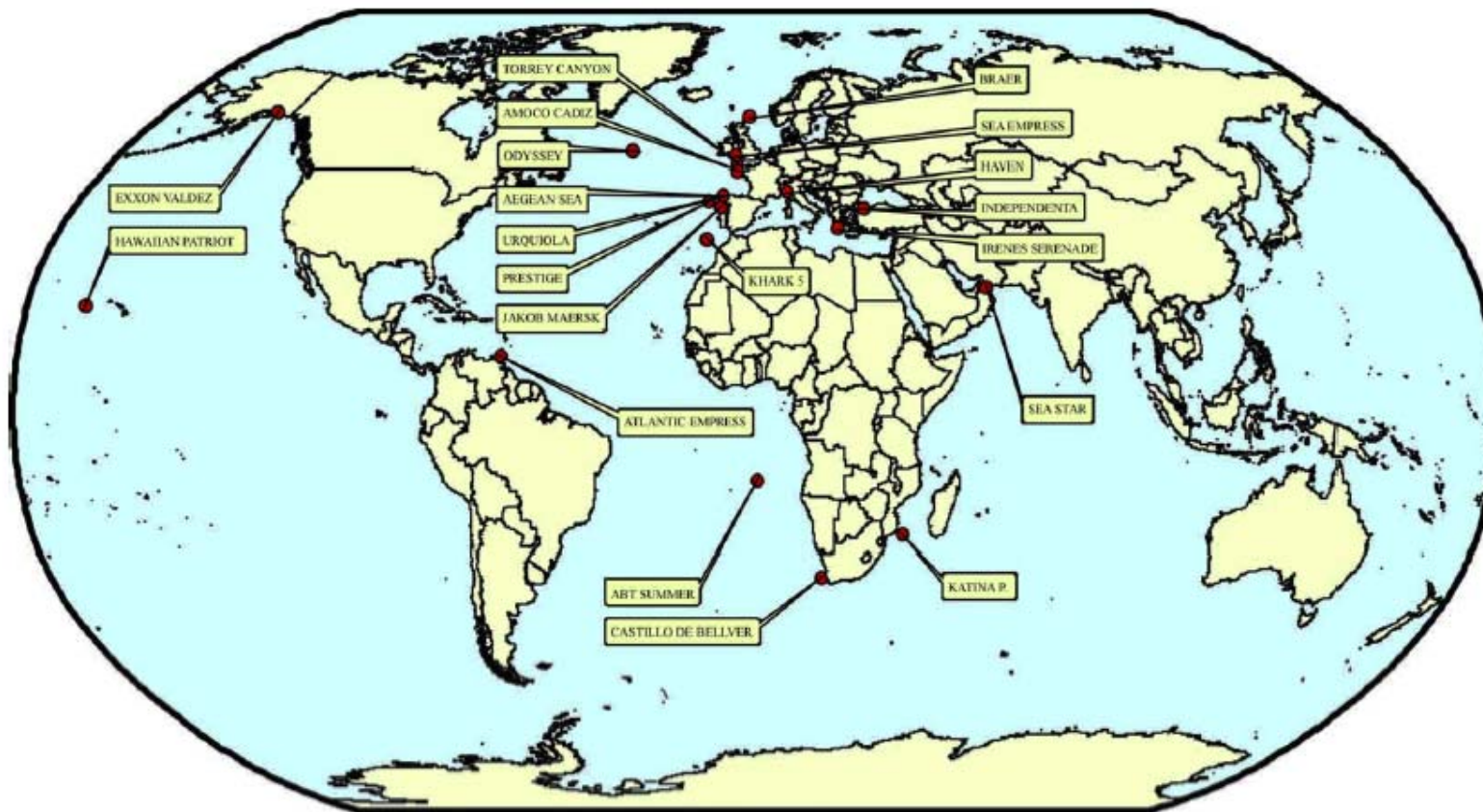
Ante este panorama la Organización Marítima Internacional no pudo permanecer impasible:

- Se adelantó el calendario de eliminación de petroleros monocasco;
- se alejó aún más el Dispositivo de Separación de Tráfico (DST) de Fisterra y se crearon dos corredores específicos para buques que transporten mercancías peligrosas;
- se ha cambiado la legislación sobre los pecios;
- se creó en el seno de los FIDAC un Fondo Complementario al de 1992 equivalente a mil millones de euros;
- y también en el Fidac se produjeron hechos inéditos hasta entonces como que adelantasen al Gobierno la indemnización antes de demostrar los daños.

Hubo, por tanto, un camino de claroscuros pero, a pesar de las dificultades, la crisis del *Prestige* ha servido para ser más sensibles a los problemas de la mar. Aunque el desguace de monocascos ya sea un hecho⁵⁰, hasta dentro de unos años no dispondremos de un análisis en profundidad de lo que ha sido esta catástrofe, también en el ámbito de la información. En este camino, es fundamental el trabajo de investigación de las universidades, de foros de opinión, como éste de *La Voz de Galicia*, y el trabajo de formación de futuras generaciones de periodistas.

⁵⁰ Desguace de petroleros (http://www.webmedioambiente.com/mambfr/pregun_comision/E-2290.pdf)

Localización mundial de los vertidos de fuel más grandes.



Fuente: ITOPF (The International Tankers Owners Pollution Federation Ltd.)

Comunicación de catástrofes

Cómo enfrentarse, desde el punto de vista de la comunicación, a una catástrofe

Experiencia de la Consejería de Sanidad y Consumo de la Comunidad Madrid en el 11-M

Ana Balseiro

Directora de Comunicación de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid

Introducción

Cuando nos enfrentamos a una situación de crisis, y más aún cuando la crisis es de tal magnitud que merece la consideración de catástrofe, es muy importante hacer un análisis previo de la situación que nos permita valorar exactamente a qué nos enfrentamos y así actuar en consecuencia.

Sin duda, ante una catástrofe es imprescindible actuar con diligencia e informar cuanto antes a la población, pero actuar con diligencia no debe significar actuar con precipitación. Una información falsa o inexacta puede generar más alarma y resultar más perjudicial que la incertidumbre que puede generar un pequeño tiempo de espera.

Por ello cuando nos enfrentamos a una catástrofe debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones previas:

- Magnitud de la catástrofe
- Naturaleza de la catástrofe
- Protagonistas de la catástrofe
 - Quién o qué la ha generado
 - Quién o qué ha resultado afectado
 - Organismos e instituciones implicados en su resolución
- Posibilidades de extensión
- Necesidades de coordinación

- Papel que juega la comunicación
 - Fuentes de información
 - Receptores de información
 - Necesidades informativas
 - Demandas informativas
 - Papel de los medios de comunicación

Una vez analizados todos estos factores es importante elaborar un mensaje cuanto antes para transmitir a la población. El mensaje debe ser claro y conciso, situar en su justa medida la magnitud de la catástrofe y transmitir una información veraz de la situación. Además el mensaje debe incluir los primeros pasos que se han dado o se darán para solucionar la situación, así como la información de servicio público que la población pueda necesitar.

De cara a la población es importante tener en cuenta que de la fiabilidad y del rigor de la información que transmitamos, así como de la sensación de control del problema, dependerá que se genere una mayor o menor sensación de alarma social.

De cara a los medios de comunicación es importante contar con su colaboración y transmitirles que *todos estamos en el mismo barco*. Para ello hay que ser proactivos y facilitarles toda la información disponible en cada momento sin necesidad de esperar a que ellos pregunten. Es importante no generar falsas expectativas y que los medios sepan en cada momento a que información van a tener acceso. Todo ello sin perjuicio de que sea siempre la administración la que lidere la gestión de la información que se difunde en cada momento y sin dejarse arrastrar por la demanda informativa.

Desde un punto de vista personal es importante estar psicológicamente preparado para afrontar una crisis. Aspectos como la visión del horror, el mantenimiento del control de la situación, el dominio de la frustración o relativizar para trabajar *desde la distancia*, son factores fundamentales para abordar con éxito una situación de conflicto.

La comunicación en la Consejería

El Gabinete de Comunicación de la Consejería de Sanidad y Consumo de la Comunidad de Madrid está integrado por una Directora de Comunicación, un adjunto a la Dirección y tres redactores. Seis responsables de comunicación en las direcciones generales de Salud Pública, Consumo, Agencia Antidroga, Agencia Laín Entralgo y Servicio Madrileño de Salud. Un responsable de comunicación en el SUMMA 112 (Servicio de Urgencias Médicas) y 17 Responsables de comunicación en otros tantos hospitales de la Comunidad.

Coordinados desde la Consejería todos los responsables de comunicación trabajan para trasladar a la población la actividad que se realiza cada día en la sanidad madrileña. Con este objetivo en el año 2003 se elaboró un Plan de Comunicación en el que recogen diferentes protocolos de actuación para distintas situaciones.

El Plan recoge como ejes fundamentales la necesidad de conjugar factores tan importantes en la comunicación sanitaria como el derecho a la información, el respeto a la confidencialidad de los pacientes, la educación para la salud o la importancia de transmitir mensajes claros y coherentes y nunca contradictorios.

Entre otros protocolos el Plan contempla un Protocolo de Comunicación de Crisis que, a raíz de la experiencia del 11-M, está siendo modificado. Cuando se elaboró el Plan los protocolos contemplaban crisis en un centro sanitario o posibles alertas de salud pública, pero en ningún caso se contemplaba una catástrofe de la magnitud de la ocurrida en Madrid el 11 de marzo del 2004.

Algo similar ha ocurrido a nivel de gestión, de forma que en estos momentos la Consejería está ultimando un Plan General de Gestión de Crisis que llevará aparejado un Plan de Comunicación adaptado al mismo (todo ello sin perjuicio de los planes globales de gestión de crisis de la Comunidad de Madrid que coordina la Consejería de Justicia e Interior).

El futuro Plan recoge, entre otros aspectos, la clasificación por niveles de la magnitud de crisis o catástrofe, los canales de información interna y externa que se tendrán que habilitar, la coordinación por distintos niveles y la necesidad de establecer un sistema de comunicación alternativo y seguro que se pueda utilizar si fallan los sistemas habituales como ocurrió en algunos momentos el 11-M cuando fallaron tanto los teléfonos móviles como la red y se saturaron las líneas fijas de telefonía. Además, está previsto elaborar un mapa de riesgos, y crear una página específica dentro de la web de la Comunidad para información a la ciudadanía en situaciones de crisis

Sin duda nuestra experiencia en Madrid es un claro ejemplo de que los Planes y Protocolos de comunicación son herramientas muy útiles siempre que sean dinámicas. El encorsetamiento es un peligro que corremos en este ámbito y que no nos podemos permitir, y mucho menos en un mundo tan cambiante como el de la comunicación. Es necesario adaptar los planes a las circunstancias concretas de cada caso y es importante que cada caso sirva de experiencia para el futuro y que lleve aparejadas todas las modificaciones que sean necesarias para mejorar nuestra actuación.

La experiencia del 11-M

El primer problema al que nos enfrentamos el día 11 de marzo fue que inicialmente no teníamos un conocimiento preciso de la magnitud exacta de la catástrofe. Al tratarse de distintos focos de conflicto la coordinación y la comunicación resultaron más complejas. No obstante, y pese a las dificultades se actuó con diligencia, de forma que tras recibir la primera llamada del teléfono de emergencias de la Comunidad de Madrid dando cuenta de la primera explosión, se constituyó el Gabinete de Crisis.

Nada más tener conocimiento de que las explosiones eran múltiples, antes de las 8 de la mañana ya se habían tomado de urgencia las primeras decisiones:

- Suspender el transporte sanitario no urgente para disponer del mayor número de ambulancias posible.

- Suspender las operaciones quirúrgicas no urgentes programadas (un total de 300) para tener libres los quirófanos.
- Dar de alta a los pacientes en condiciones de recibirla para habilitar todos los espacios disponibles de los hospitales.

Posteriormente, se reunió dicho Gabinete presidido por el Consejero, diseñándose las líneas estratégicas en la atención sanitaria ante la grave situación detectada. En concreto, se procedió a realizar las siguientes actuaciones:

- Movilización de todos los recursos sanitarios públicos.
- Comunicación a las clínicas privadas de la gravedad de la situación y petición de disponibilidad de sus recursos.
- Coordinación con el Ministerio de Defensa para la utilización de los recursos adscritos a Sanidad Militar (Hospital Central de la Defensa).
- Solicitud de camas hospitalarias a las Comunidades Autónomas de Castilla León y Castilla La Mancha por si el sistema madrileño fuese incapaz de absorber la demanda generada (finalmente no fue necesario utilizarlo)
- Establecimiento de un plan para redistribuir las camas hospitalarias para evitar saturación en los centros con mayor afluencia.

Desde el punto de vista de la Comunicación se demostró fundamental, tanto la existencia de un Plan de Comunicación, como la experiencia diaria de coordinación entre los distintos departamentos de Comunicación, así como la experiencia en la gestión de otras crisis de menor envergadura. Tras una evaluación urgente de las consideraciones previas citadas al inicio de la intervención, se llevaron a cabo las siguientes actuaciones:

Unificar la fuente de información en la Consejería para evitar que los posibles mensajes contradictorios generasen más alarma ya que en un primer momento se desconocía la magnitud real. Se establece un circuito de coordinación de la información entre hospitales, Summa 112, Sermas, y Consejería.

Tras valorar cuál era la demanda urgente de información, en un primer momento se decidió facilitar solamente información de servicio público: magnitud del suceso, número de heridos, información de familiares y transmitir la necesidad de sangre. En un segundo tiempo, pasadas 24 horas y una vez estabilizada la situación, fue cuando se pudo profundizar en el contenido de la información y los medios de comunicación ya tuvieron acceso a los profesionales sanitarios. En definitiva, se trataba de dar lo antes posible una información clara, transparente y contrastada, pero que la premura en dar la información no nos llevase al descontrol y, por supuesto no primar nunca sobre la labor de los profesionales sanitarios.

Se transmitió a los medios cuál iba a ser el sistema de información desde la Consejería, con el objeto de controlar la demanda y no generar falsas expectativas. Se les transmitió que en ese primer día sólo iban a tener acceso a la información de servicio público que facilitase la Consejería y que en los hospitales tendrían que permanecer fuera del recinto. Se les advirtió que los profesionales sanitarios no les podrían ampliar la

información en tanto no finalizasen la atención a los pacientes. Es importante destacar que la colaboración de los medios de comunicación ha sido ejemplar y así lo transmitió el Consejero por carta a todos los directores de los medios de comunicación, carta que fue publicada por la revista de la Asociación de la Prensa de Madrid.

Igualmente, se procedió a recabar los datos de todos los heridos que estaban siendo tratados en todos los centros hospitalarios, con objeto de poder dar información cuanto antes a los familiares. Se elaboró una lista única de heridos atendidos e ingresados en hospitales. Con ello se pretendía dar la mayor información posible que se tenía en cada momento, procediéndose a actualizarla en tiempo real. A las 12 de la mañana un primer listado estaba elaborado y se remitió a las salas de familiares que los hospitales habían habilitado, al centro coordinador de emergencias de la Comunidad 112 y al Ministerio del Interior. Además, el listado se colgó de la página Web de la Comunidad.

Otra decisión de urgencia fundamental fue la de solicitar a los madrileños que acudiesen a donar sangre a través de los medios de comunicación. En este sentido también hay que destacar, no sólo la generosidad de la ciudadanía por todos conocida, sino también la enorme colaboración de los medios no sólo en la demanda sino también en el control de la donación cuando surgieron problemas como el retraso en la llegada de un autobús de donación debido a los atascos que se produjeron por la propia catástrofe o la redistribución de los donantes en el tiempo para evitar largas colas y aglomeraciones.

Simultáneamente la gerencia y los responsables de comunicación de los hospitales trabajaron en la atención a familiares y periodistas allí desplazados. Cada hospital habilitó una sala para familiares en donde, además de facilitarles todo aquello que pudiesen necesitar, se les iba dando información y atención psicológica.

A las 14 horas el consejero de Sanidad y Consumo, Manuel Lamela, acompañado de la Ministra de Sanidad ofrecía la primera rueda de prensa en la que, entre otros datos, notificaba que los hospitales madrileños habían atendido a 2.061 heridos, que se habían activado 291 ambulancias y que se habían movilizado 70.000 trabajadores. En esta rueda el consejero también destacó la excelente actuación que estaban realizando los profesionales sanitarios y transmitió un mensaje de tranquilidad a la población dando cuenta de que, pese a la gravedad de los hechos vividos, la situación desde el punto de vista médico estaba controlada.

Tras esta rueda de prensa a lo largo del día 11 se fueron emitiendo varios comunicados para actualizar la información que iba llegando. En paralelo, tanto los responsables de comunicación de los hospitales, como desde el Gabinete de Comunicación del Servicio Madrileño de Salud y de la propia Consejería, se iba atendiendo las demandas de todos los medios nacionales e internacionales.

Los primeros días se emitieron tres partes diarios sólo con información genérica de número de heridos y clasificación por estado de gravedad. Con el tiempo los comunicados se redujeron a uno diario y, posteriormente, a uno semanal hasta que el 3 de agosto se dio de alta al último herido ingresado en los hospitales públicos de la Comunidad.

Además de esta información de urgencia se han hecho balances periódicos de la situación de los heridos y de la actuación de los servicios sanitarios y se ha hecho un énfasis especial en la comunicación del plan de salud mental.

Otras acciones de comunicación destacables son los múltiples reportajes que los medios, tanto nacionales como internacionales, han hecho en los hospitales y el SUMMA 112, las intervenciones en foros internacionales de los profesionales sanitarios como la que hizo el SUMMA en la OTAN, los reportajes especiales elaborados al cumplirse un mes, seis meses y un año del atentado y para los todos los profesionales de la consejería es especialmente reseñable el número especial de Salud.madrid (revista interna de la Consejería) dedicado íntegramente a la actuación sanitaria en el 11-M, en el que se recogen cartas de agradecimiento de todos los representantes de la sociedad española, desde el Presidente del Gobierno y el líder de la oposición, hasta los líderes sindicales o la propia Presidenta de la Comunidad.

Gestión de la información institucional **de una crisis**

Federico Cocho

Jefe de prensa de la Universidade da Coruña

Todas las catástrofes son crisis, pero no todas las crisis son percibidas por la sociedad como catástrofes. No obstante, los ciudadanos, acostumbrados a un elevado volumen de información y sin hacer distinciones teóricas catástrofe-crisis, demandan, cuando pasa algo, que se les comunique lo que sucede con rapidez y con rigor. Se lo exigen, sobre todo, a las Administraciones implicadas.

Son los momentos más delicados con los que se puede encontrar un departamento de comunicación. Las características intrínsecas de la sociedad de la información en la que nos movemos cada día dificultan el control de la situación cuando las cosas se ponen feas para cualquier tipo de corporación, pública o privada. Los periodistas seguimos pensando —dice Ignacio Ramonet— que somos los únicos que producimos información, cuando toda la sociedad se puso frenéticamente a hacer lo mismo.

Así es que la sociedad demanda mucha e inmediata información y, al mismo tiempo, multiplica su capacidad de generar información por medios distintos a los convencionales y con protagonistas distintos de los habituales en los medios. La información que en otro tiempo fue escasa y fácil de controlar por los poderes políticos, económicos y sociales, devino en sobreabundante. Hoy es más fácil desinformar por exceso que por defecto. Esa información es instantánea a causa de las nuevas tecnologías. Tampoco olvidemos que medios públicos y medios privados compiten por las audiencias. La lucha puede ser descarnada cuando se produce una subida llamativa de la demanda. La información es una mercancía y la demanda es apabullante allí donde se intenta gestionar con prudencia una crisis. La necesidad de cubrir espacios y tiempos en los periódicos, radios, televisiones e Internet induce una rebaja del nivel de rigor en estos medios. Es necesario saberlo para enfrentarlo sin demasiados nervios.

La comunicación de crisis

La llamada comunicación de crisis tiene aún escaso desarrollo en España. Mucho menos en Galicia. Se diría que hasta ahora su presencia estaba restringida a muy teóricos másters de comunicación empresarial, por lo que su enfoque suele responder más al

concepto de comunicación de crisis corporativa (en el sentido sajón de *empresarial*) que al sentido de **comunicación de crisis institucional**, que supongo que es el más interesante en el contexto en el que se presenta esta ponencia.

Sin duda, en organismos y departamentos oficiales es mucho más difícil mantener el control informativo, por el propio carácter democrático de las instituciones, la participación de más gente y la multiplicación de fuentes potenciales y de personas u organizaciones de cualquier tipo implicadas, afectadas o interesadas. Por eso, la aplicación de las recetas clásicas o de los decálogos de los manuales resulta mucho más compleja.

Llega con retraso, por lo tanto, la comunicación de crisis, como llegaron antes otras cuestiones de la comunicación institucional. La fuerza de los tiempos y la combinación creciente, cuando no explosiva, de sociedad del riesgo con sociedad de la comunicación obligan ahora a recuperar el tiempo perdido, aunque sea por haber comprobado el desastre comunicacional que puede llevar emparejada una crisis, aunque se resuelva ésta en el sentido material. Aunque sea por haber comprobado las dosis de gravedad que una desafortunada gestión informativa o la falta de ella pueden añadir a una crisis. Hasta el punto de que, en muchos casos, los daños más graves, los más difíciles de recuperar, son precisamente los generados por los errores en la comunicación. Piénsese el coste que paga una empresa o una administración cuando, como resultado de una crisis, perdió la confianza de los clientes o de los ciudadanos.

Hay que reconocer que los propios periodistas que trabajamos en instituciones públicas estamos poco o nada entrenados para gestionar comunicación de crisis. Las razones son diversas: por falta de experiencia en este terreno (no tenerse visto en esta tesitura nunca), por despreocupación, por falta de tiempo para pensar en eso o por exceso de confianza de la institución en la que trabaja. Lo cierto es que llegado el caso, los directores de comunicación se ven sobrepasados y acaban sugiriendo la contratación urgente de una empresa especializada. A veces, demasiado tarde.

Si los periodistas no hilamos fino, mucho menos los políticos y los técnicos de la Administración. Quiero creer que el *Prestige* dejó, cuando menos, un poso de inquietud en este terreno, aunque peque de ingenuidad o de optimismo. Cuando menos, la ocasión de comprobar la enorme importancia de la coordinación y de operar con **principios básicos comunes e interiorizados por todos**.

No creo que sea cuestión de repasar aquí historia, conceptos y aspectos de la comunicación de crisis que podemos encontrar fácilmente en cualquier manual de marketing o de periodismo especializado. Ahora bien, algunos ejemplos recientes y próximos de mala gestión de la información —*Prestige*, atentados de Madrid, *Cason*...— evidencian que **son las normas más elementales, las de libro, las primeras que se incumplen** cuando estalla una crisis que implica a los poderes públicos.

