

Alerta roja por precipitaciones: estudio de la gestión de crisis del fenómeno DANA en la Región de Murcia

Red alert due to rainfall: study of the crisis management of the DANA phenomenon in the Region of Murcia



Rosa María Medina Mínguez
Universidad de Murcia.
rosamaria.medina@um.es
@RosaMedMinguez



Natalia Kvirikashvili Sadikova
Universidad de Murcia.
kvirikashvili97@gmail.com
@natalia_97k

Resumen

La Región de Murcia ha padecido episodios de lluvias torrenciales de consecuencias devastadoras para su territorio, su economía, sus habitantes y su medio ambiente. Los efectos del fenómeno meteorológico conocido como Depresión Aislada en Niveles Altos (DANA) del año 2019, hacen que se decrete por primera vez el estado de alerta roja en esta comunidad autónoma. El Gobierno autonómico y los gobiernos locales se preparan para prevenir las consecuencias de los episodios de fuertes precipitaciones, a través de medidas concretas que permitan paliar los posibles daños. Las diferentes teorías sobre la gestión de una situación de crisis nos acercan a un estudio descriptivo de las diferentes etapas por las que atraviesa este fenómeno, y los procesos de toma de decisiones políticas, técnicas y comunicacionales. Analizamos cómo se ha desarrollado la crisis que origina la DANA en la Región de Murcia, desde dos perspectivas de estudio: una perspectiva político-institucional y otra perspectiva instrumental. La metodología empleada es un estudio de caso para comprobar la teoría previa sobre la gestión institucional e instrumental de una situación de crisis. Su resultado profundiza en el uso de medidas políticas y de gestión de una situación de crisis por los gobiernos responsables.

Palabras clave

Crisis; gestión de comunicación de crisis; medidas políticas; medidas instrumentales; DANA.

Abstract

The Region of Murcia has suffered in recent months from torrential rains with devastating consequences for the territory, the economy, people and the environment. The effects of the weather phenomenon known as Isolated Depression at High Levels (DANA) in September mean that the red alert status is decreed for the first time in this autonomous community. The Autonomous Government and local governments are preparing to prevent the consequences of episodes of heavy rainfall, through concrete measures to mitigate possible damage. The different theories about managing a crisis situation bring us closer to a descriptive study of the stages through which this phenomenon goes through and the political, technical and communication decision-making processes. With this research, we describe the development of the crisis that originates the DANA in the Region of Murcia, from two perspectives of study: a political-institutional perspective and another instrumental perspective. The methodology used is a case study to check the previous theory on the institutional and instrumental management of a crisis situation. The results allow us to know whether the measures to manage a crisis situation by the responsible governments have been followed.

Keywords

Crisis; crisis communication management; political measures; instrumental measures; DANA.

1. Introducción al caso de estudio

Los estudios de comunicación de crisis se circunscriben en estos momentos a la pandemia originada por la COVID-19. Encontramos algunos ejemplos de investigación sobre esta crisis en «La pandemia del coronavirus: Estrategias de comunicación de crisis. Comunicación política en tiempos de alarma: el caso español» (Crespo y Garrido, 2020, en Mas Poder Local); «Comunicación y crisis del Coronavirus en España: Primeras lecciones» (Costa Sánchez y López García, 2020, El Profesional de la Información); «Comunicación política y COVID-19. Estrategias del Gobierno de España» (Castillo-Esparcía, Fernández Souto y Puentes-Rivera, 2020, en El Profesional de la Información); «La comunicación en la crisis del COVID-19: relato único, marco épico y relatos ausentes» (Añel Rodríguez y Rodríguez Bilbao, 2020, Revista Española de Comunicación en Salud).

Ante la numerosa producción académica sobre este campo de estudio, resulta idóneo profundizar en el conocimiento de la gestión realizada por las instituciones sobre otros fenómenos adversos que condicionan la agenda pública. Las catástrofes que tienen un origen en fenómenos de la naturaleza constituyen un riesgo para los gobiernos, el cambio climático¹ puede estar influyendo en la cantidad de precipitaciones que se producen. La aparición de fenómenos meteorológicos extremos como las inundaciones en España de los años 2019 y 2020, la riada de Alemania en el año 2021, o la llegada del huracán Ida en Luisiana en el verano de 2021, son algunos sucesos críticos que no pueden dejar indiferentes a los responsables públicos en su toma de decisiones.