Gestionar la comunicación de crisis quiere decir ser capaz de reducir su impacto negativo. En primer lugar, planificando, teniendo previsto un **plan de comunicación de**

crisis. Aunque se sepa que después la realidad y los hechos obligan a modificar muchas previsiones, hay que tener un modelo de referencia. En segundo lugar, enfrentar la crisis de forma profesional, con rapidez y eficacia que limiten o suavicen los daños generados por la crisis en si en cuestión de imagen, prestigio, credibilidad y solvencia política.

Qué es una crisis

Pero, ¿tenemos claro **qué es una crisis**, cuando podemos hablar de crisis y no de incidente o de accidente? Es lo primero que hay que precisar, porque si no se diagnostica con precisión la enfermedad, mal podemos tratarla. Non es un simple divertimento conceptual. La reflexión en este punto puede deparar opiniones confrontadas y, en consecuencia, retrasos letales cuando toca poner en marcha medidas excepcionales o enfrentar los problemas con el traje de faena de las grandes/graves ocasiones.

De las muchas definiciones que nos ofrece la teoría de la comunicación, me quedo con ésta de González Herrero, referida a empresas pero perfectamente extrapolable a organismos públicos: «Una situación que amenaza los objetivos de la organización institución, altera la relación entre ésta y sus públicos y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas».

No se justifica que una Administración pública no tenga prevista la posibilidad —por mucho que las probabilidades sean reducidas— de encontrarse en el centro de una crisis. En ese caso, **lo apropiado es contar con un plan de crisis y, dentro de éste o de forma paralela, un plan de comunicación de crisis**, basado en gran medida en la previsión. Algunos especialistas consideran que el **90% de las actividades de gestión de crisis son planificables**.

Apunto algunas cuestiones a tener en cuenta **antes y durante la crisis**. La *reparación de daños* posterior encaja en campañas de comunicación estándares, según la magnitud de la avería.

Antes de la crisis:

- 1) Hay que tener un **plan de comunicación de crisis**. Como las circunstancias que pueden afectar a una institución (ministerio, consellería, etcétera) pueden ser muy amplias y divergentes, convendrá tener un plan general y planos específicos, según las crisis puedan ser, por ejemplo, medioambientales, alimentarias, económicas, etcétera. Probablemente sea imposible un plan global que lo abarca todo y a todos, pero no que lo tenga un ministerio o una consellería, como de hecho sucede.
- 2) **No hay dos crisis iguales**, aunque que sea posible echar mano de las que nos aporta la teoría comunicacional para intentar una tipología. Interesa, a pesar de

todo, distinguir entre las que son fruto de la gestión y las que surgen por accidentes de cualquier tipo. Se afrontan de forma diferente.

- 3) **Un plan es un plan, no un catecismo.** Como se apuntó antes, se trata de tener un punto de referencia, no de aplicar un modelo rígido de análisis y ejecución. Los hechos que acontecen y sus contextos no son previsibles. Un conductor no sabe qué circunstancias se va a encontrar en la carretera, pero cuanta más destreza previa, más posibilidades de salir airoso de los percances.
- 4) Tiene que estar previsto en ese plan: el gabinete de crisis, el portavoz y el responsable de la política de comunicación. Es necesario escuchar y hacerles caso a los hombres de la comunicación. Ellos tienen los conocimientos teóricos y, sobre todo, prácticos. Suelen ser periodistas experimentados, con capacidad de relación en los medios y sensibilidad profesional para saber o percibir qué hay que hacer y sobre todo, sobre todo, **qué no hay que hacer nunca.** Los criterios estrictamente políticos —lógicos en el que dirige la política— no dejan ver los problemas mediáticos. El responsable de comunicación debe estar en la mesa donde se toman las decisiones.
- 5) Conviene **distinguir entre el portavoz designado para los medios de comunicación (la fuente oficial única y autorizada) y la comparecencia de autoridades.** Los ciudadanos siempre exigen que los líderes se pongan en primera línea de lucha cuando hay una crisis. También quieren que comparezcan y se expliquen. Según los casos, en esas comparecencias (el presidente de la Xunta, por ejemplo) conviene que esté acompañado por el portavoz para los medios.
- 6) Es necesario que la institución pública sea capaz de redactar un **mapa de crisis potenciales.** Eso facilitará afrontar, sino todas las posibilidades, sí el mayor número de casos posibles.
- 7) La **sensibilización de políticos y técnicos** es, en el momento crítico, tan importante como la de los periodistas de la institución. Ellos toman las decisiones y ellos tienen tendencia a demostrar que controlan la situación política sin calibrar bien la cuestión mediática. No olvidemos que de comunicación, como de fútbol, sabe todo el mundo y, al final, se hace lo que quien manda determina.
- 8) Así como se hacen muchos cursillos de todo tipo en la Administración, hay que **tener preparados a los profesionales de la información y a otras personas** que en un momento determinado sean claves para gestionar la comunicación de crisis. Llegada la hora de la verdad, determinados valores (veracidad, transparencia...) han de estar ya interiorizados por los actuantes, porque no se aprenden ni asumen en dos noches.
- 9) La mejor preparación, más allá de másters y manuales de academia, es la **exposición y debate de casos concretos.** El *Prestige* ha sido estudiado en

España y en el extranjero. El caso del 11-M ya está en manos de tesisandos. Los ejecutivos de cuentas de las consultoras de comunicación manejan amplia casuística bien estudiada. En Galicia ya vamos cogiendo experiencia suficiente para poder repararla: *Cason*, *vacas locas*, *Aegean Sea*, *Prestige*.

- 10) Los responsables políticos deben saber que hay criterios profesionales de actuación, pero **no recetas milagrosas**. No las hay.

Durante la crisis:

- 1) El bien sagrado a conservar por encima de todo: **LA CREDIBILIDAD**. Se pierde fácilmente, pero después no se da recuperado. Con credibilidad, la sociedad estará dispuesta a perdonar errores, a entender imprecisiones, a ser paciente, a valorar los esfuerzos. Sin ella, todo resulta inútil durante la crisis. La falta de credibilidad puede convertirse en el problema mismo, con graves consecuencias.
- 2) **Rapidez** de bomberos. Si llegamos tarde tenemos la casa ardiendo. De inmediato, el plan de gestión informativa de crisis sobre la mesa. Si no lo hay, es necesario tener delante, en forma de brevariario religioso, las máximas clásicas que recomendamos expertos y no expertos. Esas que, decía antes, son las primeras en transgredirse:
 - a. No mentir nunca (atención a la gestión política del 11-M).
 - b. La crisis existe. No negar la realidad (recordemos el *Prestige*)
 - c. Dar la cara (seguimos recordando el *Prestige*)
 - d. Tener un portavoz único. Centrar los mensajes.
 - e. Evitar contradicciones con otros organismos implicados: coordinación.
 - f. Asumir responsabilidades. Cuanto antes mejor, para poder salir antes del punto negro de la crisis.
 - g. Comunicados de posicionamiento claros.
 - h. Elaborar prontuarios para responder a las preguntas de los periodistas.
 - i. Transparencia: disposición plena para los medios de comunicación. La información que nosotros no damos se buscará en otras fuentes.
- 3) Atención al **público interno**. Tiene que recibir información específica desde dentro, no a través de los medios de comunicación.

- 4) Contactos especiales con los creadores de opinión y con los directores de medios más influyentes. Es el momento de **poner en valor las buenas relaciones con los directores** y con los periodistas.
- 5) Los medios actuales devoran información, que adquiere una velocidad extraordinaria y una vigencia efímera. Ya no basta con un comunicado diario o cada doce horas. En esos grandes intervalos puede pasar de todo y en los medios pueden aparecer montones de rumores, informaciones ligeras o especulaciones sin fundamento.
- 6) Atención especial a la importancia de la Red en la difusión de informaciones inexactas, rumores o anónimas tergiversaciones interesadas. Es necesaria una respuesta. Del mismo modo que se crean líneas 900 de atención inmediata a afectados, es recomendable la creación rapidísima de un **sitio web** para canalizar información tanto para los internautas como para los periodistas.
- 7) La información en la Red complementa los comunicados, las entrevistas y las conferencias de prensa. No los sustituye. La **web de la crisis** puede alojarse en el sitio institucional, si no hay tiempo de crear un sitio específico. Se deben utilizar todas las herramientas específicas de Internet: estadísticas, chats, interactividad, preguntas más frecuentes, enlaces, etcétera.
- 8) Hay que disipar rumores con contundencia. Sigue siendo válida la máxima *contra rumor, información*.
- 9) Habrá que tener en cuenta la novedad que comporta la difusión de información y la movilización de opiniones a través de mensajes telefónicos escritos (**SMS**). También aquí podemos recordar lo sucedido en el caso de los atentados de Madrid y de la manifestación delante de la sede del Partido Popular.
- 10) En la gestión informativa de la crisis del *Prestige* se produjo algo así como un **vacío emocional** entre la ciudadanía y los responsables políticos. Salvo excepciones, como la del propio conselleiro de Pesca, el desastre comunicacional se evidenció en la clamorosa falta de sensibilidad, de gestos de proximidad. En la era de la imagen y de los grandes medios audiovisuales, no se visualizó la atención y la implicación de las autoridades. En consecuencia, habrá que estar atentos a lo que los teóricos denominan **gestión de las percepciones**. En ella se ganan y se pierden las batallas.

Ideas para gestionar la comunicación sobre catástrofes marítimas en la Sociedad de la Información

Xosé López

Profesor y ex decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación

Universidade de Santiago de Compostela

Cualquier diseño de estrategias para gestionar la comunicación de una catástrofe marítima en el año 2005 implica que el plan en el que recojan los pasos de esas actuaciones deberá partir de un correcto reconocimiento del entorno, es decir, del escenario comunicativo y de las sensibilidades de los usuarios. No cabe duda que en los últimos quince años se ha producido un gran cambio en el *hipersector* de la comunicación que afecta desde la propia estructura del sistema de medios hasta los sistemas de producción y distribución de la información.

En todas estas transformaciones hay dos hechos que merecen especial atención: Internet, como nuevo paradigma de la comunicación total y de la sociedad en red (Manuel Castells), y las consecuencias de la progresiva digitalización, que todavía ampliará más el espectro del sistema de medios y permitirá nuevas formas de comunicación. El apagón analógico fijará el punto de partida de la nueva era.

Estos cambios resultan especialmente importantes para evitar uno de los errores habituales: utilizar planes y manuales de crisis desfasados. En la actualidad, aunque los medios tradicionales y los nuevos siguen actuando como referentes dominantes, no podemos olvidar que se ha multiplicado la oferta informativa, se han segmentado más las audiencias, se han abierto vías de participación de los usuarios, ha aumentado el número de grupos que aprovechan la red para dar a conocer sus puntos de vista... En definitiva, el escenario es mucho más abierto y la gestión de la comunicación precisa renovados planteamientos y nuevas herramientas.

Desde mi punto de vista, hay varias enseñanzas de las experiencias de los últimos años que no se pueden desaprovechar. La principal, por básica, es la necesidad de que las Administraciones gestionen la comunicación con criterios profesionales para mantener y mejorar la imagen corporativa, con planes tanto en el ámbito de la comunicación interna como en la comunicación externa. El funcionamiento de estos mecanismos, especialmente de los orientados a informar a los ciudadanos de la gestión que se hace, es también el

primer antídoto para combatir parte de los efectos perversos de cualquier catástrofe. Y lo es porque la mejor defensa es siempre la anticipación informativa.

Decálogo

A partir de estas premisas básicas, con los resultados de varias experiencias de los últimos años, me atrevo a formular algunos puntos —un decálogo— que considero clave para una actuación planificada y responsable de la Administración pública de Pesca ante una catástrofe marítima.

- 1) Disponer de un buen conocimiento del entorno mediático —del sistema de medios tradicionales, de los nuevos medios, de los medios alternativos...—, y del entorno social —de las tendencias sociales, de las inquietudes ciudadanas...—. Es una parte de la estrategia preventiva.
- 2) Disponer de un manual de crisis para el entorno actual, es decir, que contemple respuestas en todas las direcciones —medios, colectivos sociales, administraciones, usuarios de la información...—. Es otro aspecto de la estrategia preventiva.
- 3) Actuar con la mayor rapidez tan pronto como se produce la catástrofe y la situación de emergencia. Es necesario anticiparse, tomando la iniciativa informativa y estableciendo referentes de actuación —políticas *proactivas*— que eviten establecer estrategias reactivas —o que las limiten al máximo—. Antes de que los periodistas pregunten, hay que tener respuestas y ponerlas en circulación.
- 4) Para comunicar bien el problema y las soluciones, designar una persona que asuma el liderazgo —un portavoz que dé respuestas claras y precisas— y que coordine medidas para conseguir una buena respuesta emocional de todas las personas que tengan intervención directa en las actuaciones para paliar la situación de crisis. Los ciudadanos precisan sentirse arropados tanto con declaraciones como con acciones y con la propia presencia física. La actuación del líder debe orientarse a ofrecer seguridad, persuadir, cautivar y motivar. De esta forma podrá atrapar la inteligencia emocional de los ciudadanos. Otras medidas importantes, pero menos trascendentes para la opinión pública, son los comités de crisis y sus integrantes, el papel de cada miembro...
- 5) Evitar la pérdida de energías en debates acerca de la Administración que tiene competencias, la Administración que tiene responsabilidades... El ciudadano espera respuestas contundentes de las Administraciones más próximas, por lo tanto es la Administración autonómica la que debe asumir su responsabilidad, al margen de los sistemas de coordinación y del papel que legalmente debe desempeñar cada parte. Los ciudadanos precisan que alguien dé la cara.

- 6) Los mensajes tienen que ser precisos, claros, veraces... La fuente oficial tiene que dar respuesta a todas las preguntas y ofrecer la máxima transparencia. Los silencios se interpretan, en la mayor parte de los casos, como síntoma de culpabilidad (el silencio no es rentable). La sinceridad, en cambio, es síntoma de fiabilidad y credibilidad —una mentira puede arruinar un buen plan de comunicación—. La gestión de la información no debe impedir que los medios dispongan de información precisa en cada momento de lo que ocurre y de lo que puede ocurrir. Al mismo tiempo, es necesario establecer mecanismos para limitar al máximo la generación de rumores y para generar mensajes que muestren la falsedad de los rumores —técnica de la respuesta indirecta y por elevación—.
- 7) Diversificar al máximo los formatos de la comunicación (notas, conferencias, material audiovisual, testimonios...). La comunicación tiene que seguir una secuencia, ser coherente y no dejarse arrastrar por las presiones de los periodistas —hay que administrar la información y ofrecer todos los datos contrastados que estén disponibles como productos informativos, con la máxima transparencia—.
- 8) Respuesta inmediata en la Red con una Web dinámica específica. Los usuarios de la Red precisan disponer no sólo de información, sino de mecanismos para participar, debatir, reflexionar... Las tecnologías actuales ofrecen rapidez y ésta debe ponerse al servicio de la comunicación del problema y de las actuaciones para solucionarlo y para resolver los problemas que plantea.
- 9) Estimular una respuesta del mundo científico mediante la divulgación del conocimiento en distintos formatos (artículos, declaraciones, entrevistas, puntos de vista...). Las acciones pueden realizarse directamente, con la difusión de trabajos, o con la preparación de la intervención de esas fuentes ante los medios de comunicación. Sus puntos de vista deben canalizarse en los propios medios de la Administración (Web...).
- 10) Empleo de los medios públicos —de acuerdo con lo establecido en la ley—, y estímulo de los medios privados —aprovechar los puntos recogidos en los pliegos de concesiones para las licencias del sector audiovisual y diseñar *productos ventana* para los otros medios, que debe incluir gran variedad tanto de formatos publicitarios como de formatos informativos—.

Modelos de gestión

En el decálogo expuesto se recogen buena parte de las medidas que hoy es preciso tener en cuenta para disponer de un manual de crisis actualizado para casos de catástrofes marítimas. Ciertamente, hay aspectos que es necesario desarrollar y otros sobre los que habrá que seguir trabajando a fin de responder a los numerosos desafíos que tiene planteados la compleja sociedad actual. No obstante, hay unos mínimos imprescindibles que siempre debemos tener presentes para establecer la estrategia de comunicación.

Esos *mínimos imprescindibles* se han elaborado a partir de las experiencias cosechadas en situaciones de crisis vividas en el pasado y a partir de los resultados que hoy ofrecen las nuevas técnicas que se emplean en comunicación. Hablamos, en todo caso, de escenarios cambiantes, de contextos específicos y de situaciones emocionales que es necesario estudiar según cada caso. Es decir, hablamos de escenario comunicativo y social.

De acuerdo con las características de ese escenario concreto, de esa proximidad física y *psicosocial* sobre la que habrá que actuar, será necesario decidir el modelo concreto de gestión. En todo caso, deberá ser: eficiente, transparente y polivalente. Como hemos dicho, debe garantizar formalmente que los mensajes sean precisos, claros, veraces... «la fuente oficial tiene que dar respuesta a todas las preguntas y ofrecer la máxima transparencia», según se ha expuesto.

Aunque los modelos de gestión presentan gran variedad en cuanto a organigrama y criterios generales de actuación, el prototipo básico para una catástrofe marítima debe incluir como mínimo los siguientes aspectos (de forma implícita o explícita): tradición, talento, talante, transparencia, tesón (tenacidad) y trascendencia. Es decir, un conjunto de ingredientes que deben contribuir a evitar un peligro siempre existente en la gestión de cualquier situación de crisis: la negación de las evidencias.

A modo de conclusión

Las catástrofes marítimas se producen en una compleja sociedad, la actual que algunos han denominado Sociedad de la Información y el Conocimiento, en la que hay asignado un papel a los periodistas para informar como mediadores profesionales. Como todos sabemos, el papel social del periodista exige que la profesión mantenga un alto nivel de integridad (artículo 4 de la declaración de la UNESCO sobre principios de ética del periodismo). Es decir, el ejercicio del periodismo comporta derechos y deberes, libertades y responsabilidades (artículo 2 del Código Europeo de Deontología del Periodismo, del Consejo de Europa).

Los periodistas, por regla general, buscan decir la verdad. Ese es su deber profesional. En los primeros artículos de los códigos profesionales se indica que el periodista debe observar una clara distinción entre hechos y opiniones o interpretaciones, evitando toda confusión o distorsión deliberada de ambas cosas, así como la difusión de conjeturas o rumores. También se dice que el periodista deberá difundir únicamente informaciones fundamentadas, evitando en cualquier caso afirmaciones o datos imprecisos y sin base suficiente que puedan lesionar o menospreciar la dignidad de las personas y provocar un daño o descrédito injustificado a instituciones o entidades públicas y privadas.

De acuerdo con estos principios generales de la profesión periodística, la gestión de cualquier comunicación de crisis —en concreto, la de catástrofes marítimas— hay que formularla con un criterio general: facilitar que los periodistas difundan únicamente informaciones fundamentadas, evitando afirmaciones o datos imprecisos o sin suficiente

base. Al margen del modelo de actuación o de otros aspectos —logística, formatos...—, la gestión de una catástrofe marítima tiene que favorecer que los actores principales del ejercicio de un derecho fundamental —es decir, los periodistas—, del que son depositarios TODOS LOS CIUDADANOS, puedan desarrollar su función. La gestión de la comunicación de crisis debe estar orientada, pues, a favorecer el trabajo de los periodistas, es decir, al respeto a la verdad de los hechos.

No obstante, hay que dar más pasos. Una situación de crisis abre las puertas a actuaciones directas con los usuarios de la información por parte de las Administraciones y a la aplicación de un amplio plan de comunicación que debe contener aspectos muy diversos, como los que hemos apuntado en el decálogo que figura en la primera parte de este trabajo.

Algunos puntos se refieren a los que los autores denominan «estrategia preventiva», es decir, a la gestión diaria de comunicación sobre esas cuestiones —en este caso, las marítimas y pesqueras—, pues se puede incidir en los peligros si existen datos fundados que así lo aconsejen. También es necesario disponer de un manual de crisis actualizado y adaptado al contexto físico y social en el que habrá que actuar. En definitiva, en un sector sensible a las crisis como es el de catástrofes marítimas en el ámbito de Galicia, desde las instituciones hay que anticiparse a las crisis con medidas programadas.

Otros aspectos se refieren a principios generales. En este sentido, destacaré, como criterio general, la necesidad de actuar con la mayor rapidez posible tan pronto como se produce la catástrofe y la situación de emergencia. «Es necesario anticiparse, tomando la iniciativa informativa y estableciendo referentes de actuación —políticas *proactivas*— que eviten establecer estrategias reactivas —o que las limiten al máximo—. Antes de que los periodistas pregunten, hay que tener respuestas y ponerlas en circulación», según recoge el punto número tres.

También resulta fundamental el punto número seis: «los mensajes tienen que ser precisos, claros, veraces... La fuente oficial tiene que dar respuesta a todas las preguntas y ofrecer la máxima transparencia. Los silencios se interpretan, en la mayor parte de los casos, como síntoma de culpabilidad (el silencio no es rentable). La sinceridad, en cambio, es síntoma de fiabilidad y credibilidad —una mentira puede arruinar un buen plan de comunicación—. La gestión de la información no debe impedir que los medios dispongan de información precisa en cada momento de lo que ocurre y de lo que puede ocurrir».

La estrategia de comunicación no resolverá problemas de organización. Es, por tanto, necesaria una organización eficaz y un buen portavoz. Asimismo, la estrategia no dependerá sólo de las herramientas. Es, por tanto, necesaria la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación actuales tanto como soporte de comunicación interna como de comunicación externa (especialmente, de la gestión de una Web dinámica en la red). Pero, sobre todo, será necesaria una buena gestión de los recursos humanos, con un equipo motivado y con capacidad para anticiparse con mensajes positivos (soluciones a los problemas o indicaciones de respuestas con capacidad de convicción).

En definitiva, el objetivo prioritario del manual de crisis y del plan de comunicación para situaciones de emergencia no será reparar con urgencia la imagen de la Administración. El objetivo prioritario consistirá en facilitar información de interés para los ciudadanos. A partir de esta actuación se podrá gestionar la crisis de tal forma que, mediante mensajes que anticipen consecuencias y permitan a los ciudadanos actuar, se puedan orientar las distintas iniciativas del plan a la recuperación de la buena imagen de la Administración responsable —Consellería de Pesca y Xunta de Galicia—.

El conjunto de puntos que he descrito establece, en principio, un marco general de actuación que, si tiene una buena gestión —una buena aplicación práctica—, debería asegurar el éxito del plan. Es decir, que el plan de actuación resulte satisfactorio para los intereses de la Administración, los ciudadanos y los periodistas (esto no implica que reciba elogios de alguna o todas las partes interesadas).