Los dos últimos años vienen marcados en la Región de Murcia por la gestión de situaciones críticas, primero fue la DANA 2019 y desde marzo del 2020 la respuesta a las diferentes olas de contagio por Sars-CoV2 (COVID-19)².

Afirma Castejón Porcel y Asunción Romero (2014) que «Las inundaciones han sido y son un riesgo climático, con efectos catastróficos, siempre presente en la Región de Murcia». Las lluvias torrenciales han sorprendido a sus habitantes, provocando importantes desperfectos en las infraestructuras, en las viviendas y en la agricultura, así como un gran número de pérdidas de vidas humanas. Las últimas precipitaciones del mes de septiembre de 2019 en la Región de Murcia, añaden el ecosistema del Mar Menor³ a la lista de daños que este tipo de fenómeno climatológico ha provocado en nuestro territorio. El arrastre de sedimentos y nitratos por las inundaciones y las altas temperaturas, causaron un episodio de anoxia o falta de oxígeno en el agua que provocó una gran mortandad de peces en la laguna, así como daños a la flora y fauna del Mar Menor.

La Región de Murcia presenta una amplia reseña de episodios de lluvias torrenciales. Especialmente desastrosas fueron las inundaciones provoca-

1. Según la Oficina Nacional de Administración Oceánica y Atmosférica (NOAA) de EE.UU., responsable de describir y predecir los cambios en el medio ambiente mediante la investigación de los océanos, la atmósfera, el espacio y el sol.

2. COVID-19: enfermedad infecciosa causada por el coronavirus SARS-CoV-2, que ha sido declarada como pandemia a nivel mundial por Organización Mundial de Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020.

3. El Mar Menor es una albufera de agua salada en el Mar Mediterráneo, la más laguna salada más grande de Europa con 180 km², y dispone de valores medioambientales de alta protección.

das por la riada de Santa Teresa el 14 de octubre de 1879⁴, la riada del año 1973 que asola las poblaciones de Puerto Lumbreras y Lorca, la riada de San Wenceslao en 2012 y los recientes episodios de lluvia de 2016 y 2019.

El 11 de septiembre de 2019 se activa en la Región de Murcia, por primera vez, el «aviso rojo por fuertes precipitaciones, riesgo extremo y máxima peligrosidad». La Agencia Estatal de Meteorología (AEMET)⁵ prevé hasta 70 litros/m² en una hora, y 200 litros/m² en un intervalo de 12 horas. Las previsiones de los servicios de meteorología se cumplen y las lluvias torrenciales convierten este episodio de lluvia en una de las precipitaciones más importantes⁶ de los últimos 50 años. Los días 12 y 13 de septiembre es cuando se registra la mayor cantidad de lluvia.

Aunque las fuertes precipitaciones afectan a toda la Región de Murcia, podemos identificar la zona cero de las inundaciones en los municipios ribereños del Mar Menor. Estas localidades y el campo de Cartagena llegaron a registrar hasta 30 litros/m² en solo diez minutos⁷. La zona del Valle del Guadalentín también registra fuertes precipitaciones, aunque los mayores daños obedecen a la descarga de granizo que tiene lugar el 14 de septiembre.

La gravedad de los hechos se anuncia por la primera autoridad regional y por el responsable de la Confederación Hidrográfica del Segura (CHS)⁸, Mario Urrea, que anticipa una crecida extraordinaria de los cauces hasta su máxima capacidad. Fernando López Miras, presidente de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, reconoce ante los medios de comunicación que «la situación es muy preocupante, lo peor está por llegar»⁹.

Las medidas que se adoptan por las autoridades se corresponden con la gravedad de la situación climática: suspensión de la actividad lectiva en todos los centros educativos de la comunidad autónoma; aplazamiento de los exámenes de la Evaluación del Bachillerato para el Acceso a la Universidad (EBAU), previstos para el 13 de septiembre; cierre de todos los centros de día de personas mayores y personas con discapacidad, de centros de salud y consultorios en los municipios más afectados. Se interrumpe la línea ferroviaria con Albacete y la circulación por algunas carreteras, como la autovía A7 a su paso por los municipios de Lorca y Santomera. Se registra un total de 62 carreteras afectadas por la inundación. Y el aeropuerto de Corvera suspende su actividad.

4. En la riada de Santa Teresa, el caudal que se registró en Murcia fue de 1.900m³/s y el número de muertos 761, junto a los 22.000 animales que fallecieron y los daños en las viviendas.