Con todo, debemos indicar que el plan de actuación para situaciones de emergencia tras catástrofes marítimas sólo nos permitirá enfrentarnos a una realidad, una catástrofe marítima y sus consecuencias, pero no ofrecerá todas las respuestas que precisaremos. Sabemos que «el silencio no es rentable» y que deberemos escuchar a la sociedad. Es decir, tendremos que «aprender a aprender comunicando» porque habrá que vencer muchos imprevistos. Ese es el reto más grande del mejor plan de comunicación para hacer frente a las consecuencias de cualquier catástrofe marítima.

Informar en tiempos de crisis, una exigencia social

Ernesto Sánchez Pombo

Director de la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre y director de Opinión de La Voz de Galicia

Las sociedades libres exigen estar bien informadas. Por obvio, conviene recordarlo y tenerlo presente. Porque al inicio de este nuevo milenio, la información es uno de los bienes más preciados y también uno de los derechos que defienden con mayor entusiasmo los ciudadanos de los países desarrollados o del primer mundo. La información libre constituye hoy un pilar fundamental de nuestros sistemas democráticos. Y por eso, una sociedad como la actual, moderna, socialmente avanzada y muy tecnificada es también una sociedad muy comunicada y extraordinariamente informada, sin duda alguna porque ella misma así lo exige.

Así que, conscientes de que la libertad de información es pieza angular de todas las libertades y de que en los países que carecen de ella las demás garantías ni siquiera existen, los ciudadanos se apresuran a defender este derecho, cuyo logro, en el caso español es fruto, no lo olvidemos, de un intenso esfuerzo colectivo. Gozamos pues en este país de un alto grado de libertad de expresión, de información y de opinión. Contamos con medios de comunicación modernos, libres y plurales que reflejan, con absoluta libertad el acontecer diario.

Aún más. En España donde se valora sobremanera la libertad de expresión y el derecho a la información, que se encuentran respaldadas por la Constitución, en su artículo 20, no evitamos que a día de hoy se mantenga abierto un debate sobre el papel que juegan determinados medios informativos, así como sus objetivos ideológicos y empresariales. Debate que se extiende, con frecuencia, a la gran variedad de fuentes de información, a las que recurren los medios y que resultan, en definitiva, decisivas para ver y entender el mundo que se nos ofrece.

En estas sociedades avanzadas a las que nos referimos, los medios de comunicación han adquirido pues, en nuestro tiempo, un papel trascendental y una inusitada importancia en la formación de una conciencia moral colectiva y en la orientación de la opinión pública. Vivimos en lo que, con acierto, ha dado en llamarse sociedad de la información. Pero este panorama que pudiera parecer tan idílico, tiene también sus aristas o lados oscuros. Estamos inmersos en una sobresaturación informativa de la que resulta ya casi imposible sustraerse.

En este panorama, el ciudadano ha adquirido conciencia de su importante papel como consumidor de medios responsables y libres. Y por eso mismo no comprende, o comprende mal, que puedan sustraérsele informaciones que él considera que debe acceder a ellas porque es uno de los derechos que le asiste.

Y la falta de comprensión es aún mayor cuando se trata de momentos excepcionales y más aún si esas excepcionalidades vienen acompañadas de situaciones que entrañan serios riesgos. Por eso, la información sobre graves crisis, producto de catástrofes o tragedias de cualquier tipo sitúan a la actividad periodística como un reto extraordinariamente complejo, porque el interés que suscitan los episodios trágicos entre la población, es manifiesto y la exigencia de los ciudadanos aún mayor.

Con frecuencia acostumbramos a referirnos a episodios pasados para tratar de analizar hechos más recientes, intentando aplicar las enseñanzas que de éstos hubiésemos obtenido. No obstante, en el caso de las catástrofes marítimas, por sus especiales características, presentan peculiaridades muy diferentes y no resulta fácil trasladar las experiencias duna a otras.

Pero, aun así, hay aspectos que sí parecen claros. Ante una catástrofe, tanto los profesionales que la gestionan como los periodistas que informen de ella deben de encarar la situación alejándose de la morbosidad, y de promover la lástima y la pena de los afectados. Y trabajar de forma conjunta aunque ejerciendo cada uno el papel responsable que le corresponde y respondiendo, de forma independiente, a las necesidades que se planteen.

Conviene, probablemente, definir cuándo estamos ante una situación de crisis. Dennis L. Wilcox entiende por crisis, un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad de un producto, a su reputación o estabilidad de la comunidad o del público en general. Es decir, uno o varios acontecimientos que trastocan de forma violenta y por sorpresa el acontecer habitual, originando una situación de excepcionalidad a la que se debe de hacer frente de forma inmediata.

Precisamente por esa excepcionalidad, se producen, con frecuencia, reacciones por parte de quienes se ven en la obligación de gestionarlas. Situaciones que no contribuyen a buscar una solución, sino al contrario. Muchas crisis que tienen su origen en pequeños problemas, acaban convertidas en serias catástrofes. Por motivos múltiples, aunque puedan adelantarse dos de ellos: porque no se asume convenientemente la responsabilidad de afrontarlas y solventarlas y porque se lleva a cabo una política informativa errónea.

En el momento de abordar la gestión informativa de una crisis originada por una catástrofe marítima, como es el caso, resulta inevitable referirse al último desastre marítimo, el ocasionado por el petrolero *Prestige*, que afectó de forma tan brutal a las costas de Galicia. Y conviene traer a colación algunos de los aspectos que entonces se produjeron aunque sólo sea para tratar de obtener experiencias de algunas de las situaciones vividas. Y tratar de extraer conclusiones que contribuyan a que no se repitan ciertos hechos.

En aquella ocasión, noviembre del 2002, algunos medios informativos y responsables de gestionar la tragedia se mantuvieron en una confrontación informativa impropia de un tiempo de crisis. Hubo momentos en los que quienes debían centrar toda su atención en evitar destrozos parecían más interesados en desmentir permanentemente las informaciones que ofrecían los medios, preferentemente, *La Voz de Galicia*, Tele 5, Cadena Ser y CNN +, que lograron convertirse en los portavoces oficiales de lo que ocurría.

Porque los responsables de las distintas Administraciones, implicadas en el suceso, perdieron ante la sociedad toda la credibilidad casi desde el mismo momento en que desde el barco a la deriva se lanza la petición de ayuda. La confianza se quiebra en el peor de los momentos, al inicio, y ya no será posible su recuperación, por lo que durante toda la tragedia se mantiene el alejamiento entre las partes implicadas. Alejamiento incomprensible, por otra parte, que sólo contribuye a la desestabilización social y a la desconfianza absoluta.

Las informaciones de *La Voz de Galicia* y las declaraciones de las autoridades, evidencian el distanciamiento que se mantuvo a lo largo de los primeros meses de gestión de la catástrofe. Así en la mañana del 14 de noviembre los ciudadanos que acceden a la primera información se encuentran con que *La Voz de Galicia* en su primera titula que «Un petrolero a la deriva amenaza a Galicia con otra gran marea negra», las instituciones implicadas todavía siguen hablando de un percance sin mayor trascendencia.

La situación se mantiene, como queda señalado, en los días posteriores. Así el día 15, *La Voz de Galicia* informa de que el *Prestige* deja ya una mancha de 37 kilómetros que roza la costa; y las cofradías de pescadores de la Costa da Morte acusan a la Xunta de mantenerlas desinformadas. El Ministerio de Fomento informa que el barco está siendo remolcado, mientras vecinos de Muxía lo avistan a no más de 4 millas de la costa.

Dos días después, el 17, mientras *La Voz* titula que «La marea negra afecta a gran parte de la costa coruñesa», el ministro de Pesca, Arias Cañete asegura que «no hay riesgo de catástrofe pesquera y ecológica» y Fomento y la Delegación del Gobierno, abren un debate sobre el destino al que estaba previsto que viajara el petrolero.

La confusión, las contradicciones, los intentos de intervención informativa, los desmentidos marcan los primeros meses de esta importante catástrofe marítima, obligando a los medios que lideran la información a tener que recurrir a fuentes de países extranjeros que sí aciertan a ofrecer los datos que la población reclama en esos momentos. Al tiempo, se crea una fuerte tensión que motiva la polarización informativa y que lleva a unos a desconfiar de cualquier versión oficial y a otros a tratar de pasar rápidamente del catastrofismo al optimismo.

Este fugaz vistazo a lo acontecido en Galicia a finales del 2002, y que ha dado origen a infinidad de polémicas sobre las relaciones que entonces mantuvieron dos de las partes más importantes implicadas en el suceso, ha de servir únicamente para extraer las conclusiones con las que afrontar esta clase de situaciones con ciertas garantías de éxito de tener a la población al tanto de lo ocurrido, sin pretender minimizar el desastre.

Como resulta perfectamente válido acudir a otras catástrofes recientes, incluso que dejaron un saldo con mayor dramatismo que el del *Prestige*, para obtener también conclusiones de interés. Así el trágico día del 11 de septiembre del 2001, cuando el terrorismo islamista ataca centros neurálgicos de Nueva York y Washington, las autoridades norteamericanas, de forma especial el alcalde neoyorquino Rudolph Giuliani, se ponen al mando de la gestión de la información, lo que la sociedad estadounidense agradece y valora altamente. Lo mismo le había ocurrido unos meses antes al canciller alemán Gerhard Schröder, con ocasión de unas inundaciones y que le supone una nueva victoria electoral.

Más recientemente, con motivo del incendio que devastó el edificio Windsor de Madrid, el alcalde Alberto Ruiz Gallardón, se decidió a permanecer al frente de la gestión del desastre, al tiempo que ofrecía información de forma continuada. El alcalde madrileño se puso a disposición de los medios informativos, y, por tanto, de la sociedad, ofreciendo todo tipo de información y revelándose como el portavoz válido y con absoluta credibilidad que se mostraba dispuesto a no ocultar ningún dato que pudiera tener interés para la opinión pública.

Es más. Tanto el alcalde madrileño, como diferentes portavoces de la Comunidad, de los cuerpos de bomberos y de equipos de emergencia, fueron adelantando cada uno de los pasos que se iban a dar, tanto en la extinción del fuego, como en el derribo del emblemático edificio.

Y años atrás, otro alcalde, el de A Coruña, Francisco Vázquez, gestiona con tal habilidad la crisis del derrumbamiento de un vertedero, que provoca que la sociedad de toda Galicia cierre filas en torno a la autoridad municipal coruñesa. La gestión informativa de esta crisis tiene, además, dos contratiempos importantes que pronto pasan al olvido. Que el derrumbe produce una víctima mortal; un desaparecido bajo la basura y que la gestión del vertedero era responsabilidad municipal. Y, sin embargo, nadie responsabiliza de la catástrofe al alcalde que logra unir a la ciudad que está obligada a salir a la calle protegida por mascarillas ante el fuerte olor y contaminación que ocasiona el suceso.

Los casos de Giuliani, Schröder, Gallardón y Vázquez, merecen ser traídos a colación porque bien pueden servir como ejemplos de las primeras decisiones que se deben de adoptar ante una catástrofe, sea del tipo que sea:

- Colocarse al frente de la gestión de la crisis.
- Reunir toda la información posible, y evitar los vacíos informativos, comunicando tan pronto como sea posible.
- Huir tanto de la presión de los medios como de otros sectores implicados, y liderar la comunicación, sin premuras.
- Determinar la secuencia informativa, en función de la gravedad de los acontecimientos.

Éstas pueden ser, a grandes rasgos y aunque puedan presentarse un sinfín de variables, las líneas básicas para hacer frente a una crisis de corta duración y fácilmente solucionable.

Pero las crisis motivadas por catástrofes de gran alcance requieren de una actuación protocolizada. Porque quienes sólo ven problemas e inconvenientes en las crisis, se olvidan que también puede ser una fuente de oportunidades para informar a la opinión pública de situaciones similares que puedan evitar mayores costes, tanto humanos como materiales.

Quiero decir que si se gestiona bien una crisis y se sabe administrar mediáticamente, es posible que se lancen mensajes que lleven a la población a tomar una actitud positiva y de absoluta colaboración, mientras que si falla la comunicación, los gestores de la crisis

habrán de enfrentarse a un segundo problema que será el de satisfacer a una opinión pública descontenta y crítica con cuanto acontece.

¿Qué hacer, pues, ante una catástrofe de grandes proporciones y ante una exigencia social de información? ¿Deben, quienes conocen el alcance del suceso, hurtar información básica al ciudadano? ¿Se consigue algo ocultando hechos que, tarde o temprano, la sociedad va a conocer por otras fuentes?

Aunque cada catástrofe presenta unas características bien diferentes, sí pueden establecerse unas líneas de actuación que contribuyan a dar respuesta a las exigencias informativas que en esos momentos se plantean.

Las que a continuación se aportan pueden ser algunas de ellas.

- Informar, desde el momento en que se produce la catástrofe. Y hacerlo con claridad y veracidad, sin ocultar datos que más tarde puedan ser conocidos por los ciudadanos y que les conduzca hacia la desconfianza y el descrédito de las fuentes oficiales. Es fundamental actuar con rapidez para apropiarse de la iniciativa informativa.
- Quienes asumen la gestión de la catástrofe han de asumir también la responsabilidad de tener permanente y convenientemente informada a la sociedad.
- Facilitar el libre acceso de quienes gestionan la información a las fuentes y, a ser posible, al lugar en el que se produjo la catástrofe. Las autoridades han de establecer, entre sus prioridades, poner a disposición de los informadores, los medios necesarios para el buen desarrollo de su actividad.
- Las autoridades deben intentar conseguir, a través de los medios de comunicación, la identificación del ciudadano con la catástrofe.
- Se debe de emitir un mensaje unificado y cerrado. A ser posible, a través de un único portavoz, que será la imagen de cuanto acontezca. Este portavoz debe de saber transmitir el impacto que el hecho excepcional supone para la sociedad. Incluso debe de cuidar, en algún momento, su aspecto para ofrecer una imagen acorde con su trabajo.
- Las autoridades deben de mantener abiertos, de forma permanente, los canales informativos para que a cualquier hora puedan acceder a ellos los distintos medios.
- Tratar de evitar tensiones entre las fuentes informativas y los medios. Para ello es necesario saber discernir entre lo que interesa comunicar y lo que es necesario informar.
- Comunicar en cada momento lo que interesa a la sociedad. Si una catástrofe marítima amenaza gravemente el medio marino, no puede estar facilitándose información sobre aspectos que no sean el que se refiera a esta grave amenaza. Hay que prescindir de ofrecer informaciones rutinarias o superfluas, que no proporcionan valor añadido informativo.

- Utilizar convenientemente las nuevas tecnologías de la información que por su inmediatez pueden ofrecer grandes resultados. La Red se presenta hoy y tras lo ocurrido tanto el 11 de septiembre en Estados Unidos como el 11 de marzo en Madrid como la principal herramienta, para la gestión inmediata de la información.
- Pueden resumirse todas estas ideas en tres: Informar. Informar. E informar. Y hacerlo con honestidad y con la verdad. Porque es la única manera de acallar los rumores y las informaciones deformadas o manipuladas pero, sobre todo, porque existe la obligación de hacerlo y porque es lo que demanda una sociedad avanzada como la nuestra.

Bibliografía

Mas de Xaxás, Xavier (2005): *Mentiras. Viaje de un periodista a la desinformación*. Barcelona: Ediciones Destino.

Gómez, Luis y Ordaz, Pablo (2003): *Crónica negra del Prestige*. Madrid: Ediciones El País.

Aznar, Hugo (2005): *Ética de la comunicación y nuevos retos sociales*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Ballesta Pagán, Javier (coord.) (2001): *Los medios de comunicación en la sociedad actual*. Murcia: Universidad de Murcia.

Fernández del Moral, Javier (coord..) (2004): *Periodismo especializado*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Colección de *La Voz de Galicia*.

DEBATE

El papel de los distintos agentes que intervienen en la gestión de las catástrofes (políticos, técnicos, científicos, periodistas...) focalizó buena parte del debate que se realizó en esta mesa de trabajo. Los puntos de vista contrapuestos de los contertulios en diversas cuestiones enriquecieron la charla y dieron lugar a conclusiones que pueden enriquecer en el futuro la gestión de posibles crisis de distinta índole.

Ernesto Sánchez Pombo comenzó haciendo un ejercicio de contextualización y de crítica de la labor periodística. «Una crisis es una situación de excepcionalidad que causa una alarma y que trastoca el acontecer diario de toda o de una parte de la sociedad. Evidentemente, no se puede considerar todo como una crisis, algo que los periodistas tienen tendencia a hacer, pero cuando surge un episodio que adquiere esta relevancia, hay que tener muy en cuenta que lo que demanda la sociedad es confianza. El caso de Bens, por ejemplo, fue una crisis. Es lo mismo que ocurrió el 11-M. A día de hoy, nadie tiene dudas de la información que se dio sobre la catástrofe. Otra cosa es el intento de dar información política interesada, como ocurrió entonces, pero ese es un tema que no tiene nada que ver con información en tiempos de catástrofe».

Al hilo de esta reflexión, el director de la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre formuló la pregunta retórica de si no sería mejor suprimir el papel de los políticos como informadores en estos momentos. «Si un portavoz técnico informa sobre la emergencia, es muy difícil que desde la oposición o desde otros frentes puedan salir a contradecirlo».

Ana Balseiro mostró sus dudas sobre la viabilidad de esta tesis. «Permíteme que te diga que eso que formulas es una utopía. Es decir, no vas a conseguir jamás que un político ceda esa parcela. Sí es cierto que hay una parte técnica que sería mejor que se asumiera desde otra óptica, pero toda crisis tiene una connotación política que no se puede obviar».

La responsable de Comunicación de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, que tuvo un papel protagonista en la gestión informativa de la crisis del 11-M, aludió a este hecho para proponer la conveniencia de que no sea un portavoz único el que asuma la responsabilidad de llegar a la sociedad. «A lo mejor interesa mucho más tener un portavoz político que ofrezca siempre esa visión y otro más de corte técnico que aporte fiabilidad y credibilidad a la gestión en sí misma. Depende un poco de la crisis y de la magnitud que tenga».

David Sánchez Paunero, actualmente redactor de Efe y responsable de comunicación del Comisionado del *Prestige* que se creó tras la catástrofe, explicó que ese fue el esquema que se siguió desde el organismo que primero dirigió Mariano Rajoy y, más tarde, Rodolfo Martín Villa. «Martín Villa se encargaba de la parcela política, con un propósito, por cierto, de no hacer política, y un grupo de técnicos que sabían de lo que hablaban informaban de esos temas. Y eran personas que estaban en un despacho pero que también subían a los barcos, pateaban las playas... El político por ser político no es

etimológicamente malo. No se puede asumir que pongo un político porque distorsiona la información y después decir que si no apareció es que no dio la cara ».

Ana Balseiro incidió en este punto y recordó que esa fue precisamente una de las críticas que se formularon en la crisis del *Prestige*. «A determinados políticos se les echó en cara que no estaban donde tenían que estar».

Sánchez Paunero tomó de nuevo la palabra para hacer un llamamiento: «En una crisis no se puede hacer partidismo. Es muy importante separar la política del hecho partidario. En una reunión con alcaldes no se puede poner en una esquina a los de un partido y en la otra a los del otro. Es más, en el Comisionado se atendió a los regidores en función de sus necesidades y no del partido al que pertenecían. Yo entiendo que si sale el vicepresidente del Gobierno aportando información sobre la crisis, puedan salir otras personas a replicarle, pero pienso que no se debe hacer. Durante la catástrofe del *Mar Egeo*, hubo Administraciones de diferente color político que colaboraron y en la del *Prestige* también debería ser así».

Ernesto Sánchez Pombo matizó las palabras del ex miembro del Comisionado al apuntar que la falta de lealtad política podía ser una respuesta a la mala gestión informativa de los primeros días. «Es ahí donde nace todo el problema. Un presidente del Gobierno no puede salir quince días después del accidente a decir que “hay alarmismos poco justificados”. Esa es una comunicación pésima. Todo lo contrario a lo que se debe hacer. Cuando el vicepresidente del Ejecutivo sale a la palestra y habla de hilos de plastilina, la confianza ya está quebrada. Llevamos ocho o diez días con mensajes contradictorios. Cuando Rajoy se pone al frente de la gestión, ya le hicieron previamente una labor de desgaste que resulta francamente difícil de salvar. En el *Prestige*, lo que parte la estrategia informativa lógica en tiempos de catástrofe son los inicios, que son una calamidad».

El redactor de Efe quiso matizar, al respecto de las palabras del director de la Fundación, que el tema de los hilos de plastilina estaba escrito en un informe técnico. «¿Qué sería mejor, que dijera que eran unos filamentos pseudoplásticos?»

Sánchez Pombo abordó, acto seguido, la transformación de la sociedad a la hora de obtener información y la relación de estas nuevas costumbres con la percepción de la gestión de las catástrofes. «Yo coincido con Federico en que en el *Prestige* se cometen los mismos errores que en el *Mar Egeo* y en el *Casón* y, con todo, el desenlace es completamente distinto. A lo mejor deberíamos comenzar por reconocer que la sociedad actual es completamente diferente. Informativamente, en los últimos diez años, se produjo un salto tremendo, hasta el punto de que si el día del accidente del *Mar Egeo* sale un señor engominado a decir que no pasa nada, la sociedad asume que no pasa nada, y no hay ningún medio que lo rectifique y publique que el petróleo va a llegar a la plaza de María Pita. Doce años después, sale el mismo señor diciendo lo mismo, pero la gente tiene otras formas de informarse e, incluso, otras exigencias informativas. Estamos en un mundo en el que la información es un derecho al que nadie está dispuesto a renunciar».

David Sánchez Paunero introduce un nuevo elemento en la gestión informativa al reclamar comprensión para los gestores en los momentos en los que surgen las crisis, especialmente en el caso del *Prestige*. «Entonces, al principio había un capitán que decía que en el mar había 2.000 toneladas de fuel, cuando en realidad habían caído

23.000. Al mismo tiempo dio una medida del impacto de esa catástrofe, pero, a lo mejor, al principio no se tenía en cuenta. Un gestor de crisis como el director del Cedre francés, Michel Guirin, no cree que fuese mejor llevar el barco a puerto, que es donde radica todo el entramado de oposición a la gestión de la crisis».

El periodista pone un ejemplo gráfico para dibujar las dificultades con las que se encontraron en aquellos días. «Programa de Genma Nierga, en la Cadena Ser, en el Auditorio de la Universidade da Coruña. Invitan al comisionado y van dos técnicos del Ministerio de Fomento. Ese debate es con un señor, muy conocido, llamado Suso de Toro, que se dedicó a contar una realidad que era más bien literaria, mitología. ¿Qué haces? ¿Cómo combates la incertidumbre que se genera desde un plano que no tiene que ver nada con la realidad, sólo con la literatura? Es que un medio de comunicación como la Ser mezclaba las opiniones de técnicos con las de artistas».

El director de la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre enmarca aquellas actitudes periodísticas en una obsesión por agrandar el estado de confusión. «Efectivamente no dudo que sea así y que, llegado un punto, algunos medios se dedicaron a generar conflicto, pero el problema final, e inicial, es que la información no se gestionó desde un primer momento como se debía. Cuando te incorporas al comisionado, el día 20 de noviembre, ya habían pasado siete días que figuran en las páginas de los periódicos como un auténtico desastre informativo. Si el día en el que llega Rajoy dice que va a ser la peor catástrofe de la historia, tampoco valdría de nada, pues en ese momento ya estaba rota la credibilidad».

Xosé López se mostró de acuerdo con esta tesis de Sánchez Pombo, «Entiendo la exposición de David, pero comparto con Ernesto que el problema está en la génesis de la crisis. La situación de incertidumbre y desconfianza se crea en las primeras horas, posteriormente todo es relativo. La desconfianza es tal que la mayor parte de los mensajes no se creen».

David Sánchez puso el dedo en la yaga en este sentido al precisar que la posibilidad de comunicar bien se veía dificultada por el hecho de que la evaluación de los riesgos que se hicieron en el momento del accidente fuese muy baja.

El profesor de la Facultade de Ciencias da Información da Universidade de Santiago de Compostela mostró sus diferencias con los postulados de Sánchez Pombo sobre el papel de los políticos. «Son ellos los que deben estar, para bien o para mal. Y tenemos ejemplos buenos, caso de Giuliani en Nueva York o de Gallardón, de políticos que se pusieron al frente de la gestión. Entiendo también lo que se dijo de los portavoces y pienso que hay que diferenciar quién asume el liderazgo y quién es el portavoz. Puede haber varios portavoces, pero lo que no puede haber son mensajes contradictorios ». En este sentido, López considera que «el responsable de comunicación en un gabinete de crisis debe tener capacidad de decisión, de influir, y no sólo el político».

El profesor universitario se mostró también de acuerdo, aunque sólo en parte, con la elaboración de un decálogo de buenas prácticas por parte de los medios de comunicación. «Yo creo algo en eso, pero sólo un poco. Ahora bien, eso no va a impedir que las fuentes sean contradictorias, que surjan informes científicos contradictorios porque eso no es más que un reflejo de la sociedad en la que vivimos. En ese contexto, el periodista va a tener los mismos problemas para filtrar el informe correcto».

Al término de esta intervención, el redactor de la Agencia Efe volvió al tema de la lealtad política y la necesidad de luchar desde la unión contra el papel de las grandes corporaciones empresariales que fletan petroleros destartados como el *Prestige*. «En estos casos de catástrofes marítimas, estos entramados siempre van a buscar a los más débiles. Tienen mecanismos para dejar todavía en peor situación a esa parte, hasta el punto de que casi no se pueda defender. Tenemos que reflexionar sobre el hecho de que la Administración pudo cometer errores, pero también sobre por qué dos años y medio después sigue habiendo científicos que defienden tesis que respaldan a un grupo empresarial que no quiere pagar 1.000 millones de euros al Estado español».

Federico Cocho volvió a analizar de nuevo el papel de los científicos para abundar en la idea expuesta por Sánchez Paunero. «En la divulgación científica, que es un fenómeno reciente, hay mucho loco. Y muchos porque también tienen intereses».

Ana Balseiro también quiso exponer su punto de vista sobre este asunto. «Lo de la información científica daría para otro debate. Os pongo el ejemplo reciente del médico que venció al cáncer. Éste es un señor y tres familiares que hicieron un estudio con un paciente que no está científicamente demostrado. Y salió en todas partes. El problema es que los medios no tienen capacidad para discriminar el informe correcto y eso es algo que hay que tener en cuenta».

El ex miembro del Comisionado del *Prestige* propuso copiar el modelo anglosajón. «Allí, las propias universidades pusieron en marcha un portal de forma conjunta para periodistas, en el que se pueden consultar los temas que lleva cada científico e incluso un ranking de fiabilidad. Eso es necesario en España ya».

Xosé López avanzó al respecto que las universidades españolas ya están trabajando en resolver este asunto, pero puntualizó la cuestión. «En el modelo anglosajón ellos consiguen la financiación de sus proyectos a través de la difusión y del marketing para captar el apoyo de las grandes corporaciones, que son las que finalmente ponen el dinero. De todas formas, hay que diferenciar los informes por encargo, que existen, del papel de la Administración, que tienen la obligación de facilitar a los medios los grupos de investigación considerados una referencia en un determinado tema cuando surge la necesidad de trabajar en esa área».

La responsable de Comunicación de la Consejería de Sanidad de Madrid concluyó su intervención formulando una serie de cuestiones retóricas sobre la información en tiempos de crisis. «Cuando tienes información de 1.500 toneladas de fuel y sabes que la información puede no ser exacta... ¿Qué haces? Sales y das ese dato que sabes que puede no ser correcto. Informas, además, de que dudas de la fiabilidad de esta información, generando más incertidumbre o esperas a tener el dato correcto. ¿Cuál de las tres opciones escoges?»

Ernesto Sánchez Pombo trató de dar una respuesta también a la gallega. «¿Tú que dirías si el 11-M sale un portavoz diciendo que no pasa nada? Creo que hay que salir en el momento adecuado, con la información de la que se dispone y con la verdad por delante. La sociedad exige que se le informe con veracidad ».

CONCLUSIONES

- En una situación de crisis es imprescindible actuar con diligencia e informar cuanto antes, pero trabajar con diligencia no debe significar hacerlo con precipitación. Una información falsa o inexacta puede generar más alarma y resultar más perjudicial que la incertidumbre que puede generar un pequeño tiempo de espera.
- El primer mensaje debe ser claro y conciso, situar en la justa medida la magnitud de la catástrofe y transmitir una información veraz (y de servicio público en ese primer momento). Es vital dar la sensación de que se está controlando la situación.
- Hay que buscar la identificación de los ciudadanos con la catástrofe. No caer en la morbosidad.
- Es importante obtener la colaboración de los medios de comunicación, transmitirles que todos estamos en el mismo barco. Para eso es preciso tener un buen conocimiento del entorno mediático y facilitarles el libre acceso a la información (ponerse a disposición de los medios).
- Desde un punto de vista personal, es importante estar preparado psicológicamente para afrontar la crisis. La formación previa —personal y profesional— de los profesionales de la comunicación de la Administración para eventuales catástrofes puede ser un buen camino para gestionar con eficacia.
- Es imprescindible tener un plan de contingencias para el entorno actual. En el plano informativo, es preciso anticiparse, tomar la iniciativa (colocarse al frente de la crisis) y establecer referentes de actuación. Evitar huecos informativos, ser capaz de determinar la secuencia informativa y comunicar en cada momento lo que le interesa a la sociedad.
- Los periodistas responsables de los departamentos de Comunicación deben formar parte y estar presentes en los gabinetes de crisis.

- Para comunicar bien el problema y las soluciones, hay que tener un portavoz que asuma el liderazgo. En determinadas crisis puede valorarse la necesidad de tener varios portavoces —técnico y político— con mensajes complementarios, pero evitando siempre las contradicciones.
- Diversificar al máximo los formatos de la comunicación (notas, ruedas de prensa, material audiovisual, testimonios...), teniendo en cuenta las nuevas herramientas: Internet, webs, mensajes sms...
- Es preciso estimular la respuesta de la comunidad científica.
- Emplear los medios de comunicación públicos —de acuerdo con lo establecido en la legislación— y estimular a los privados en la comunicación de la catástrofe.

CUARTO FORO (14/6/2005)

PARTICIPANTES

- Miguel Túñez López, profesor titular de Producción de la Información y decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidade de Santiago de Compostela
- Albino Prada Blanco, profesor del departamento de Economía Aplicada de la Universidade de Vigo
- Carlos Álvarez Teijeiro, profesor titular de Teoría y Ética de la Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia
- Luis Ventoso, subdirector de La Voz de Galicia
- Lois Blanco, redactor jefe de La Voz de Galicia

Informar en la crisis: pro-activos desde la veracidad

Miguel Túñez

Profesor Titular de Producción de la Información

Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación

Universidade de Santiago de Compostela

«La verdad nunca te va a perjudicar (...) A no ser que te perjudique y no la sepas utilizar». La afirmación de Howard Rubenstein¹, experto norteamericano en relaciones públicas para superar situaciones de crisis, condensa lo básico de cualquier estrategia informativa ante acontecimientos desfavorables: gestionar verdades. Por eso se acostumbra a establecer como punto sólido de partida que ante una situación adversa que no se puede mantener oculta a la opinión pública sólo hay una única salida: reconocer el problema, disculparse si es necesario, y, en actitud pro-activa, planificar y ejecutar todas las acciones necesarias para que ese reconocimiento y ese problema acaben por incidir en un reforzamiento de imagen. O, en palabras de Justo Villafañe, mantener una actitud informativa sustentada en cuatro pilares: anticipación, agilidad, calidad informativa y veracidad².

Desde la década de los 80, la comunicación organizacional recoge la apuesta de la comunicación empresarial de conceptuarse como un acto persuasivo que substituye las medidas re-activas por las pro-activas al mismo tiempo que acentúa el interés de evitar que las situaciones difíciles o desfavorables sean juzgadas por los ciudadanos, o por lo menos evitar que sean juzgadas sin la participación de la organización afectada en los mensajes que se difundan sobre esa situación.

El ciclo habitual pasa por importar de la comunicación empresarial las fórmulas innovadoras pero en el caso de la comunicación institucional, y más en la gubernamental, no puede darse un comportamiento mimético ya que la defensa de la imagen del Gobierno no puede limitarse a convertirse en la defensa de quien en ese momento ocupa el Gobierno. Y en las actuaciones sobre acontecimientos que afectan directamente a la ciudadanía no sólo basta con decir que se hizo bien, sobre todo teniendo en cuenta que en una situación de crisis o de emergencia los ámbitos de actuación gubernamental interactúan en dos sentidos

¹ RUSHKOFF, Douglas (2001). *Coerción. Por qué hacemos caso a lo que nos dicen*. Barcelona. La liebre de marzo

² VILLAFANE, J/BUSTAMANTE, E./ PRADO, E. (1987), *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en la radio y televisión*. Barcelona. Mitre.

que a veces se confunden: el compromiso público como Gobierno y el interés privado de la organización política que está en el Gobierno.

Desde la psicología se recuerda que en situaciones de emergencia la comunicación tiene que estar al servicio de la mejor solución. Hacia ahí debería ir encaminada siempre esa estrategia de protección de la imagen de la que se habla al definir las actuaciones comunicativas ante la crisis. La mejor solución, con transparencia y veracidad para que resulte creíble porque el nivel de información de los individuos condiciona su respuesta a la crisis e incluso está acreditado que individual o colectivamente, todos nos convertimos en buscadores activos (y hasta diría que ávidos) de información cuando estamos delante de un acontecimiento que consideramos relevante en nuestras vidas.

Así pues, lo que tenemos en esas circunstancias son ciudadanos deseosos de saber, que probablemente aumenten la dosis diaria de consumo de información a través de los medios de comunicación, a los que se debe describir lo que pasa de forma veraz y clara, independientemente de que se trate de una evolución favorable o desfavorable del acontecimiento. Parece una paradoja pero, en estos casos, la información debe ser la referencia de tranquilidad porque tiene que responder a una planificación en la que no hay lugar para la improvisación y que, en los casos más relevantes, debe tener un referente temporal de actualización permanente (anunciando, por ejemplo, el próximo momento de renovación de esa información).

En la comunicación, entiendo por crisis: **Cualquier situación**

- natural o provocada
- previsible o súbita
- propia o ajena

que amenaza la imagen de la organización o pone en peligro sus actuaciones futuras y **altera sus relaciones internas y/o externas**

- entre ésta y sus públicos (todos los agentes externos: destinatarios, proveedores...)
- entre ésta y sus miembros

necesita de la ejecución de estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo.

Tanto si se trata de una crisis evitable como si es accidental, gestionar la comunicación de crisis significa que hay una previsión y una planificación previas. El concepto y las claves de preparación del plan estratégico están más vinculadas al mundo empresarial (u organizacional, en sentido más amplio) que al político, donde la decisión no es tanto una apuesta comunicativa como una decisión de gestión con intenciones que no en todos los casos interesa que se conozcan y que, a veces, tiene el contrapunto en antagonistas internos.

La premisa es ser eficaces y eso supone que desde la organización política se está en condiciones de adaptarse a los dos requisitos fundamentales de los medios de comunicación: tiempo y veracidad para garantizar que no se lesiona la credibilidad del medio si confía en esa fuente y que las propuestas son de interés para la audiencia y llegan en tiempo justo para ser incorporados al temario que se publica o emite.

El esfuerzo tiene que centrarse, pues, en una irrenunciable actitud de compromiso con la exactitud de las informaciones que se ofrecen y, desde una perspectiva de actuación realista, trabajar procurando controlar los rumores, neutralizando las versiones antagonistas, eligiendo los canales y seleccionando los medios informativos que mejor permitan comunicarse con todos los públicos afectados para intentar lograr no sólo un control del mensaje sino convertirse en la referencia central de ese mensaje. Y ese control acostumbra a conseguirse cuando se lleva la iniciativa de los flujos informativos y a mantenerse si está basado en informaciones veraces.

En la gestión de información de crisis hay de todo menos mucho tiempo para tomar decisiones. Por eso es fundamental que se disponga de una estrategia o un protocolo de actuación que sirva de referencia para que se sepa en cada momento lo que se debe hacer. A los expertos de comunicación empresarial no les sorprende ver diseñada una estrategia informativa para comunicar una reducción del cuadro de personal semanas antes de la fecha señalada. En política se acostumbra más a trabajar en el día a día, excepto en las grandes campañas o en los temas que se prevé que tendrán menos aceptación social. Y las crisis muchas veces cogen desprevenido o se dimensionan mal porque se cree que se puede actuar ante ellas o contra ellas de la misma forma con la que se canaliza diariamente la información, porque la política es una dinámica de crisis constante o latente (en el sentido de enfrentamiento con antagonistas y lucha por destacar mensajes) que de tan constante se vuelve habitual y pierde ese sentido de excepcionalidad que caracteriza las crisis no previsibles.

Sin embargo, la gestión informativa de la crisis acostumbra a referirse a las medidas de urgencia que deben aplicarse como reacción a un acontecimiento o tras algún tipo de desastre³. Por eso, para las organizaciones es indispensable tener una estrategia definida que le permita combatir la crisis antes de que ésta ponga en riesgo su imagen. Lógicamente, se trata de diseñar una estrategia para cada caso (actividad de la fuente, intencionalidad de visibilidad en los medios, las actuaciones que desarrollan las fuentes antagonistas o que son competencia, la posible repercusión positiva o negativa en la imagen de la organización...) y a modo indicativo, no podemos más que enumerar algunas de las partes que se usan en la planificación de un plan de actuación, a las que siempre hay que añadir un clima de confianza y confidencialidad del gabinete o asesoría y la fuente para garantizar que la proyección de acciones y objetivos se hace sobre una base sólida y real.

³ Los estudios realizados en Estados Unidos (Regester e Larkin, 1997)³ destacan las siguientes causas de las crisis: el 31% relacionadas con fallos de productos y extorsiones; el 16% con accidentes, incendios y riesgos para la salud; el 16% con fraudes; el 15% con problemas financieros; el 12% con contaminación medioambiental o riadas y el 10% con asuntos laborales y huelgas.

Cada situación determinará la conveniencia de incluir o no cada parte y el peso que se dé a cada una de ellas en la estrategia de comunicación que no resuelve la crisis pero sirve de referencia y ayuda a no perder el norte durante una situación estresante como es la crisis. Tener un plan para una crisis es como tener un mapa de carreteras en un país desconocido. El plan analiza el terreno en situación de calma y prepara todas las acciones posibles y sus posibles consecuencias cuando llegue la crisis de modo que ante cada toma de decisión se sepan de antemano los posibles caminos que hay y donde nos llevaría cada uno de ellos. Por eso se dice que sólo se puede actuar con cierta seguridad y con la rapidez que exige la gestión informativa de las crisis para adaptarse al ritmo de los medios de comunicación si previamente se han fijado y revisado los apartados que siguen:

OBJETIVOS

Explicación de las metas detalladas por ámbitos interno y externo

- General o prioritario
- Secundarios

ACTORES

Detalle argumentado de posibles actuaciones de otros actores en la implementación de la estrategia para poder prevenir mecanismos de respuesta a esas ingerencias si suponen una amenaza para el cumplimiento de los objetivos

- Aliados
- Adversarios
- Indefinidos

PREVISIONES DE IMPACTO

- Proyección de las posibilidades de impacto en el temario, por cada objetivo

CONTEXTO

- Desglose de los antecedentes del caso y elaboración de un sucinto resumen ejecutivo

ANÁLISIS DAFO, o mejor DaFo

- Debilidades y fortalezas en comunicación y en el caso concreto que se planifique

RECURSOS TÁCTICOS

- Todo lo que necesitamos (infraestructuras, material, apoyos...)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

- Flujos de información dinámica
 - Externa, hacia los medios
 - Interna, en la organización y entre los miembros del equipo responsable de elaborar e implementar la estrategia
 - Contactos autorizados y portavoces

PLAN DE CONTINGENCIA

- Cómo actuar
- Actitud proactiva o reactiva
- Incluye acciones, objetivos y actuaciones previstas

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

- Actitudes, horas, días, actores, materiales necesarios y mensajes previstos
- Diferenciar para cada uno de los días o acciones planificados

ESTRATEGIA DE ESCENARIOS

- Previsión de respuesta de los medios en gradación desde la coincidencia con los objetivos hasta la total discordancia. Se añaden las actitudes y decisiones que se tomarían en cada caso y quién actuaría como responsable o interlocutor interno e externo
- Estrategia de comunicación

MAPA DE MEDIOS

- Según la zona de cobertura y teniendo en cuenta los objetivos fijados en la estrategia general y en la de escenarios

COMUNICADOS

- Externos (a los medios) e Internos (personal propio y otros departamentos)
- Comunicación a los aliados

- Acciones de respuesta o neutralización de los mensajes de los adversarios

POSICIÓN OFICIAL

- A modo de declaración que fije la postura, la actitud y el eje del discurso de la organización en el asunto que se trate

ARGUMENTARIOS

- Telefónico
- Medios y aliados&adversarios
- Mensajes clave y argumentos para defenderlos o transmitirlos
- De entrevistas. Todo tipo de preguntas posibles, de la técnica a la cotidiana, de la comprometedora a la inocente

ACCIONES COMPLEMENTARIAS

- Propuestas de acciones a desarrollar por la organización para conseguir un objetivo concreto. Gabinete comunicación sólo propone y la organización ejecuta y desarrolla

PREVISIÓN PUBLICITARIA

- Campaña diseñada por si las cosas van mal o por si es necesario un refuerzo de la estrategia informativa

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Índice de acierto en la consecución de objetivos (propuestas de cambio en el plan, si es estable)

ESTIMACIÓN RETORNO ECONÓMICO

- Cálculo del coste que supondría comprar el tiempo y espacio que los medios dedicaron a informaciones positivas sobre la organización

Planificar por sí solo no basta, sino que hay que saber ejecutar. La información gubernamental en el *Prestige*, que centra esta intervención promovida por la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre, esta siendo analizada por el grupo de investigación *Novos Medios* de la USC. De las aportaciones sobre información de crisis en el ámbito de la Periodística y de los resultados de la referida investigación puede establecerse un decálogo

de recomendaciones básicas para tener en cuenta al diseñar y al ejecutar estrategias informativas:

1) Las actitudes: ser pro-activo o reactivo

Las dos posturas no son excluyentes entre sí ni exclusivas de las situaciones desfavorables sino que son prácticas habituales que se conjugan en el diseño de las estrategias de *publicity*. No hay una combinación de re-actividad y de pro-actividad que pudiera servir de referente para una actuación de divulgación informativa. Los objetivos que persiga la organización y las características de la crisis de que se trate determinarán el diseño de una estrategia concreta en la que se incluirán acciones de ambos tipos. Lo que se busca es llegar a un público concreto sobre el que conseguir el impacto de un mensaje diseñado e impulsado por la propia organización. Cuando se trata de organismos públicos es difícil separar la pro-actividad de la gestión política. La medida es una actuación que deciden los gestores y al gabinete le compete decidir cómo difundirla para que sea realmente efectiva. Los asesores de comunicación pueden sugerir la necesidad o la oportunidad de adoptar alguna medida con repercusión informativa pero la decisión o la efectividad de la misma no puede incluirse en los activos de comunicación sino en los de gestión.

2) Preparar las comparencias

Preparar y dominar las comparencias que se van a realizar delante de los periodistas abarca no sólo el discurso que se va a pronunciar sino la totalidad del mensaje que se quiere transmitir procurando que los periodistas cuenten con todo el material necesario para difundir correctamente la idea expresada desde la organización. La preparación incluye tener prevista desde la utilización del material explicativo durante la intervención ante los periodistas hasta la entrega de material de apoyo en el que sustentar la difusión. A no ser que se trate de una comparencia de urgencia, no es suficiente con preparar un discurso oral sino que se debe facilitar material para todos los soportes, desde el comunicado al vídeo comunicado al vídeo en bruto, sin editar⁴. Lógicamente, cuando son encuentros personales a través de comparencias en conferencias de prensa eso significa que hay un mensaje estructurado en torno a pocas ideas fundamentales que no sólo responden a los intereses de la organización sobre lo que desea que hablen los medios, sino que atienden a los principales puntos de demanda de información que interesan a los medios, aunque ambos no coincidan.

3) Responder siempre: ni silencios ni improvisaciones

Aunque la crisis sea imprevisible, no hay lugar para la improvisación. Ni para el silencio. Todas las preguntas tienen respuesta aunque esa respuesta intente ser una evasiva del interrogante planteado, o aunque se considere que esa pregunta no es pertinente. El silencio deja rienda suelta a las interpretaciones y, además,

4 TÚÑEZ, Miguel (2004). Relaciones Informativas, en *Gestión de la comunicación de las organizaciones*, Ariel Editorial, Barcelona.

significa rechazar un tiempo o un espacio en los medios que podría destinarse a dar a conocer la versión de actores antagonistas en la crisis.

4) Entrenar al portavoz

La figura de un buen portavoz non se improvisa en el momento de presentarse la crisis. O bien es alguien con experiencia en esa función o lo mejor es que se vaya entrenando en su papel del mismo modo que se preparan las demás actuaciones a realizar si la crisis se presenta. No basta, pues, con elegir a alguien con buena imagen y que hable bien, sino a quien sea capaz de transmitir con credibilidad el mensaje de la organización, que siempre será interesado aunque nunca deberá parecerlo.