5. La AEMET es un organismo público de los regulados por la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. Adscrita al Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico. Le corresponde «el desarrollo, implantación, y prestación de los servicios meteorológicos de competencia del Estado y el apoyo al ejercicio de otras políticas públicas y actividades privadas, contribuyendo a la seguridad de personas y bienes, y al bienestar y desarrollo sostenible de la sociedad española».

6. Informe del mes de septiembre de 2019 de la AEMET. Véase: http://www.aemet.es/es/servicios-climaticos/vigilancia_clima/resumenes?w=1&datos=-1&n=2&k=mur

7. Comparecencia del Sr. Consejero de Fomento e Infraestructuras ante la Comisión de Política Territorial, Medio ambiente, Agua y Agricultura de la Asamblea de la Región de Murcia el 19/12/2019.

8. Confederación Hidrográfica del Segura (CHS): Organismo autónomo de la Administración General del Estado, adscrito al Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. Entre sus funciones se encuentra la de administración y control del dominio público hidráulico.

9. Diario La Verdad (13/09/2019).

Ante la magnitud de la tragedia, el Gobierno de la Región de Murcia solicita la presencia de la Unidad Militar de Emergencias (UME)¹⁰. La UME, es una unidad de primera intervención de las Fuerzas Armadas para supuestos de catástrofes o de grave riesgo. No sustituye a los efectivos municipales ni a los de la Comunidad Autónoma. En los municipios murcianos afectados por las inundaciones realizan labores de achique de agua, limpieza, apertura de viales, restitución de los servicios, restablecimiento de infraestructuras como carreteras, red de alcantarillado, edificios públicos, instalaciones eléctricas y depósitos de agua. Además de proceder al rescate de más de 300 personas¹¹.

Se desplazan los batallones de Torrejón de Ardoz de Madrid y de Bétera (Valencia) para socorrer las localidades más afectadas. Se activan todos los protocolos del Plan de inundaciones de la Región de Murcia y del Plan de presas, ante el peligro de desbordamiento del azud de Ojós y la presa de Santomera, que registra un 98% de su capacidad.

El resultado fue dantesco. Ciudades y cultivos anegados por el agua, desalojo de familias de sus viviendas, evacuación de los vecinos de varios municipios¹², pérdida de cosechas, daños en las viviendas y un Mar Menor que agoniza de nuevo. Se registran 8.613 llamadas al servicio 112¹³ y la gestión de 6.912 asuntos. Las tres poblaciones que más llamadas recibieron fueron en primer lugar Los Alcázares con 1.748, seguido de Murcia con 1.676 y Cartagena con 689¹⁴.

Muestra de la gravedad de la crisis es la solicitud de declaración¹⁵ de «zona afectada gravemente por una emergencia de protección civil», que realizan todos los diputados regionales a través de una declaración institucional de la Asamblea Regional. Esta misma solicitud de zona catastrófica la secundan los Ayuntamientos y el Consejo de Gobierno de la Región de Murcia.

Asistimos a la visita de un número relevante de miembros del Gobierno de España, su presidente Pedro Sánchez, la ministra de Defensa y el ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, así como el secretario de Estado del ministerio de Transición ecológica, Hugo Morán. La visita del jefe del Ejecutivo se produce el 14 de septiembre, en Los Alcázares, donde se compromete

10. La Unidad Militar de Emergencias (UME) es una fuerza militar conjunta, organizada con carácter permanente, que tiene como misión la intervención en cualquier lugar del territorio nacional, para contribuir a la seguridad y bienestar de los ciudadanos, junto con las instituciones del Estado y las Administraciones Públicas, en los supuestos de grave riesgo, catástrofe, calamidad u otras necesidades públicas. Creada por acuerdo del Consejo de Ministros de 7 de octubre de 2005, como una unidad de primera intervención de las Fuerzas Armadas en las situaciones descritas.

11. Diario La Verdad (20/09/2019). Declaraciones del capitán de corbeta y jefe de Comunicación Externa de la Unidad, Aurelio Soto, cuando la UME finaliza su misión en la Región de Murcia y abandona el municipio de Los Alcázares.

12. 2.000 personas fueron evacuadas en total, según los datos de la comparecencia de la consejera de Transparencia en la Asamblea Regional el día 18 de noviembre de 2019.