El objetivo final es tener un único portavoz para **evitar contradicciones**. Y si non es posible abordar la crisis con una única voz hay que procurar tener previstos los canales de comunicación interna que favorezcan una coordinación de los portavoces. En las crisis previsibles se acostumbra a tener un ideario y un cuestionario con las preguntas más comprometidas que pueden formular los medios y las respuestas más airoas para la organización. Ambos sirven de marco referencial a todos los portavoces para saber en todo momento hacia donde dirigir sus mensajes públicos. O, por decirlo más claramente, que esté decidido cuál será el mensaje a transmitir y que nadie se salga del guión.

Sam Black en su *ABC de las RRPP*, recomienda que en casos de crisis se reaccione inmediatamente y que se intente que el **máximo responsable de la entidad se pronuncie** rápidamente delante de los medios y que cuente todo lo que pueda sobre hechos conocidos a los periodistas.

5) Lenguaje claro, sin ambigüedades

El lenguaje de los emisores de información debe ser siempre claro pero aún más en una situación de crisis. Es necesario reforzar aún más la norma de la redacción periodística de que no basta con comunicar para que nos entiendan sino que hay que hacerlo para que sólo se pueda entender lo que nosotros queremos decir. Cuando se trabaja con terminología específica, es mejor vulgarizar⁵ el habla o la redacción que aguardar a que los medios transformen los tecnicismos en expresiones que todo el mundo conozca porque puede que no estemos de acuerdo con la mudanza léxica que ellos hagan. Un experto en comunicación que trabaje para la organización sabe que usando el registro coloquial del lenguaje culto, con el que trabajan los medios, es posible contar lo mismo que se dice en la terminología técnica o científica que usa la organización.

6) Buscar la credibilidad de expertos ajenos al Gobierno

⁵ La expresión no encierra una merma de valor. Se refiere a la dinámica periodística de recodificar las expresiones científicas para que puedan ser entendidas por toda la audiencia.

Cuando se trata de crisis con derivaciones políticas, un recurso a estudiar es la posibilidad de buscar la irrupción en el panorama mediático de un experto en el tema que no se vincule directamente con el entramado de gestión política pero que comparta los puntos de vista de la fuerza gobernante o que, por lo menos, sostenga un discurso sobre los hechos que vaya en la línea de los intereses de la organización. Con los celos que pueda ocasionar, también es recomendable que la organización incorpore al equipo de gestión informativa de crisis a un experto en comunicación ajeno a la propia organización de forma que pueda aumentar la pluralidad de puntos de vista y tener un contrapunto interno de opinión no condicionada. No se trata de contratar de urgencia a alguien que gestione la crisis, sino de incorporarlo al equipo como asesor puntual en una estrategia que la organización ya debería tener planificada con antelación y que, por tanto, debería de ejecutar ella misma.

7) Datos: los necesarios y bien referenciados

La interpretación es una actitud informativa que sitúa al periodista entre la información y la opinión para ofrecer informaciones de un acontecimiento que no se manifiestan a simple vista sino que surgen de interrelacionar varios datos. En los reportajes interpretativos el punto central es la tesis, en la que se recoge la conclusión a la que llega el autor de la pieza. En el cuerpo deben ir siempre los datos en los que se basa el periodista para sacar la conclusión que expone como tesis. De este modo el lector está en condiciones para andar el mismo camino deductivo que el periodista y concluir si la tesis le parece acertada o una apuesta personal del autor del reportaje. Esta dinámica no puede obviarse en la comunicación de crisis. Cuando se ofrece una interpretación del acontecimiento o una acción futura basada en datos o en otros hechos, no basta con contarle a los periodistas las conclusiones sino que deben de facilitárseles los argumentos que las sustentan siempre que, lógicamente, éstos no afecten a las estrategias interna u oculta de la organización. Esa será la forma de ofrecer argumentos informativamente sólidos a las redacciones⁶.

No debe confundirse interpretar con saturar de datos y mucho menos con una referenciación múltiple para un mismo dato. Ser transparentes y veraces no significa contar todo, ni contar mucho, sino contar las cosas fundamentales de forma clara: que interesen a los medios y que las entiendan sus receptores. El exceso de información es una forma de desinformación que no satisface las demandas informativas de los medios sino que más bien provoca la sensación de

⁶ A los periodistas les sonó extraño que el delegado del Gobierno anunciara en rueda de prensa que pensaban seguir remolcando mar a dentro el *Prestige* aunque el barco se partiese en dos mitades. A la audiencia, también. En el imaginario de realidad colectiva la idea que se asocia con un barco partido en dos es el hundimiento, nunca la posibilidad de que siga flotando. Algunos periodistas incluso hoy consideran que tomaron aquella afirmación de Fernández de Mesa como un ejemplo de testarudez del Gobierno en la misma línea que su empeño en negar que había *marea negra* o mismo vertidos. Lo correcto sería, en ese caso, que la intervención del portavoz gubernamental añadiera los antecedentes en los que se estaba fundamentando esa apreciación. Lo que él decía es que en primera impresión resultaba difícil de creer pasa a ser argumento más sólido si se indica que ya ocurriera con popa del *Tanio*, en 1980, ou a proa do *Nakhodka*, en Xapón, en 1977. (Ver pie de página en Portugal)

que se intenta ocultar algo o desviar la atención inundando las redacciones de mensajes informativos⁷.

8) Los medios no son enemigos

La premisa básica del periodismo es contar lo que pasa, independientemente de que lo que pasa le guste o no al periodista, al medio o a la fuente. Reclamar de los medios de comunicación una actitud colaboracionista para disimular el impacto de una situación desfavorable significa atacar directamente la razón de ser del periodismo y su significado de libertad en una sociedad basada en el pluralismo y en la libre circulación de ideas.

9) La globalización de Internet.

La globalización de contenidos a través de Internet ofrece un nuevo escenario mediático que ya es referencia y herramienta constante en el trabajo de prensa, radio, televisión y agencias. Como soporte de difusión pero también como pozo, no como fuente inagotable de información. Y como canal de interrelación y difusión social con los afectados y con la sociedad internauta como dinamizadora y distribuidora de mensajes (muy activa) a través de todo tipo de soportes: blog, chat, mail, foros...

10) La competencia entre medios entre fuentes

Los medios de información necesitan ser veraces pero también procuran desmarcarse de lo que ofrecen sus competidores. Negociar con ellos para satisfacer las peticiones sin minusvalorar a nadie es una tarea de equilibrio que debe desarrollar el responsable de comunicación. Y, también, hacerlo teniendo en cuenta las versiones que ofrecen los antagonistas políticos o incluso otras fuentes que no estén consideradas adversarios pero que puedan diferir de lo que decimos nosotros⁸.

⁷ La referenciación del barco en varios puntos se da desde el primer día. Posiblemente sea la forma más correcta de hacerlo pero no desde un punto de vista periodística y, menos aun, desde una situación de crisis donde el mayor interés por ofrecer una información que llegue correctamente a la audiencia está en la organización afectada por esa crisis. Una única referencia de distancia no permite ubicar correctamente el barco. Pero hacerlo desde tres puntos tampoco garantiza que los lectores de prensa o las audiencias de los audiovisuales acaben por saber dónde está exactamente. No se trata de silenciar las tres referencias de distancia a la tierra. Lo que debería hacerse es apostar por una concreta. La distancia mínima a la costa, por ejemplo. Y después, indicar las demás.

⁸ Al hablar del *Prestige*, mientras en España se disponía de un sistema burocratizado descrito en el plan de contingencias por contaminación marina y se fijaban dos únicas ruedas de prensa al día con un equipo de un periodista y dos auxiliares, en Portugal está prevista una comisión de trabajo del Instituto Hidrográfico que se constituyó el mismo día del hundimiento del barco y en la que se integraron una docena de personas, diez de las áreas de la División de Oceanografía y dos del CD, además de colaborar otras secciones del Instituto como el Gabinete Multimedia o de Relaciones Públicas. En síntesis, el detalle de tareas atribuidas a este equipo son, según la información del propio IH, no gestión de la crisis sino de la información —en el sentido más amplio— sobre la crisis: la búsqueda por Internet de datos de agitación marítima de las boyas ondógrafas y de los datos de meteorología del propio Hidrográfico y de los Puertos del Estado (España) en Galicia; la

búsqueda de imágenes por satélite de *Plymont Marine Laboratory* y de la Agencia Espacial Europea; el posicionamiento de los sistemas derivantes (boyas con satélite) lanzados por el IH y, en una segunda fase, por los organismos españoles y franceses; la búsqueda en la Red de los modelos de meteorología y agitación marítima del exterior; el análisis e interpretaciones de esos datos y la elaboración de cartas resumen de información meteorológica; la elaboración de simulaciones de deriva de las manchas con una proyección de 2, 3 y 6 días y la preparación de información en el formato adecuado para:

- la comisión de seguimiento presidida por el ministro de Estado y de la Defensa Nacional de Portugal, a través de mensajes, faxes, e-mails o ponencias.
- el jefe de Estado Mayor de la Armada, la dirección general de la Autoridad Marítima, el Comando Naval, el Comando Naval de la Zona Marítima del Norte y el representante portugués en el gabinete de crisis español con sede en A Coruña, también a través de mensajes, faxes, e-mails o ponencias.
- los organismos científico - técnicos, nacionales y extranjeros que potencialmente pudieran hacer trabajos de seguimiento de la situación (diariamente desde el 22 de noviembre, por correo electrónico).
- los medios de comunicación social nacionales y extranjeros, mayoritariamente españoles (e-mail, Internet y ruedas de prensa diarias o siempre que fuesen necesarias).

Información y prevención de futuras mareas negras: un balance

Albino Prada Blanco

Departamento de Economía Aplicada de la Universidade de Vigo

<http://webs.uvigo.es/aprada/>

Pasados dos años del naufragio del *Prestige* opino que sigue habiendo dos *Prestiges*, y dos naufragios, distintos. Cada medio de comunicación, ensayo o movimiento social enfatiza y centra su atención sobre todo en uno de ellos deles.

Por una parte, tendríamos el naufragio entendido como un problema local gallego gestionado con una elevada incompetencia. Otra perspectiva lo vería como un problema global europeo derivado de subordinar la seguridad al beneficio empresarial. Creo que sólo la segunda de ellas afronta el futuro, y que enfatizar la primera perspectiva —como pienso que sucedió— desenfoca el análisis y las medidas prioritarias.

No es fácil negar la **incompetencia local** (de la Administración Central y Autonómica) en la gestión de la crisis. La ausencia de remolcadores potentes, de medios paliativos, las largas jornadas de rumbo variable, fueron vistas por el 65 % de la población (Sondaxe, 2003) como un error y un ocultamiento de información. Las responsabilidades políticas de tal incompetencia, reclamadas por el 72 % de la población (para¹ un 40 % como dimisiones), estarían aún por concretarse.

Mejor parada sale la respuesta al problema visto como un **drama local** gallego: los Planes Galicia. Aunque los graves daños cayeron sobre el patrimonio natural, la respuesta a la crisis social derivada va a ser política; en palabras de F. Onega² «... como si se tratara de comprar el contento del pueblo gallego», o del director³ de la empresa Sondaxe «los contenidos y las líneas de actuación de los planes apenas tienen que ver con la regeneración medioambiental». Non es extraño que el 40 % de la población las considerase entonces medidas de propaganda electoral. En ausencia de responsabilidades, los Planes Galicia han centrado toda la atención mediática. Hasta aquí un drama gallego de incompetentes.

Si este es el pobre balance de la primera perspectiva del naufragio, en la segunda —y crucial— (recordemos: un **problema global europeo** cuando el beneficio prima sobre la seguridad marítima) el balance aún es peor. Pocos se han ocupado de ella y, salvo excepciones, a mi juicio, con escaso rigor.

¹ En *La huella del fuel*, Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre, p. 253, 256 e 260

² En *Rumbo Variable*, Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre, p. 196

³ En *La huella del fuel*, p. 246; el porcentaje que sigue en p. 263

El principio quién contamina paga (QCP) es la única forma de evitar daños ambientales colectivos. Para eso hay que cuantificarlos, pero en Galicia sólo el Consello Económico y Social cuenta con un informe de las consecuencias de los vertidos para 2003, minucioso para pesca y turismo, que superan los dos mil millones de euros. Faltan por estimar daños a medio y largo plazo: ¿alguien lo hará? Este informe del CES si bien está en su web, aún no fue publicado... y si bien iba a contar con apoyo de las entidades financieras gallegas, ninguna al fin los hizo. Poco impulso autóctono es éste para aplicar el QCP.

El desenfoque informativo deriva aquí de esquivar la investigación y el conocimiento. La consigna no declarada es: escamotear los daños. Es éste un disparate contraproducente, sólo explicable porque se teme que los daños cuantificados se vuelvan contra los gestores incompetentes de la crisis y no contra los responsables de la carga y del flete. Pero sólo tendremos medidas de **prevención** si contaminar es lo más caro posible, y también sólo así los gastos **paliativos** generados serán sufragados por los seguros y/o el patrimonio del contaminador y no por el presupuesto público (como sucederá con el 90 % de los ya ocasionados por el *Prestige*).

Pero es que, además, la Directiva Europea de Responsabilidad Ambiental aprobada con posterioridad al *Prestige* excluye el transporte de hidrocarburos del principio QCP. Y lo hace bajo el supuesto de que el FIDAC, aumentado tras el *Prestige* a mil millones para nuevas mareas negras, es un buen sistema. Es otro error suicida; pena que el actual Gobierno no modificase en esto la política del anterior y confirmase la adscripción española a este sistema.

Tenemos argumentado⁴ ante la Comisión del Congreso de los Diputados sobre el *Prestige* que el FIDAC no es disuasorio, ni virtuoso, ni favorece un enfoque de largo plazo... y que, por el contrario, es limitado, parcial, lento y excluyente. Pero hay intereses privados demasiado poderosos tanto para el Estado español como para una frágil Unión Europea. Y así la seguridad seguirá estando subordinada al beneficio empresarial. Pena de Nunca Más.

⁴ Adjuntamos como anexo el texto que se recogió en el acta mecanográfica de la Sesión del 5 de mayo del 2005.

ANEXO

COMISIÓN PARLAMENTARIA «PRESTIGE»: EVALUACIÓN DEL ENTORNO SOCIECONÓMICO ACTUAL Y PROPUESTAS

Albino Prada Blanco

<http://webs.uvigo.es/aprada>

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS

Madrid, 5 de mayo del 2005 (Sesión 10-12 horas)

A finales de febrero pasado un grupo de investigación (que coordino junto a mi colega Manuel Varela) de la Universidade de Vigo hemos entregado al CES de Galicia el informe que éste nos había encargado titulado Evaluación de los efectos económicos provocados por los vertidos de fuel derivados del buque *Prestige*. Este informe⁵ de 340 páginas, que estoy seguro el CES de Galicia pondrá a su disposición si fuese reclamado por esta Comisión, que evalúa las consecuencias económicas de aquel desastre hasta finales de 2003 me servirá de referencia para las consideraciones y propuestas que aquí haré.

Me centraré hoy en concretarles brevemente qué hemos aprendido del análisis de los daños y del contexto institucional y jurídico en el que se producen (y en el que se intentan corregir o paliar).

⁵ A día de hoy puede consultarse en www.ces-galicia.org en Informes/Prestige (actualización 2.6.2005)

1ª Consideración:

NO ESCAMOTEAR LOS DAÑOS

Nuestro análisis sitúa el valor mínimo de los daños para 2003 en alimentos del mar en 74 millones, en turismo en 51 millones, y en perjuicios en ocio y recreo 288 millones. Total 413 millones.

Los gastos paliativos (limpieza sobre todo) ascendían a finales de 2003 a 430 millones, mientras que la evaluación de daños al patrimonio natural puede rondar como mínimo los 917 millones. Tendríamos un impacto global mínimo de 1760 millones que podría alcanzar valores entre esa cantidad y los 2500 millones.

PROPUESTA 1: Los poderes públicos deben impulsar⁶ el conocimiento a corto, medio y largo plazo la dimensión económica de todos los daños causados por una marea negra. Porque es imprescindible para aplicar el criterio de quién contamina paga y para que —al aplicarlo— contaminar no sea barato, es decir, para que:

- En términos de **PREVENCIÓN**, contaminar sea lo más caro posible y así se genere una señal disuasoria de conductas de riesgo.
- En términos **PALIATIVOS**, los gastos generados no sean sufragados —como sucederá ya irremediablemente en un 90% para el *Prestige*— con cargo al presupuesto público y no a los seguros o patrimonio del contaminador.

2ª Consideración:

EL SISTEMA FIDAC DE RESPONSABILIDAD DEBE SER SUPERADO

Como ustedes saben, este Fondo viene a completar un pequeño seguro del armador (CRC, por 50 millones) (para así llegar hasta 170 millones en el momento del *Prestige*, y hoy a 1000 millones) con las aportaciones de las petroleras, es decir los destinatarios de la carga, que operan en los países signatarios (Estados Unidos está fuera desde 1990).

Este sistema genera los siguientes efectos perversos:

⁶ En el caso *Prestige* no fue así. La persona adecuada para evacuar un informe escrito sobre este particular es el Presidente de la Asociación Hispano-Portuguesa de Economía de los Recursos Naturales y Ambientales (AERNA) D. Pablo Campos Palacín que gestionó, sin éxito, ante el MCyT-CSIC que dentro del programa de Intervención Científica se abriese paso un proyecto de esta naturaleza.

- **No es disuasorio:** al no tener que asegurar los agentes del flete (armador, fletador, etcétera) todos los daños potenciales de la carga —en el *Prestige* solo un 2%— las pólizas y los aseguradores no discriminan y/o penalizan según: tipo de flete, años del buque, gastos de mantenimiento, cualificación de tripulaciones, calidad de las inspecciones, condiciones de navegación, etcétera.

- **No es virtuoso:** derivado de lo anterior en vez de ser rentable invertir en seguridad (y así ahorrar en primas de seguro) se hace rentable ahorrar en seguridad: inspecciones amistosas, barcos de segunda mano con mantenimiento sub-estandar, fletes por viaje a compañías virtuales, etcétera.

- **Es limitado:** antes a 170 ahora a 1000 millones tope de responsabilidad ajeno a cualquier lógica de estimación de daños (en el *Prestige* podemos llegar a los 2.500 millones) que supone no sólo que sea ridícula para los agentes directos del tráfico y del riesgo, sino también para sus avaladores (los destinatarios de la carga). Supone implícitamente admitir que buena parte del daño causado no la van a pagar los que lo causan con sus conductas de riesgo⁷ y ahorro en costes de seguridad.

- **Es parcial:** porque no responde ni incluye daños que no tienen valor en el mercado —vía precios— pero que hoy es posible estimar por vías alternativas internacionalmente reconocidas (académica y judicialmente) dado que nuestras sociedades y ciudadanos no admiten que tales daños no tengan valor (aunque no tengan precio). En el caso *Prestige*, el sistema FIDAC deja fuera —al menos— 1.200 millones de daños recreativos y pasivos.

- **Es lento y excluyente:** las revisiones y análisis ex post de mareas negras previas indican que sus liquidaciones de pagos finales se producen años después del siniestro y que muchos damnificados, teóricamente indemnizables, desisten de iniciar los trámites de reclamación por los costes de transacción en que incurren. Nótese que en el caso *Prestige* mientras los daños a la pesca se van a reclamar (dada la implicación de las AA.PP. vía Decretos) en cifras próximas a la cuantía de nuestras estimaciones, sin embargo en la hostelería-turismo sólo una parte residual (el 6%) tenía intención de reclamar.

- **No favorece un enfoque de largo plazo:** mientras la gestión de restauración del medio natural y de evaluación de daños se prolonga en el tiempo (15 años llevan ya en Alaska para el *Exxon Valdez*) el FIDAC prima la lógica de las facturas

⁷ Nótese que éstas incluso pueden aumentar si el Fondo aportado por los destinatarios de la carga aumenta.

ocasionadas en los primeros —y más noticiables para la opinión pública— momentos de la marea negra.

PROPUESTA 2: Este Parlamento debe evacuar al Gobierno una consideración-opinión negativa sobre la continuidad de España en el mecanismo FIDAC de la OMI que diluye la responsabilidad y la limita, y por ello la conveniencia de instar a la Comisión Europea para reconsiderar cuanto antes la exclusión del tráfico de hidrocarburos de la Directiva de 31.3. 2004 sobre Responsabilidad Ambiental en la UE; exclusión que se basa —justamente— en suponer eficiente el sistema FIDAC.

3ª Consideración:

SE DEBE ACTIVAR DE FORMA AUTOMÁTICA UN FONDO FIDUCIARIO PÚBLICO EN CASO DE GRANDES VERTIDOS DE HIDROCARBUROS

En la evaluación de las medidas paliativas ante el *Prestige* (de fuerte incidencia económica y social) deben anotarse retrospectivamente pasos positivos tanto en:

- El operativo del Comisionado del Gobierno coordinando los esfuerzos en limpieza y en el conocimiento del gasto público imputable a dichas tareas (aunque para el *Prestige* los 430 millones mínimo ya gastados correrán a cargo de los ciudadanos y no de los contaminadores)
- El operativo de la Xunta de Galicia en lo referido a transferir rentas por cese de actividad a los sectores de pesca, marisqueo, etcétera, luego encajados en los Decretos del Gobierno Central sobre daños a esos sectores.

Para amplificar lo positivo de esas medidas y reducir sus carencias o sesgos, a la luz de nuestra evaluación de los daños y del marco actual de responsabilidad entendemos que una Agencia Pública o Fondo Fiduciario (a imagen del *EVOS Trustee Council*) generado *ad hoc* para un gran vertido (quizás cuando sea de más de 10.000 tm.) integrado por todas las AA.PP. con un Comité Asesor de Expertos y para un período de 5 años prorrogables, como mínimo, a 10 sería una herramienta útil para:

- Integrar la gestión y diseño de todos los programas de limpieza y restauración a medio-largo plazo y su evaluación económica

- Canalizar todos los programas de sostenimiento de rentas (adelantándolas) a los sectores afectados de manera objetiva así como impulsar la gestión y formalización de reclamaciones de éstos a los responsables del daño

- Actuar en nombre de los daños colectivos o sociales, de los fondos públicos ejecutados y de los afectados privados que deleguen en la Agencia contra los contaminadores y sus aseguradores

- Impulsar la cuantificación rigurosa de todos aquellos daños (recreativos, al patrimonio natural común, a la biodiversidad, etcétera) que no cuentan con indicadores de lucro cesante o precios de mercado.

- Instar anualmente a las AA.PP. sobre la cobertura, planificación y operativos de medios de defensa y protección contra la contaminación marina ex post de la catástrofe y mientras la Agencia esté operativa.

PROPUESTA 3: Recomendar que ante un gran vertido se ponga en marcha una Agencia Pública específica para gestionar a largo plazo la catástrofe, participada por la Administración Central, Autonómica y Local que actúe tanto en defensa y superación de los daños sociales y de los particulares, cuanto como actor público coordinado frente a los responsables del vertido y sus aseguradores.

Estándares profesionales de calidad periodística en el tratamiento informativo del sufrimiento¹

Carlos Álvarez Teijeiro

Profesor titular de Teoría y Ética de la Comunicación

Universidad Católica San Antonio de Murcia

calvarez@pdi.ucam.edu

«El periodismo no tiene la responsabilidad de curar, pero sí la de no aumentar el daño»

Robert Steele, Director de los programas de Ética periodística

Poynter Institute for Media Studies, EEUU

«Todas las penas pueden soportarse si somos capaces de contar una historia acerca de ellas»

Isak Dinesen

Si el naufragio y hundimiento del petrolero *Prestige* frente a las costas de Galicia (13-19.11.2002) suscitó el interés de medios de comunicación en todo el mundo, el *tratamiento informativo* dispensado al tema, con sus muchos aciertos y sus no pocos aspectos mejorables, ha concitado igualmente el interés de las audiencias, de los propios periodistas y, de manera notable, de los académicos especializados en el estudio del discurso periodístico en el que se da cuenta de tales sucesos².

«La mayor catástrofe ecológica de Europa», según *La Voz de Galicia*³, por sus gravísimas consecuencias en muy diferentes órdenes (personales, ecológicos, económicos, político-institucionales...), y por lo mucho que puede reflexionarse acerca de los modos en que fue presentada por los medios de comunicación, se ha convertido

¹ La base de este documento fue la presentación realizada en la sede de *La Voz de Galicia* en Vigo el día 14 de junio del 2005.

² El análisis académico del tratamiento informativo de las catástrofes y accidentes no es un tema nuevo en el mundo académico anglosajón. Como muestra de ello pueden verse los dos trabajos que se citan a continuación, con quince años de antigüedad: Thomas Fensch. *Associated Press Coverage of a Major Disaster: The Crash of Delta Flight 1141*. Lawrence Elrbaum Associates, Hillsdale (NJ), 1990; Patrick Daley; Dan O'Neill. "Sad is Too Mild a Word: Press Coverage of the Exxon Valdez Oil Spill", *Journal of Communication*, 41, 4, 1991, pp. 42-57.

³ Así titula *La Voz de Galicia* la cobertura especial del tema a la que puede accederse en línea: <http://www.lavozdegalicia.es/especiales/prestige/index.jsp> (página consulta el 24 de junio de 2005).

ya en un caso digno de continua atención para profesionales y académicos de las más diversas latitudes⁴.

No se abordan aquí otros aspectos tan importantes como el anterior, ya se trate de un marco teórico en el que pueda explicarse lo sucedido —por ejemplo, una *sociología del riesgo* como la planteada por Ulrich Beck⁵—, ya se trate del análisis de la comunicación de crisis llevada a cabo por los organismos que —en mayor o menor medida— se hicieron, o debieron haberse hecho cargo del naufragio y de sus consecuencias.

Por lo tanto, en las páginas que siguen tan sólo se ofrecen algunas ideas con las que no se pretende más que organizar posibles escenarios para el diálogo y la reflexión en torno a un tema que excede, a la vez que engloba, al de la cobertura informativa de esta catástrofe marítima en particular: cuáles podrían considerarse *estándares profesionales de calidad* en el tratamiento periodístico de todos aquellos acontecimientos que, de un modo u otro, tienen como tema central el sufrimiento humano en sus muchas expresiones. Desgraciadamente, los atentados del 11-M han vuelto a poner de relieve, y con toda la crudeza, la necesidad de que tanto la crítica como la autocrítica sigan cumpliendo funciones decisivas para la continua mejora de la profesión de informar.

El texto está organizado en cuatro apartados y todos ellos se desarrollan siguiendo el mismo esquema: a) una brevísima presentación del tema del que trata el apartado; b) planteamiento acerca de los riesgos implícitos en la relación del tema del que trata el apartado con el tratamiento informativo del sufrimiento humano y, por último, c) el enunciado de una o más *cuestiones para la reflexión y el diálogo*.

Al final del trabajo ha parecido oportuno incluir una breve bibliografía. En ella se ofrecen tanto recursos disponibles en Internet como una relación de trabajos académicos. Dado que en el contexto académico de habla hispana el tema del tratamiento informativo del sufrimiento no ha sido objeto de muchos estudios monográficos, la bibliografía que aquí se recoge procede del contexto académico de habla inglesa, en especial de los Estados Unidos⁶.

⁴ Bonnie Bucqueroux, una de las expertas mundiales en el tratamiento informativo de las tragedias, directora del Victims and the Media Program de la Escuela de Periodismo de la Michigan State University (EEUU), participó en julio de 2003 en A Coruña en un seminario específicamente organizado por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo para el estudio del caso *Prestige* y su tratamiento en los medios. Para más información sobre el trabajo de la profesora Bucqueroux puede consultarse la siguiente dirección en Internet: <http://victims.jrn.msu.edu/>

⁵ Véase Ulrich Beck. *La sociedad del riesgo*. Paidós, Barcelona, 1998; *La sociedad del riesgo global*. Siglo XXI, Madrid, 2002.

⁶ De los pocos trabajos escritos en castellano pueden destacarse los siguientes: Cristina López Mañero. *Información y dolor. Una perspectiva ética*. Eunsa, Pamplona, 1998; Teresa Sádaba Garraza; Roberto Rodríguez Andrés (Eds.). *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en las situaciones de crisis*. Eunsa, Pamplona, 1999; Sibila Camps. *Periodismo sobre catástrofes*. Paulinas, Buenos Aires, 1999; María del Mar López Talavera, “La información sobre el dolor humano. Del morbo al respeto”, en José Ángel Agejas; Francisco J. Serrano (Comps.). *Ética de la comunicación y la información*. Ariel, Barcelona, 2002, pp. 177-192; Hugo Aznar. *Ética de la comunicación y nuevos retos sociales. Códigos y recomendaciones para los medios*. Paidós, Barcelona, 2005. El profesor Aznar dedica el capítulo 5 de su libro al tratamiento informativo de las catástrofes y tragedias humanitarias, pp. 81-105, y el capítulo 9 al tratamiento informativo del terrorismo, pp. 189-222. Vale la pena consultar la bibliografía que incluye el profesor Aznar al final de cada uno de los capítulos señalados. En lo que se refiere a los trabajos escritos en catalán, debe señalarse el continuo interés por el tema manifestado tanto

A lo largo de esta presentación se entenderá el concepto de *calidad periodística* o *periodismo de calidad* como un concepto que incluye a todo lo que en otros contextos se define como *ética periodística* o *ética de la comunicación*. Este cambio de términos obedece a la siguiente razón: evitar el riesgo de considerar la ética periodística como un conjunto de criterios tan abstractos, y de tan difícil aplicación a las situaciones periodísticas concretas, que la calidad periodística termine evaluada sólo en atención a la perfección técnica del trabajo realizado. Por el contrario, lo que aquí se sugiere es que los aspectos éticos forman parte indisociable —aunque trabajosa, es cierto— de lo que debe entenderse por *periodismo de calidad*.

1. El interés informativo del sufrimiento humano
2. Sobre el lugar “civil” del periodismo
3. El tratamiento informativo del sufrimiento
4. Evaluación, aprendizaje y nuevos desafíos profesionales
5. Bibliografía

1. El interés informativo del sufrimiento humano

Presentación:

Desde el mismísimo teatro griego, quizás la fundación literaria de occidente, la representación de la felicidad e infelicidad —tanto humanas como divinas— ha suscitado y sigue suscitando el interés del público, sea quien fuere el destinatario inmediato o remoto de tales representaciones. Que «nosotros, los mortales» —así hablaba siempre el coro— estemos sujetos a las veleidades de la mudable Fortuna, siempre expuestos a dolores merecidos o injustos, y más que al dolor, al sufrimiento como conciencia del dolor; y que estemos expuestos, asimismo, a la incomprensión de sus causas y a la trágica experiencia de la desmesurada desproporcionalidad entre causas y consecuencias..., todo ello constituye —de un modo u otro, más o menos explícitamente— parte de los grandes temas de fondo de tantas creaciones culturales⁷.

Frente a la explicación apocalíptica del interés de las audiencias por estos asuntos, explicación centrada en la presunción de un consumo mediático motivado por la sola morbosidad como curiosidad «indecente, malsana, perversa» en el sufrimiento humano, puede plantearse una perspectiva de análisis bien distinta: que el interés de las audiencias por tales asuntos no es sino una muestra de la más profunda humanidad, siempre conmovida e interpelada por aquellas noticias, relatos, discursos... que tienen

por el Colegi de Periodistes de Catalunya (www.periodistes.org) interés que puede comprobarse en Capçalera (www.periodistes.org/cat/PubliCapcalera.htm), la publicación oficial del Colegi, como por el Consell de l'Audiovisual de Catalunya (www.audiovisualcat.net).

⁷ Véase, entre otras, la obra de Martha C. Nussbaum. *La fragilidad del bien. Fortuna y ética en la tragedia y la filosofía griega*. Visor, Madrid, 1995.

por tema la felicidad y la infelicidad⁸. En tal interés se concretan, aunque vicariamente, algunas de las mismas emociones y virtudes suscitadas por la tragedia clásica: la compasión y la piedad.

Riesgo:

La contemplación de las tragedias asimila inconscientemente la emoción (real) del espectador al compromiso por aliviarlas (imaginario e ineficaz, aunque vivido como real por el espectador). En consecuencia, la espectacularización mediática del sufrimiento podría convertirse en un mecanismo discursivo socialmente conservador cuyo resultado sería el de exonerarnos del compromiso y mantener el status quo⁹.

Preguntas para el diálogo:

¿Deben hacerse explícitas a la audiencia las razones del interés informativo de los medios con respecto a estos temas?

¿Debe exponerse a la audiencia que, más allá del incremento de las *ventas*, el tratamiento de tales temas es una de las responsabilidades civiles del periodismo?

2. Sobre el lugar civil del periodismo

Presentación:

Desde hace más de 20 años, aunque en un contexto comunicativo bien distinto al español, el de los Estados Unidos, se viene dialogando acerca de si la metáfora del periodismo como *perro guardián* de la vida democrática representa la función civil más elaborada de un sistema de medios de comunicación. Así, desde fines de los años 80 del pasado siglo han ido surgiendo en los Estados Unidos, tanto en el mundo académico como en el profesional, movimientos de crítica y autocrítica con respecto a esa metáfora autoexplicativa de las funciones institucionales del periodismo. En el ámbito del tratamiento informativo de la vida política, por ejemplo, el denominado *periodismo cívico* o *periodismo público* formuló la conveniencia de que el periodismo, además de informar, debiera autoconsiderarse como una de las instituciones responsables de la calidad de la vida democrática.

En lo que se refiere al tratamiento informativo del sufrimiento, también han ido surgiendo diferentes iniciativas —académicas y profesionales— orientadas a la creación de espacios interdisciplinarios de diálogo en los que considerar cuál debiera ser la

⁸ Sobre los fundamentos antropológicos del interés informativo puede consultarse a Juan Ramón Muñoz Torres. *El interés informativo*. Fragua, Madrid, 2002.

⁹ Véase Regis Degray. *El estado seductor. Las revoluciones mediológicas del poder*. Manantial, Buenos Aires, 1995.

función civil del periodismo cuando el objeto del interés informativo, el sufrimiento a gran escala (catástrofes, accidentes, atentados terroristas...), puede tener como algunos de sus efectos no deseados la disgregación de las comunidades damnificadas o el daño a la credibilidad de las instituciones.

Los tratamientos informativos dispensados por los medios estadounidenses al asalto del FBI a la residencia de la Secta de los Davidianos en Waco, Texas (19.04.1993), al atentado de Timothy McVeigh contra el edificio federal Alfred P. Murrah en la ciudad de Oklahoma (19.04.1995), a la matanza de 12 escolares y un profesor a manos de dos de sus compañeros en la Columbine High School de Littleton, Colorado (20.04.1999) y, muy especialmente, a los atentados terroristas del 11 de septiembre del 2001, han suscitado una oleada de críticas y autocríticas en todas las cuales aparecen los mismos temas de fondo, temas que en este apartado se incluyen entre las preguntas para el diálogo.

Riesgo:

El exceso de empatía puede provocar que el periodismo se convierta en una pseudo-ONG y deje de cumplir eficazmente su misión principal: informar.

Preguntas para el diálogo:

¿Es realmente el periodismo una institución (de la sociedad) civil?

¿Cómo dar cuenta del sufrimiento humano de modos que no dañen (más) a los ya afectados, ni dañen a las comunidades en las que tales episodios acontecen?

En estos casos, ¿debe el periodismo hacer compatible su obligación institucional de informar con la obligación de minimizar los daños emocionales, psicológicos y morales que puede desencadenar una cobertura *agresiva* de lo sucedido?

¿Es realmente una *obligación* del periodismo y una muestra de *calidad periodística* la voluntad por minimizar tales daños?

¿Cuál es el compromiso de la institución periodística con los más vulnerables, sean personas particulares, comunidades o instituciones?

¿Deben los medios de comunicación expresar públicamente estos compromisos?

3. El tratamiento informativo del sufrimiento

Presentación:

La preocupación por tratar estos temas con sensibilidad, sensibilidad en donde la ética periodística puede traducirse simplemente como calidad periodística, gira en torno al problema de los efectos del tratamiento.

3.1 Efectos de los contenidos sobre las audiencias (temor, solidaridad...).

3.2 Efectos de los contenidos sobre las instituciones (alerta, búsqueda rápida de responsables/culpables, descrédito y desprestigio...).

3.3 Efectos directos de la relación de los medios de comunicación con los afectados directos (los damnificados y quienes los auxilian).

3.4 Efectos inmediatos y a mediano y largo plazo sobre los propios periodistas (estrés post-traumático, The Freedom Forum Europe, 2001).

Riesgos:

Por una parte, La creencia en la inmunidad psicológica y emocional de los profesionales de los medios puede exigirles esfuerzos extraordinarios en la cobertura del tema, esfuerzos cuyas posibles secuelas contradicen tal presunción de inmunidad¹⁰.

Por otra parte, el desconocimiento de los efectos psicológicos y emocionales sobre los afectados directos, y la sola concentración en los daños físicos, puede generar el convencimiento de que están en condiciones de ser entrevistados y de que serán fuentes fiables de información sobre lo sucedido.

Preguntas para el diálogo:

¿Hay diálogos internos en los medios sobre el tipo de cobertura que se está llevando a cabo? Si existen tales procesos, ¿cómo funcionan y qué resultados obtienen?

¿Se analiza si se están utilizando los términos adecuados? Por ejemplo, catástrofe natural vs. catástrofe industrial, responsables vs. culpables, afectados vs. víctimas, etcétera.

¿Existe una preparación específica de los periodistas para tratar estos temas?

Si la hay, ¿en qué consiste?

Si no la hay ni la hubo, ¿están desarrollando los medios modos de profesionalizar a los periodistas que suelen dedicarse al tratamiento informativo de estos temas?

¿Se consulta o piensa consultarse a los centros académicos que se dedican a la investigación en estos temas?

¿Se han creado comités de crisis interdisciplinarios?

¹⁰ Sobre el efecto en los periodistas del tratamiento informativo del sufrimiento humano puede consultarse el trabajo de Roger Simpson y William Coté. *Covering Violence. A Guide to Ethical Reporting About Victims and Trauma*. Columbia University Press, New York, 2000.

4. Evaluación, aprendizaje y nuevos desafíos profesionales

Presentación:

Pocas profesiones se encuentran tan asociadas al ejercicio del espíritu crítico como el periodismo. De hecho, el buen funcionamiento de una sociedad democrática depende, en muy buena medida, de que el periodismo sea una institución que se conduzca críticamente con respecto a otras instituciones sociales. Sin embargo, no parece el periodismo ni una de las instituciones sociales más proclive a la autocrítica, ni tampoco de las más tolerantes a la crítica que procede de otras instituciones.

Ahora bien, justo es decirlo, para el caso específico del tratamiento informativo de catástrofes y tragedias, en la medida en que tiene en su núcleo temático una realidad tan conmovedora como el sufrimiento, sí se ha suscitado en muchos medios un proceso de continuo aprendizaje, aprendizaje cuyos resultados se han traducido en nuevos modos de tratar otros asuntos igualmente vinculados con el sufrimiento:

Violencia doméstica

Suicidios

Discriminación

Inmigración

Pederastia

Situación en las cárceles...

Riesgo:

Uno de los riesgos principales es la falta de autocrítica de los profesionales de la comunicación o, más que de ellos, de las organizaciones para las que trabajan. En no pocas circunstancias es muy pequeño el ámbito de libertad del que disponen los profesionales para modificar el tipo de cobertura que les ha sido asignada.

Ahora bien, existe otro riesgo que está parcialmente vinculado con el anterior. Dado que en la información sobre catástrofes como la del *Prestige* algunos medios han denunciado, por ejemplo, la negligencia de algunas instituciones, siempre existe el riesgo de que tales instituciones critiquen los *errores* cometidos por el periodismo creyendo así defenderse de tales críticas. En consecuencia, la autocrítica periodística inmediata puede ser erróneamente comprendida por las instituciones criticadas como una señal de *enmienda a la totalidad* por parte de los medios.

Preguntas para el diálogo:

¿Podríamos definir un conjunto de estándares profesionales de calidad para el tratamiento informativo del sufrimiento? ¿Y un conjunto más o menos estable de protocolos que guíen la actuación?

¿Debieran exponer públicamente los medios su autocrítica? ¿Ante qué públicos?

¿En qué consisten los nuevos desafíos profesionales al respecto del tratamiento informativo del sufrimiento?

Recursos en Internet

<http://www.dartcenter.org>

Dart Center for Journalism & Trauma

Department of Communication

University of Washington, EEUU

<http://www.darteurope.org>

Dart Centre Europe

http://www.poynter.org/resource_center/

The Poynter Institute for Media Studies, EEUU

<http://victims.jrn.msu.edu/>

Victims and the Media Program

School of Journalism

Michigan State University, EEUU

<http://www.audiovisualcat.net/investigacion/tragedias.html>

Recomendaciones sobre el tratamiento informativo de las tragedias personales

Consell de l'Audiovisual de Catalunya, España

Bibliografía

- Addington, Thomas, and Jeanne Wegescheide-Harris. «Ethics and Communication with the Terminally Ill», *Health Communication* 7.3 (1995): 267-281.
- Black, Jay, and Bob Steele. «Beyond Waco: Reflections and Guidelines», *Journal of Mass Media Ethics* 8.4 (1993): 239-245.
- Borden, Sandra L. «Empathic Listening: the Interviewer's Betrayal», *Journal of Mass Media Ethics* 8.4 (1993): 219-226.
- Borden, Sandra L. «Gotcha! Deciding When Sources Are Fair Game», *Journal of Mass Media Ethics* 10.4 (1995): 223-235.
- Bunton, Kristie. «Social Responsibility in Covering Community: a Narrative Case Analysis», *Journal of Mass Media Ethics* 13.4 (1998): 232-246.
- Changnon, Stanley A. *The Great Flood of 1993: Causes, Impacts, and Responses*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
- Chiasson, Lloyd, ed. *The Press in Times of Crisis*. Westport, CT: Praeger, 1995.
- Chiasson, Lloyd, ed. *The Press on Trial: Crimes and Trials as Media Events*. Westport, CT: Greenwood Press, 1997.
- Christians, Clifford G., John P. Ferré, and P. Mark Fackler. *Good News: Social Ethics and the Press*. New York: Oxford University Press, 1993.
- Comfort, Louise K., ed. *Managing Disaster: Strategies and Policy Perspectives*. Durham, NC: Duke University Press, 1988.
- Cramer, Clayton E. «Ethical Problems of Mass Murder Coverage in the Mass Media», *Journal of Mass Media Ethics* 9.1 (1994): 26-42.
- Daley, Patrick, and Dan O'Neill. «Sad is Too Mild a Word: Press Coverage of the Exxon Valdez Oil Spill», *Journal of Communication* 41.4 (1991): 42-57.
- Fearn-Banks, Kathleen. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- Feldman, Douglas A., ed. *Culture and AIDS*. New York: Praeger Publishers, 1990.
- Fensch, Thomas. *Associated Press Coverage of a Major Disaster: The Crash of Delta Flight 1141*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1990.
- Frank, Russell. «You Had to Be There (And They Weren't): the Problem with Reporter Reconstructions», *Journal of Mass Media Ethics* 14.3 (1999): 146-158.
- Friedman, Sharon M., Sharon Dunwoody, and Carol L. Rogers, eds. *Communicating Uncertainty: Media Coverage of New and Controversial Science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1999.
- Garrett, Stephen A. *Doing Good and Doing Well: An Examination of Humanitarian Intervention*. Westport, CT: Praeger Publishers, 1999.
- Heyer, Paul. *Titanic Legacy: Disaster as Media Event and Myth*. Westport, CT: Praeger Publishers, 1995.
- Iggers, Jeremy. *Good News, Bad News: Journalism Ethics and the Public Interest*. Boulder, CO: Westview Press, 1998.

- Kieran, Matthew. *Media Ethics: A Philosophical Approach*. Westport, CT: Praeger, 1999.
- Kodish, Susan Presby, and Robert P. Holston, eds. *Developing sanity in human affairs*. Westport, CT: Greenwood Press, 1998.
- Meyers, Christopher. «Justifying Journalistic Harms: Right to Know Vs. Interest in Knowing», *Journal of Mass Media Ethics* 8.3 (1993): 133-146.
- O'Keefe, Barbara J., and Theodore L. Glasser. «Sense and Sensitivity», *Journal of Communication* 42.2 (1992): 123-140.
- Rotberg, Robert I., and Thomas G. Weiss, eds. *From Massacres to Genocide: The Media, Public Policy, and Humanitarian Crises*. Washington, DC: The Brookings Institution, 1996.
- Smith, Conrad. «Visual Evidence in Environmental Catastrophe Tv Stories», *Journal of Mass Media Ethics* 13.4 (1998): 247-257.
- Stallings, Robert A. *Promoting Risk: Constructing the Earthquake Threat*. New York: Aldine de Gruyter, 1995.
- Valenti, Joann Myer. «Ethical Decision Making in Environmental Communication», *Journal of Mass Media Ethics* 13.4 (1998): 219-231.
- Wilkins, Lee. *Shared Vulnerability: The Media and American Perceptions of the Bhopal Disaster*. New York: Greenwood Press, 1987.
- Wilkins, Lee, Tim Walters, and Lynne Masel Walters, eds. *Bad Tidings: Communication and Catastrophe*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1989.
- Wilkinson, Jeffrey S., and James E. Fletcher. «Bloody News and Vulnerable Populations: an Ethical Question», *Journal of Mass Media Ethics* 10.3 (1995): 167-177.
- Willis, Jim, and Albert Okunade Adelowo. *Reporting on Risks: The Practice and Ethics of Health and Safety Communication*. Westport, CT: Praeger Publishers, 1997.
- Ziporyn, Terra. *Disease in the Popular American Press: The Case of Diphtheria, Typhoid Fever, and Syphilis, 1870-1920*. New York: Greenwood Press, 1988.

Verdad, proximidad y diligencia

Luis Ventoso

Subdirector de La Voz de Galicia

Una parábola alemana

Agosto del 2002 (tres meses antes de la catástrofe del *Prestige*), Alemania sufre las peores inundaciones de su historia, justo cuando falta poco más de un mes para la celebración de las elecciones generales germanas. Gerhard Schröder, el canciller socialdemócrata elegido en 1998, aspira a revalidar su cargo en los comicios del 22 de septiembre. La mala gestión económica, con recesión y un déficit público que se había enmascarado de manera poco leal, otorgan escasas opciones a Schröder de revalidar su cargo, según concuerdan todos los sondeos. Para sanear las cuentas, el canciller ha anunciado, además, recortes en el generoso estado del bienestar de su país, una medida enormemente impopular ante el electorado.

La primera semana de agosto, las encuestas sitúan a Schröder 6 puntos por detrás del candidato democristiano, Edmund Stoiber. El día 13 de agosto, en pleno verano, lluvias torrenciales asolan Alemania, Austria, Eslovaquia y la República Checa. Es una tragedia. Alemania, un país puntero del primer mundo, llora en un solo día 11 muertos por las riadas. En Sajonia hay 40.000 evacuados por la ruptura de un dique, muchas pequeñas poblaciones han desaparecido bajo las aguas y los telenoticiarios de todo el mundo repiten las vistas aéreas de la Ópera de Dresde y la galería de arte Zwinger de la ciudad totalmente anegadas.

¿Qué hace el Gobierno alemán?

El 14 de agosto, al día siguiente del impacto grueso de las lluvias, Gerhard Schröder, un canciller entonces desprestigiado y a la baja, se atavía con una ropa de aguas verde, se calza unas catiustas y con gesto preocupado pisa, a la vera de las autoridades locales, las calles enlodadas de Grima, una pequeña ciudad de Sajonia, zona cero de la catástrofe. Sobre el terreno, el canciller anuncia ya un crédito de 100 millones de euros para los damnificados. En días siguientes, se celebra un consejo de ministros especial monográfico sobre la tragedia natural, y se anuncia que se aplaza una bajada de impuestos que estaba prevista, a fin de tener más fondos para afrontar los daños.

El 18 de agosto, sólo cinco días después de la gran ola de agua dulce, el Gobierno de Schröder es el anfitrión de Berlín de una cumbre de la Unión Europea para hacer frente al problema. Ese mismo día, el Ejecutivo alemán organiza un vuelo para que Prodi, el presidente entonces de la Comisión Europea, contemple personalmente los daños. Prodi desciende del helicóptero con una frase para las víctimas: «La UE no escatimará

ayuda». Así es: se aprueban 2.200 millones de euros para los países damnificados, que se detraen de los fondos estructurales.

Paralelamente, Schröder hace gestos dirigidos al alma ecologista de su país. Como si la tragedia hubiese sacudido su conciencia ante los problemas medioambientales, el canciller, no sin un cierto oportunismo electoral, pide públicamente a Estados Unidos que suscriba el Protocolo de Kioto para hacer frente al cambio climático.

Epílogo: el 23 de agosto, los sondeos señalan que Schröder ha salido fortalecido de la tragedia, ha recortado 5 puntos a su rival de la CDU y está a 1 sólo punto de igualarlo. Un mes después, el 22 de septiembre del 2002, Schröder da la vuelta a las encuestas y se impone a Steiber, con una ventaja corta, pero suficiente para repetir mandato. 8.000 votos y 3 escaños.

Todos los analistas políticos alemanes coinciden en que Gerhard Schröder ha ganado las elecciones por su actuación ante la catástrofe natural. ¿Las claves de su quehacer? Diligencia (una respuesta rápida, casi inmediata) y proximidad (estuvo con los ciudadanos hombro con hombro en los barrizales). Hay quien se atreve a decir que sus botas embarradas fueron lo que lo devolvió al corazón de los alemanes.

Diligencia y proximidad aparecen claramente como dos de los tres pilares para gestionar informativamente una catástrofe. El tercero, quizá el más importante, es la verdad.

Una parábola gallega

A las tres y cuarto de la tarde del miércoles 13 de noviembre del 2002, el *Prestige*, un petrolero de 26 años, casco sencillo y trastabillado, con bandera de conveniencia de Bahamas, capitán griego de 68 años, y unas 77.000 toneladas de fuel a bordo, lanza un SOS. Un golpe le ha abierto una vía de agua en dos tanques de estribor y presenta una escora de 25 grados. Una hora después del SOS, dos helicópteros evacúan a los 24 tripulantes.

Hacia las cuatro de la tarde, en la redacción de *La Voz de Galicia* hay ajeteo. Pero no por el petrolero, pues nada ha trascendido aún de su percance. El asunto grave del día es un siniestro en la calle Real de A Coruña: el vendaval ha derribado una grúa de la construcción, que se ha abatido sobre la buhardilla de dos mujeres septuagenarias, que han perdido la vida.

A lo largo de la tarde-noche del miércoles, el Ministerio de Fomento asume el monopolio de la información oficial sobre el *Prestige*. La primera comunicación sobre el asunto es un fax que llega a las redacciones a las seis y media de la tarde (tres horas después del SOS del buque). Es un escueto comunicado (no llega a medio folio de texto) y se informa, de manera neutra y breve, de que un petrolero con bandera de Bahamas se está hundiendo a 50 kilómetros de Fisterra.

Galicia es un país que ha conocido ya las mordidas del *Polycomander*, *Andros Patria*, *Erkowitz*, *Urquiola*, *Casón* y *Mar Egeo*. Galicia, que ve pasar 1.400 petroleros cada año frente a su litoral, ha sufrido siete de las once mayores catástrofes marítimas de Europa en los últimos 30 años. El dato está en el subconsciente de la redacción del periódico. El pequeño fax de Fomento basta para cambiar el guión informativo de ese día en *La Voz*.

El drama de la grúa se convierte en algo secundario y el tema de la jornada pasa a ser el *Prestige*. *La Voz* llega al día siguiente al quiosco con 8 páginas sobre el tema (los llamados periódicos nacionales lo despachan con cuatro columnas o un faldón). La noche del SOS, Galicia se va a dormir con el anuncio del Gobierno de que el petrolero será alejado de inmediato a 120 millas de la costa; cuando se cuenta eso, el *Prestige* ya ha perdido unas 6.000 toneladas de fuel y la mancha es de 10 kilómetros de largo y 300 metros de ancho. El jueves, Galicia se despierta con que el barco supuestamente alejando según la información gubernamental aparece amenazante a sólo 4 millas de Muxía.

Silencio y alegrías verbales

Las 24 primeras horas de la catástrofe del *Prestige* transcurren sin que la opinión pública gallega reciba información de un interlocutor gubernamental de alto nivel. El ministro de Fomento, responsable último del operativo, hace sus primeras manifestaciones a las 24 horas de la primera alarma, para anunciar acciones legales de España contra Grecia y Letonia.

El tercer día, al margen de los comunicados de Fomento, se perfila que el portavoz oficial es el delegado del Gobierno en Galicia. Durante todos los días de la crisis irá demostrando falta de conocimientos técnicos y arriesgará opiniones con una ligereza que da lugar a citas de ribetes casi cómicos. Así, el tercer día de la crisis, cuando la grieta se agranda, el portavoz tranquiliza a la audiencia con esta frase: si el barco se parte, «se remolcarán de forma independiente proa y popa para alejarlas al máximo».

La comunicación sobre el siniestro se enturbia porque las voces oficiales se acumulan (cada vez hay más cargos que improvisan conjeturas) y se incurrirá en errores y hasta en falsedades manifiestas.

- Se intenta minimizar la catástrofe: «Afortunadamente la rápida intervención de las autoridades españolas alejando el barco de las costas ha permitido que no temamos una catástrofe ecológica ni grandes problemas para los recursos marisqueros», sentencia el ministro de Agricultura y Pesca, el 16 de noviembre, justo el día en que llega a la costa la primera ola negra).
- Se sostiene que el fuel se solidificará: «El destino del fuel en el fondo del mar es convertirse en adoquín», dice el delegado del Gobierno el 19 de noviembre, pero fluirá a borbotones.
- Se insiste contra toda lógica en que Galicia no ha sufrido una marea negra: «No es en ningún caso una marea negra, se trata sólo de manchas muy localizadas», sostendrá el vicepresidente del Gobierno, ya en el tardío 23 de noviembre, cuatro días después de que se haya hundido el barco.
- Se exageran las ventajas de alejar el barco: «Ya a 60 millas, el riesgo no es alto», calcula el día 16 el conselleiro de Pesca, pero la realidad es que el barco embadurnó desde Barbanza hasta el Golfo de Vizcaya, a pesar de que se hundió a 260 kilómetros del litoral.
- Se bailan las cifras del vertido o se escamotean: «Hay una cifra clara, y es que la cantidad vertida no se sabe», dice el delegado del Gobierno. «El petrolero ya no

pierde fuel», afirmó una nota de Fomento el viernes 15 de noviembre, día en que la mancha ya está a 5 kilómetros de las Islas Sisargas.

Los gestos humanos

Al margen de la embrollada, inexacta y por veces falaz política informativa (pues era posible acceder a la información real, ya que el periódico publico esos mismos días una versión que a la larga fue la cierta); faltó también empatía con los damnificados, presencia en los lugares de la catástrofe.

El primer miembro del consejo de ministros que viaja a Galicia, que se está enfrentando a una de las mayores catástrofes ecológicas de la historia de Europa, fue el vicepresidente del Gobierno, que tardó una semana en visitar Galicia y llegó en la mañana del hundimiento del barco. El ministro de Medio Ambiente, tardó ocho días en acudir, como si en su agenda pudiese haber algún tema medioambiental más urgente esos días. El presidente del Gobierno visitará Galicia el 13 de diciembre, un mes después. El presidente de la Xunta, que en el siniestro del Mar Egeo se había presentado en los bajos de la Torre de Hércules en las horas inmediatas al siniestro, tarda en aparecer en la costa (y en público) ocho días y se descubre que en las horas más inciertas de la crisis participó en una cacería de recreo en la Meseta.

Resumen: faltó diligencia, inmediatez y verdad. La sociedad civil se sintió desamparada por el Estado ante la catástrofe y surgió un caldo de cultivo óptimo para movimientos de protesta callejeros como el que cristalizaría en Nunca Más.

La línea Schröder

La displicencia de la respuesta comunicativa del Ejecutivo provoca el insólito caso de que el Jefe del Estado se adelanta al presidente del Gobierno y viaja a Galicia el 2 de diciembre, 29 días antes que José María Aznar. El Rey cultiva la línea Schröder, pisa chapapote, habla con la gente, asume la magnitud del problema con su gesto grave y sus palabras y exhorta a tener ánimo y trabajar en equipo. La Corona, que carece de capacidad real, sólo con gestos (visitas recurrentes a Galicia, mostrar interés) sale reforzada en su imagen.

Posteriormente, pasado el primer mes, los errores de comunicación se irán corrigiendo, con la dirección personal del vicepresidente del Gobierno y la futura creación de un comisionado. En la segunda fase de la crisis, la de las enormes tareas de limpieza y de vaciado del buque, se optará ya por la sinceridad, la información puntual y exacta, sin ocultar los vertidos que van entrando en las playas.

Colorario

El 14 de marzo del 2004, el candidato del Gobierno pierde las elecciones contra todo pronóstico. Todos los sondeos le otorgaban unos resultados próximos a la mayoría absoluta o por encima de ella. Muchos analistas estiman que la derrota electoral se produjo por una mala gestión de la información sobre el atentado terrorista del 11-M. Sería un ejercicio revelador comparar por lo menudo cómo se informó en ese momento y lo que había ocurrido durante la crisis del *Prestige*. Seguramente se llegaría a la conclusión de que en ambos casos la falta de precisión y las medias verdades provocaron el enojo de la ciudadanía y dieron un franco terreno de juego a la oposición.

Ocho lecciones

La crisis del *Prestige* permite extraer unas pequeñas lecciones para la gestión informativa de una catástrofe de estas dimensiones. Son, en realidad, consideraciones que dicta el sentido común:

- Hay que asumir públicamente la gravedad del problema. Si la opinión pública sabe que las dimensiones de la catástrofe son profundas va a entender mejor lo difícil que es hacerle frente.
- La información debe ser constante, concisa y exacta. Hablar por hablar crea confusión y lleva al error de manera casi inevitable. Pero tampoco cabe el silencio cuando la opinión pública está conmocionada ante un problema.
- Se debe limitar el número de interlocutores oficiales. No hay ninguna necesidad de que cada cargo público de cierto nivel arriesgue una opinión. Lo ideal sería un portavoz único, que hable con información cualificada en la mano.
- Los máximos mandatarios políticos deben demostrar, por empatía y humanidad, que les preocupa el tema. Al margen de que pueda parecer oportunista, lo cierto es que una política de gestos y visitas conforta a la ciudadanía en momentos de gran zozobra (vease el efecto alcalde Giuliani en el drama del 11-S).
- Evitar la sensación de abandono o displicencia. Hay problemas que no se pueden dar a conocer con un simple fax.
- Máxima información a los adversarios políticos y pedir abiertamente su cooperación.
- Evitar triunfalismos prematuros. Que trufan de bochorno las hemerotecas.
- Mantener canales de comunicación personales entre los máximos dirigentes políticos de la crisis y los jefes de redacción de los principales medios.

Sin crisis en la gestión de crisis

Lois Blanco

Redactor jefe de La Voz de Galicia

Cualquier crisis se produce por una situación excepcional y, por lo tanto, siempre será diferente a cualquier otra anterior o futura. La más reciente tragedia medioambiental en Europa, el accidente del petrolero *Prestige*, fue producto de unas variables que coincidieron en el lugar y en el tiempo el 13 de noviembre del 2002. Las probabilidades de que se repitan las mismas circunstancias excepcionales son muy remotas, pero sí que es posible que otras condiciones provoquen otra tragedia marítima frente a las costas atlánticas europeas. Siempre habrá crisis y ningún modelo para su gestión servirá si no es flexible, porque todas las situaciones de crisis tienen unas circunstancias y unas características distintas a la anterior.

Si el petrolero que naufragó frente a Galicia el 13 de noviembre saliera un día antes o un día después de su puerto de origen, no se hubiera tropezado con una de las peores tormentas del invierno del 2002 frente a Fisterra. Aquella jornada amaneció con el cielo gris. Un temporal de lluvia y viento azotó Galicia desde primeras horas de la mañana. La amenaza entraba por el Atlántico en forma de vendaval. Las fuertes rachas zarandearon y tumbaron una grúa gigantesca en el centro de A Coruña. Dos septuagenarias que estaban viendo la televisión sentadas en el sofá de su casa fallecieron en el acto cuando el armazón de hierro entró por el tejado de su buhardilla del número tres de la Calle Real. Durante varias horas el puente de Os Santos que comunica Galicia con Asturias sobre la ría de Ribadeo permaneció cortado. Quince vuelos de distintas compañías fueron suspendidos en los tres aeropuertos. Un desprendimiento provocado por las constantes lluvias bloqueó la línea de tren entre A Coruña y Vigo. Un centenar de escolares fueron evacuados en Cambados al irse por los aires el tejado de su colegio. Las rachas de viento llegaban desde el mar y cruzaban la comunidad. Pero a media tarde, se encontraron antes de llegar a tierra con un petrolero viejo, con una reparación mal hecha en astilleros chinos y que realizaba un nuevo viaje después de largos meses sirviendo de buque cisterna en un puerto del Báltico.

Las mismas características que el 13 de noviembre no se darán en el próximo accidente marítimo, salvo una que sí constituye un denominador común a todas las situaciones de crisis en la era digital: son retransmitidas en directo por los medios comunicación. Las crisis se han convertido, gracias a la transformación de la sociedad de la información provocada por la incorporación de la tecnología, en el elemento más apetecible para los medios de comunicación. Las imágenes de las inundaciones de Alemania del 2002, del ataque terrorista a las torres gemelas, del hundimiento del *Prestige*, de los atentados de Atocha y El Pozo... estaban en las salas de estar de los ciudadanos casi en el mismo momento en que se producían. Ello supone que los afectados crecen exponencialmente, porque además de las víctimas directas, la sociedad más próxima interioriza, a través de

los medios de comunicación, el drama humano o ecológico que se produce en un punto concreto.

Esos ciudadanos exigen generalmente respuestas demasiado rápidas a los gestores de las crisis, porque se han habituado a unos tiempos en los que todo es inmediato y veloz. Por ello, cualquier situación crítica en la sociedad de la información requiere dos gestiones paralelas:

- Gestión del accidente/suceso, de sus consecuencias y de sus afectados o víctimas directas.
- Gestión de la información a la opinión pública.

Se trata de dos planos diferentes y, frente a lo que pudiera parecer, igualmente importantes. Una buena gestión informativa aliviará las presiones de la opinión pública sobre los responsables de afrontar la situación de crisis. Las decisiones técnicas se podrán adoptar sin una presión de una opinión pública desinformada o mal informada.

Cinco reglas que deben definir la gestión de la información en una crisis son las siguientes: Veracidad, Imparcialidad, Inmediatez, Sensibilidad y Autoridad. La habilidad en su aplicación evitará que la gestión de la crisis no provoque una crisis paralela.

Veracidad

Con el afán de tranquilizar a los afectados y a la sociedad, en la gestión de una situación crítica se han dado infinidad de casos en los que la tentación a minusvalorar la dimensión de los acontecimientos triunfó entre sus gestores. Siempre tuvo efectos nefastos, porque las buenas intenciones que pudieran mover a los responsables de la decisión a minusvalorar los hechos no serán jamás reconocidas, sino que se interpretará como un intento de ocultación y de falta a la verdad. Al inicio de una crisis es necesario apuntarse a la verdad, e informar sin dramatismo tampoco empujando ni los hechos ni las expectativas, sean malas, buenas o regulares. Si una crisis se minusvalora en su inicio, empeorará. Y la percepción social será que los gestores no actúan de la forma correcta. La veracidad es la mejor aliada para afrontar desde el ámbito informativo cualquier tipo de crisis, pero además de ser veraces, las Administraciones tienen que demostrarlo ante una opinión pública que ha aprendido en los últimos años a desconfiar de la información que recibe de las fuentes oficiales sobre acontecimientos extraordinarios.

Imparcialidad

Los Gobiernos no son imparciales, sino que están formados por miembros de uno o más partidos políticos que tienen como rivales a otros partidos. Por eso, en innumerables ocasiones las crisis se gestionan sin la independencia y la imparcialidad que merecen. Una situación excepcional exige que los intereses partidistas no influyan en las decisiones que deben adoptarse. De este modo, además de una mayor eficiencia, se conseguirá evitar la creación de un caldo de cultivo para que la crisis esté acompañada de un enfrentamiento partidista. Los buenos gestores son los que aplican criterios

objetivos y, además, ante problemas de grandes dimensiones fomentan la integración de todos los partidos en vez de la exclusión.

Una buena fórmula de explicitar la imparcialidad es la de conceder a los técnicos un mayor protagonismo que a los políticos para transmitir la información a la ciudadanía.

Inmediatez

Los tiempos actuales están dominados por la inmediatez. La sociedad se ha habituado a obtener a la velocidad casi de la luz aquella información que demanda. Si el gabinete que gestiona una crisis no atiende con rapidez las demandas de la opinión pública, su lugar será ocupado por las iniciativas de los medios de comunicación. Por lo tanto, perderá el liderazgo como vehículo de transmisión de información. Es decir, no será referente, por lo que perderá el control sobre la crisis o aparentará ante la sociedad no tenerlo.

Sensibilidad

Una de las mejores expresiones para medir la capacidad de gestión ante una crisis es el cuidado de las víctimas. La sensibilidad es un valor humano que está al alza en la sociedad actual. Entre las víctimas debe diferenciarse aquellas que lo son afectadas de forma directa y las que lo son indirectamente. En este último grupo se incluyen todos aquellos ciudadanos, en ocasiones cientos de miles, que se sienten dañados moralmente ante la tragedia aunque sea desde el salón de su casa y a través del televisor.

Autoridad

El mando único que, obviamente, requiere toda crisis exige que éste disponga de autoridad y poderes casi absolutos. Por ejemplo, el plan de contingencias marítimas del Reino Unido otorga poderes especiales a quienes están al mando para adoptar decisiones que afectan a otras administraciones territoriales del Estado. La autoridad, al igual que la capacidad de liderazgo, son fundamentales para afrontar con posibilidades de éxito cualquier gestión de situaciones críticas.

DEBATE

El último encuentro sobre gestión de la información en tiempos de crisis plantea nuevas cuestiones para el debate. El primer foco de discusión se centra en la conveniencia de mantener las informaciones sobre la catástrofe en los medios pasado el tiempo. Toma la palabra en primer lugar Luis Ventoso para aclarar un punto de su intervención en el que aludía a un posible «aburrimento» en lo relativo a los temas sobre la crisis del *Prestige*: «Aburrido a nivel del trabajo periodístico nuestro. No del problema mismo. Creo que el propio público gallego está saturado para volver a contarle otra vez que si el delegado del Gobierno tal... pasó el día pasó la romería. El debate de fondo sí que está ahí y se sigue atendiendo. De hecho nosotros seguimos dando información de este tipo constantemente». Este tema volverá a salir a lo largo del debate.

La siguiente intervención viene de la mano de Albino Prada, que expone su opinión sobre diversos temas abordados en las ponencias. Alrededor de la catástrofe del *Prestige*, el profesor de Economía se muestra partidario del enfoque de que informar y generar compasión tiene un enfoque positivo y añade: «Creo que la reacción social de voluntariado, independientemente de cómo se gestionó después, es un activo que deriva en buena medida de una catástrofe». Continúa desarrollando una reflexión sobre el rol comunicativo que se debería haber jugado en aquellos días: «¿Informar o crear opinión? En aquellos días era tan sencillo como informar. Estar en *off* o en *on*: decir o no decir, simplemente lo que está pasando porque muchos estaban desconectados. Es ahí el origen de la crisis social interna del país. Ese es el grave problema que para mí es un enorme desenfoco que crea una ruptura social que nos imposibilita, en buena medida, para ir más al fondo después. Si hubiese una política informativa y una reacción unánime social, estaríamos ya concentrando la atención en otro lado. Entonces, es cuando se entra en la estrategia latina: “Llega el presidente a repartir euros por el litoral”». Sobre el empleo del concepto víctima, se pregunta «¿quiénes son las víctimas? Hay víctimas comerciales, aquellos que fueron afectados en primera instancia. Pero todos somos víctimas. Toda la sociedad estaba afectada y así reaccionó».

Para finalizar esta primera intervención, Albino Prada niega que el *Prestige* fuese una catástrofe natural —«es una catástrofe industrial gestionada de forma chapucera»— y se muestra de acuerdo con la propuesta de Lois Blanco de que es mejor exagerar el impacto de la catástrofe.

Después de estas reflexiones varias, Carlos Álvarez Teijeiro retoma la cuestión apuntada por Luis Ventoso sobre la continuidad de la catástrofe en los medios: «Estoy de acuerdo con la idea que habla de una narrativa en tres actos. El tercero de ellos es la continuación del tema —propuesta por Albino Prada en su ponencia— desde distintas perspectivas. También siguiendo el concepto de sociedad del riesgo, hay que destacar que estamos en una sociedad donde el propio desarrollo industrial y tecnológico es de por sí generador de riesgos, no siempre fácilmente prevenibles. Por tanto, es necesario que los riesgos que generan este tipo de situaciones sean un tema recurrente en los medios. Muchas veces termina la narrativa en contar lo que pasó, en contar el contexto, pero ya más adelante —y en la presunción que planteaba Luis de que la sociedad puede

estar ya cansada—, la inventiva del periodismo puede ser buscar otras formas de contar el tema». El profesor de Teoría y Ética de la Comunicación se muestra de acuerdo con Albino Prada en que es necesario seguir trabajando para que «las cosas no vayan a peor» y propone un ejemplo de cómo los medios de comunicación podrían mantener vivo el tema buscando nuevos enfoques_ «Ahora mismo —14 de junio del 2005— la investigación periodística podría ser: ¿qué dicen los programas electorales de los partidos sobre los temas relacionados con la catástrofe? Pienso que hay modos de retomar las causas y consecuencias de los ocurrido, para que sigan teniendo actualidad, entrándoles por la vía ecológica, por la vía política o por la responsabilidad de las empresas. Estoy totalmente de acuerdo con usted —a Albino Prada— en que es un gran error abandonar los temas». El profesor de Economía aludido va más allá y apunta que los gallegos no debemos cargar con toda la responsabilidad en esta cuestión: «No debemos pensar tampoco que en esto somos demasiado subdesarrollados o “de pueblo”. Cuando hay grandes intereses detrás, y aquí los hay (las grandes empresas petroleras), afectan a las medidas que se pueden tomar en una sociedad. En España y en Galicia creo que tenemos, por el momento, la batalla muy perdida».

El planteamiento del no abandono del tema parece contar con el asentimiento general. Sin embargo, la intervención de Miguel Tüñez añade una nueva perspectiva a la cuestión relativa al papel que juega la Administración a la hora de promover esa continuidad. «Estoy de acuerdo y comparto con vosotros que no se puede abandonar el tema. Entiendo y comparto lo que se decía del cansancio, pero creo que si hablamos de información y de gestión informativa no podemos descargar en los medios la responsabilidad de que el tema siga vigente, porque tendríamos que cambiar la forma de funcionar de los medios. Quizás, la dinámica está en la otra parte, en los que se encargan de activarlo. Esto, viendo las cosas desde una perspectiva realista de los medios». El decano de la facultad de Periodismo de Santiago, se suma también a la argumentación de aumentar la crisis, siempre que sea un aumento que no genere una alarma injustificada.

Tüñez realiza un minucioso análisis de la estrategia informativa seguida por la Administración ante la catástrofe del *Prestige* que puede resultar muy útil para sacar conclusiones de cara a futuras crisis. Parte de una cuestión apuntada también en anteriores encuentros por diversos participantes: la dimensionalización adecuada de los hechos como punto de partida de una correcta gestión informativa. «Estoy convencido que en el tema del *Prestige*, y en el de la guerra también, hubo un error de cálculo en la propia dimensión de los acontecimientos y en las propias posibilidades del Gobierno para controlar el flujo informativo, acostumbrado como está a que muchas veces sus actividades sean como actos de fe. Es como creer que se controlan y dominan todos esos flujos y que puedo seguir manteniendo y echar ese pulso. A eso se suma la vanidad y la oportunidad política. Más aún en el caso del *Prestige* donde hubo una evidencia política de que falta una conciencia de técnicos y que había más esa conciencia de político que intenta sacar rentabilidad en imagen inmediata y que desatiende otras prioridades. Ese exceso de confianza es lo que explica esa primera consideración del *Prestige* y buena parte de las manifestaciones que se hacían con un exceso de triunfalismo, pero que daban a entender que incluso el mensaje interno era de control. Se confió en que “todo está controlado y esto en cuatro días se soluciona”. Quisieron dar tranquilidad, apariencia de normalidad, pero se vio que había un error de cálculo». A través de varios ejemplos y comparativas —como con lo ocurrido en Alemania cuando Schöeder se puso al frente de la crisis que supusieron las inundaciones, como ya apuntó en su tesis Luis Ventoso— el decano de Ciencias de la Comunicación explicó que, en el caso del

Prestige, la sociedad echó en falta la sensación de protección, de no sentirse solos. «Se abandonó la identificación colectiva», sentenció.

Para finalizar, Miguel Túñez se sumó a los cuatro principios apuntados en su ponencia por Lois Blanco para gestionar la información —transparencia, veracidad, inmediatez y sensibilidad—, pero apostó por añadir también verdad, diligencia y proximidad. Finalmente, el decano reflexionó sobre el papel de los adversarios políticos y apostó por sumar esfuerzos y no dividir: «En una crisis no podemos olvidar las estrategias informativas de los antagonistas, los que van a ir siempre a desmontar ese mensaje que nosotros lanzamos. Es la estrategia de luchar por un tiempo y por un espacio, no tanto de tener la verdad como de conseguir sacar esa rentabilidad. Alguien apuntaba que, en el caso del *Prestige*, si desde un principio se empleara otra dinámica, la de intentar sumar y no intentar diferenciarse, a lo mejor estaríamos hablando de un contexto distinto. Por eso hablo de esa vanidad y rentabilidad en imagen de un primer momento.

En este punto, el debate cambia de rumbo y los ponentes aportan su opinión sobre una pregunta planteada: ¿cómo sería hoy la respuesta ante una catástrofe similar? ¿ha cambiado en algo la situación?

El primero en tomar la palabra es, nuevamente, Miguel Túñez: «Yo no veo que hayan cambiado mucho las cosas. Desconozco si se han hecho la estrategia y los refuerzos. Tengo mis dudas. En la tercera etapa, en la del Comisionado, se decía que se intentaba una mayor relación entre quien estaba al frente de la comunicación y los propios responsables de las secciones. Se intentó en esa tercera etapa, pero, hasta donde yo sé, tampoco se dio. En aquel momento, la conciencia que había hacia el periodismo era que los periodistas tenemos un nivel de conocimientos que es como un mar de dos dedos de profundidad, es decir, extenso, pero que no entiende nada, con lo cual, *para que les vas a explicar*. Esta dinámica habría que cambiarla. Yo no veo que en ese sentido se hiciese mucho. Tampoco una reflexión sobre el uso de los recursos informativos, como el propio entramado de medios públicos, para esas tareas de información y de traslación de mensajes. Pasó el primer año del *Prestige*, pasó el segundo y hablamos de problemas medioambientales, de problemas de seguridad, de recuperación... pero no he visto ninguno de los actos conmemorativos con una reflexión como la que estamos haciendo sobre la información. En aquel momento, la protesta más gritada en las calles era contra la manipulación. Era algo que se estaba viendo y se estaba convirtiendo una crisis política, económica y ecológica en una crisis informativa».

Continuando con el tema, y ante un apunte sobre la manipulación de las informaciones facilitadas en aquellos días, Lois Blanco interviene del siguiente modo: «Yo creo muy poco en las conspiraciones. Pienso que detrás de los fallos en las gestiones de las catástrofes hay personas. No creo que el Gobierno central tuviese una vocación firme, clara y decidida de manipular o convencer a la gente. Hubo una concatenación de acontecimientos, provocados por la arrogancia de un ministro de Fomento, fomentados por la vanidad y la incompetencia del que en ese momento era el delegado del Gobierno y propiciado después por un modelo que no pudo ser corregido».

Tras este análisis, es Albino Prada quien toma la palabra para contestar a la pregunta planteada y se refiere al último punto recogido en su ponencia como propuesta en la Comisión Parlamentaria sobre el *Prestige* en el Congreso («Recomendar que ante un gran vertido se ponga en marcha una Agencia Pública específica para gestionar a largo plazo la catástrofe, participada por la Administración Central, Autonómica y Local que actúe tanto en la defensa y superación de los daños sociales y de los particulares, cuanto como actor público coordinado frente a los responsables del vertido y sus aseguradores»). El profesor se mostró muy crítico con lo sucedido en Galicia después de la catástrofe y puso como ejemplo de buen hacer lo sucedido en el caso del *Exxon Valdez*: «Diez años llevan ellos con una agencia pública para paliar lo que les pasó y evitar que les pase en el futuro. Nosotros, que somos muchos más listos, vamos a hacer una que dure sólo cinco años, pero no una que disolvamos cuando el asunto nos queme en las manos. Nadie quiere tener un Comisionado vivo para seguir generando información sobre la catástrofe. Esa es la estrategia latina».

La alusión a la llamada «estrategia latina» por Albino Prada, es contestada por Lois Blanco que, si bien admite que «el Plan Galicia es una respuesta de cemento a un problema medioambiental marino», contrapone que lo que se hizo en el accidente del *Prestige* no se hizo nunca antes y no se puede simplificar con el Plan Galicia.

En los últimos minutos, el debate gira hacia el papel de España en la Unión Europea. Lois Blanco considera que «el *Prestige* también pone en evidencia uno de los grandes problemas de España que es la Unión Europea. El modelo como se adoptan las decisiones en la Unión Europea en la que es prácticamente imposible que los intereses generales se impongan a los intereses particulares de cada país, está haciendo que esto sea una situación catastrófica para gestionar crisis o catástrofes». Albino Prada contraargumenta que «Schöeder sí pudo gestionar su problema en la Unión Europea y nosotros no podemos», a lo que Lois responde que se trata de «circunstancias diferentes».

CONCLUSIONES

- En la gestión informativa de las crisis hay que apostar por la verdad. La gestión debe caracterizarse por la transparencia, veracidad, inmediatez, imparcialidad y sensibilidad.
- Hay que asumir desde el primer momento la gravedad de la catástrofe. Nunca minusvalorarla. En todo caso, es preferible engrandecerla (siempre que no genere una alarma injustificada).

- Antes de la crisis hay que disponer de un plan —que será preciso renovar cada 6 ó 12 meses— en que se contemplen todos los aspectos posibles: metas, actores implicados, previsiones de impacto, antecedentes del caso, análisis de las debilidades y fortalezas en comunicación, previsión de recursos que serán necesarios, estudio previo de los flujos comunicativos, plan de contingencia, estrategia de implementación, estrategia de escenarios, mapa de medios, comunicados, posicionamiento oficial, argumentarios, acciones complementarias, previsión publicitaria, análisis de resultado y estimación de retorno económico (M. Túñez).
- Se debe ofrecer en todo momento lo que los medios y la sociedad demandan con información constante, concisa y exacta.
- En la transmisión de información a los medios hay que tener en cuenta tres recomendaciones. Es mejor evitar los tecnicismos, es decir, emplear un lenguaje claro. Es muy peligroso interpretar sin ofrecer los datos que llevan a esa interpretación: se deben facilitar a los periodistas los datos/hechos que llevan a esas conclusiones. Por último, es conveniente priorizar las informaciones según nos interese (si no lo harán los propios medios), También se debe retomar el papel canalizador de los medios públicos.
- Buscar la colaboración de los medios y lograr un equilibrio en el trato con ellos (incluso mantener canales de comunicación personal con los jefes de redacción de los principales medios). También se debe retomar el papel canalizador de los medios públicos.
- En situaciones de crisis es recomendable un portavoz único —evitar contradicciones—, bien entrenado y con las comparecencias bien preparadas (en este sentido, es bueno, además, ofrecer material de apoyo a los periodistas en todos los soportes).
- Buscar la colaboración de los adversarios políticos, ofreciéndoles la máxima información posible.
- Mostrar empatía con los afectados, evitando la sensación de abandono.
- Se recomienda incorporar al equipo de gestión comunicativa de crisis a un experto ajeno al Gobierno. Aportará credibilidad y pluralidad.

- Evitar triunfalismos prematuros.
- Aprender de la catástrofe, tanto desde el punto de vista de la gestión informativa como de la gestión de la crisis en sí misma.

CONCLUSIONES FINALES

Cuatro encuentros con la participación de un total de veinte especialistas en diversos campos sirvieron para sacar un buen número de conclusiones, es decir, principios a tener en cuenta a la hora de gestionar la información en una crisis, y, en concreto, en una posible futura catástrofe marítima de la magnitud de la que sufrió Galicia en el 2002. Posible catástrofe puesto que alguno de los participantes en estos foros consideran que, antes o después, volverá a afectar a nuestras costas dada la gran densidad del tráfico de mercancías peligrosas que pasan a diario por la zona. Y aquí nace ya la primera conclusión relevante de estos encuentros: es necesario centrar los esfuerzos en el campo de la prevención y formación para afrontar una nueva marea negra.

Este trabajo previo debe también referirse al campo comunicativo. La información es gestión y, por tanto, no puede dissociarse de la propia gestión de la catástrofe puesto que una gestión deficiente de la información puede derivar en una gestión deficiente de la crisis. Esto se comprobó en el caso del *Prestige*, donde una estrategia informativa equivocada llevó a una pérdida total de la credibilidad de los medios y la ciudadanía en el Gobierno. La consecuencia inmediata fue una fuerte conmoción social y política que tuvo también un impacto negativo en la propia percepción de la gestión.

Es cierto que la comunicación no será capaz por sí misma de resolver la crisis, pero puede ser una aliada importante a la hora de afrontar el problema. Incluso más: una actuación correcta en el plano informativo puede dar pie a un impacto positivo en la reputación de los protagonistas.

Además de estas consideraciones generales, a la hora de diseñar una correcta estrategia comunicativa se puede pensar en actuaciones/recomendaciones en tres momentos diferentes: antes, durante y después de la crisis.

Antes de la crisis

El gestor de una futura crisis debe realizar un **trabajo previo**, en *tiempo de normalidad*, que le permita partir en una buena posición en el momento de la catástrofe. En estos encuentros quedó claro que, si bien es cierto que es imposible prevenir todo, sí se debe tener una pauta básica con la que comenzar a trabajar en una crisis y una serie de mecanismos interiorizados que eviten cometer errores que, vistos desde fuera, parecen evidentes. Considérense las siguientes recomendaciones:

- **Estrategia preventiva.** La gestación de la crisis comienza en el momento en que no se adoptan medidas de prevención ni se definen los procedimientos ante los peores escenarios.
- **Banco de confianza.** Este concepto, acuñado por Miguel López-Quesada, se refiere, muy acertadamente, a la relación que deben tener los protagonistas de la crisis antes de que ésta se genere. Veámoslo aplicado a la una crisis similar a la del *Prestige*: cada día, en *tiempos de normalidad*, el Gobierno/Administración debe hacer *ingresos* en ese *banco de confianza* que debe tener con los medios/ciudadanos, esto es, debe tener su respeto y su confianza. Llegado el momento de la crisis, el Gobierno gestor de la misma podrá disponer de crédito de confianza, de un margen para actuar. Si no hay crédito en el banco, la gestión de la crisis fallará desde el primer momento.
- **Cambio de mentalidad.** Los agentes sociales deben trabajar en la búsqueda de un cambio de mentalidad ante catástrofes colectivas, como fue la del *Prestige*. Hay que evitar que la sociedad se divida. En un primer momento se debe partir de que quien ocasiona el vertido es el responsable.
- **Plan de comunicación de crisis,** No podrá ser un protocolo cerrado, rígido, sino un documento que contemple la mayor cantidad posible de aspectos y escenarios, pero que se adapte a las particularidades de cada situación. Es necesario renovar y actualizar ese plan cada seis o doce meses. En términos generales, y tal y como recoge Miguel Túñez en su ponencia, deberá contemplar varios puntos: metas, actores implicados, previsión de impacto, antecedentes del caso, análisis de las debilidades y fortalezas en comunicación, previsión de recursos que serán necesarios, estudio previo de los flujos comunicativos, plan de contingencia, estrategia de implementación, estrategia de escenarios, mapa de medios, comunicados, postura oficial, argumentarios, acciones complementarias, previsión publicitaria, análisis del resultado y estimación de retorno económico.

Durante la crisis

- **Evaluación inicial.** Hay que dimensionar adecuadamente y asumir la gravedad de la crisis desde el primer momento. El impacto inicial y la valoración de las posibles consecuencias que puede tener en el futuro son claves para afrontar un suceso de tal magnitud. Nunca se debe minusvalorar la crisis, en todo caso es preferible engrandecerla, siempre que no genere una alarma injustificada.
- Se recomiendan los **sistemas dinámicos de gestión** o modelos adaptativos, que aprenden de la experiencia y se modifican sobre la marcha.

- Los gestores se deben **poner al frente** desde el primer momento, incluso con presencia física en los escenarios de la crisis (la imagen, los gestos son muy importantes durante la crisis).
- Hay que **tomar la iniciativa**. Comunicar ofrece la ventaja de controlar el mensaje, sin dar lugar a interpretaciones erróneas. El silencio puede ser fatal pues, en la mayor parte de los casos, se interpreta como una asunción implícita de responsabilidades.
- Si bien se apuesta por tomar la iniciativa e **informar con diligencia, esto no debe significar hacerlo con precipitación**. Una información falsa o inexacta puede generar alarma y conllevar una pérdida de credibilidad en ese momento inicial. Es preferible la pequeña incertidumbre que puede suponer un pequeño tiempo de espera.
- **Una vez tomada la decisión de informar, no puede haber vuelta atrás**. La sociedad espera del gestor nuevos datos, respuestas a sus inquietudes y una explicación de los pasos que se están siguiendo. Hay que evitar los huecos informativos, ser capaz de marcar la secuencia informativa y, muy importante, comunicar a la sociedad lo que le interesa en cada momento.
- **El primer mensaje debe ser claro y conciso**. De servicio público —en ese momento inicial— y que transmita la sensación de control de la situación.
- Ante una catástrofe se debe escoger un **portavoz adecuado**, que tenga credibilidad y respeto ante la sociedad y que sea capaz de transmitir seguridad y control. Es recomendable un portavoz único o, a no ser posible, evitar las contradicciones entre los que salen a los medios. El portavoz debe estar bien entrenado y con las comparecencias bien preparadas.
- **En lo referente a la relación con los medios:**
 - En la transmisión de información a los medios hay que tener en cuenta tres recomendaciones (además de la anterior): es mejor evitar los tecnicismos, esto es, emplear un lenguaje claro; hay que priorizar las informaciones en función de lo que interese (para evitar que lo hagan los propios medios) y, por último, saber que es muy peligroso interpretar sin ofrecer los datos que llevan a esas conclusiones, los profesionales de los medios deben contar con todos los datos. En este sentido, en las

intervenciones del portavoz, también hay que ofrecer material de apoyo a los periodistas en todos los soportes.

- Conocer la narrativa de los medios (qué pasó, cómo pasó, testigos...)
- Diversificar al máximo los formatos de la comunicación, teniendo muy en cuenta las nuevas herramientas: no desaprovechar las posibilidades que ofrece Internet y crear páginas específicas sobre la catástrofe.
- Evitar la estrategia de descalificación a los mensajeros: los medios ejercen el papel de enlace entre el gestor de la crisis y la sociedad.
- Buscar la colaboración de los medios (sensación de *todos estamos en el mismo barco*) y lograr un equilibrio en el trato con ellos. Para esto es preciso tener un buen conocimiento del entorno mediático y facilitar el libre acceso a la información.
- Retomar el papel canalizador de los medios públicos —de acuerdo con lo establecido en la legislación— y estimular a los privados en la comunicación de la catástrofe.

- **En lo referente a la organización interna del gestor de la crisis:**

- Es necesario insistir en que la comunicación es una parte fundamental en la gestión de la crisis y, como tal, exige el mismo nivel de profesionalidad que las otras áreas de la gestión.
- Gabinetes de crisis. Se constituyen desde el primer momento con miembros de todas las áreas involucradas en la misma. Los periodistas responsables de los departamentos de Comunicación deben estar presentes y formar parte de ese gabinete.
- Se recomienda incorporar al equipo de gestión comunicativa a un experto ajeno al Gobierno que aporte credibilidad y pluralidad.
- Hay que cuidar la comunicación interna dentro de la propia Administración durante la crisis (evitar transmisiones erróneas de la información).
- Los profesionales de la comunicación de la Administración deben estar preparados personal y profesionalmente para actuar ante una catástrofe.

- **En lo referente a la relación con los especialistas:**

- Se debe estimular la respuesta de la comunidad científica ante la catástrofe.

- Los medios deben establecer vínculos sólidos con el mundo de la ciencia en *tiempos de normalidad* y la Administración debe facilitar el acceso a los científicos a la información especializada.
 - Puede jugar en contra del gestor de la crisis y por eso hay que tener en cuenta que toda investigación científica puede tener elementos de intencionalidad o susceptibles de ser empleados políticamente. La producción de informes poco contrastados es un riesgo que hay que gestionar.
 - Se deben articular mecanismos de participación social con canales de comunicación entre políticos, ciudadanos y expertos. Esto conlleva la mejora del flujo comunicativo entre ciudadanos y Administración y el fortalecimiento de la relación entre científicos y políticos.
- **En lo referente a la relación con los adversarios políticos:**
 - Buscar su colaboración, ofreciéndoles la máxima información posible.
 - Si se cometieron errores, es mejor reconocerlos a tiempo para evitar que los adversarios puedan emplearlos contra el gestor.
- **En lo referente a la sociedad:**
 - La Administración no debe buscar el debilitamiento de las redes de apoyo social. Éstas son uno de los componentes más importantes para la comunicación y recuperación en un desastre.
 - Mostrar empatía con los afectados evitando la sensación de abandono.
 - Buscar que los ciudadanos se sientan identificados con la catástrofe.
- **NO ENGAÑAR. TRANSPARENCIA, VERACIDAD, INMEDIATEZ, IMPARCIALIDAD Y SENSIBILIDAD**

Después de la crisis

- Es importante cerrar la crisis, es decir, escenificar el final de la catástrofe mediante una comunicación, un símbolo, una imagen o cualquier otra manifestación.

- Aprender de lo sucedido, tanto desde el punto de vista de la gestión de la crisis en sí misma como de la gestión informativa.