13. El servicio público 112 de la Región de Murcia es el Servicio de Atención de Llamadas de Urgencia, que permite con carácter permanente atender las peticiones de asistencia en materia de urgencias sanitarias, extinción de incendios y salvamento, seguridad ciudadana y protección civil. Se activa coordinadamente la prestación de auxilio más adecuada, en función del tipo de incidencia y el lugar donde se produzca.

14. Datos extraídos de la comparecencia de la consejera de Transparencia, Participación y Administración Pública ante la Asamblea Regional de Murcia el 18 de octubre de 2019.

15. Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil, por el que se regula la declaración de zona catastrófica.

a otorgar todas las ayudas posibles para la vuelta a la normalidad, y a buscar la solución más conveniente para que no vuelva a ocurrir algo así ante una situación meteorológica adversa. Los Reyes de España se desplazan hasta la localidad de Los Alcázares el 4 de octubre, donde muestran su preocupación y solidaridad con la situación de la Región de Murcia.¹⁶

2. Perspectivas de estudio de la gestión de crisis: análisis instrumental e institucional

La llegada del siglo XXI nos trae avances académicos importantes en el estudio de una situación de crisis y su gestión. En España, el hundimiento del Prestige¹⁷ en las costas gallegas, los atentados islamistas¹⁸ que sacudieron Madrid en el año 2004 o el contagio por el virus ébola¹⁹ en territorio español, han dado lugar a investigaciones desde diferentes perspectivas de estudio de la gestión de comunicación de crisis²⁰. La situación provocada por la crisis del COVID-19 a nivel internacional traerá nuevas teorías sobre la gestión de este tipo de fenómenos.

Un hecho objetivo, que se pone de manifiesto nuevamente en estos momentos de pandemia a nivel mundial, es que «si hay un tipo de direcciones institucionales destinadas a sufrir una crisis, estas son los gobiernos y sus presidentes» (Dader, 2004: 208). La realidad demuestra que las instituciones son vulnerables a sufrir una situación de crisis, lo que parece conducir la comunicación de crisis hacia una posición relevante en la planificación estratégica de la comunicación de las instituciones. El objetivo de esta comunicación es minimizar la pérdida de confianza y reputación de la organización. En función del tipo de crisis y de la organización, los objetivos de la comunicación de crisis tratan de proteger el bienestar de los afectados por la crisis y la reputación de la organización (Andrea, 2016: 31).

En el análisis de catástrofes, la ciencia política ha encontrado un campo de estudio en cuatro materias: análisis del riesgo, gestión de crisis, políticas de comunicación e implementación de otras políticas públicas (Cases, 2010: 13). El análisis de riesgo planea como un paso previo a la gestión de una situación de crisis. Las organizaciones deben adelantarse a las situaciones complicadas e identificar sus propias debilidades. Si una institución es capaz

16. Tweet de la Casa de S. M el Rey, día 4 de octubre de 2019, visita al municipio de Los Alcázares. https://twitter.com/search?q=los%20reyes%20visitan%20los%20alcazares&src=typed_query. Nota de prensa de la Casa de S. M. el Rey, día 4 de octubre de 2019, visita al municipio de Los Alcázares. https://www.casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades_actividades_detalle.aspx?data=14155

17. Prestige: buque petrolero que se hundió frente a las costas de Galicia el 13 de noviembre de 2002, ocasionando un vertido de crudo que provocó uno de los mayores desastres ecológicos de la historia de España.

18. Atentados islamistas: ataques terroristas en cuatro trenes de la red de Cercanías de Madrid llevados a cabo por una célula terrorista el 11 de marzo de 2004.

19. Ébola: Con la repatriación de dos misioneros infectados por virus ébola en 2014, se produjo el contagio en territorio español de la auxiliar de clínica Teresa Romero.

20. Estudios sobre gestión de comunicación de crisis: Crespo *et al.* (2017); Lasso de la Vega *et al.* (2016) y Redondo (2010).

de percibir el riesgo y prever todos los aspectos de una crisis, estas se pueden dominar cuando ocurran (Mitroff y Pearsons, 1997:10). La comunicación del riesgo se orienta a prevenir, concienciar, modificar hábitos o comportamientos, frente a un riesgo real o potencial que se da o puede darse (Riorda, 2011). Una vez que estalla la crisis es cuando se inicia su gestión, se toman las decisiones para tranquilizar a la población y solucionar el conflicto para recuperar la normalidad. Entre las áreas cruciales que se trabajan durante la gestión de una crisis se encuentra «la identificación de una crisis, aislar el impacto de una crisis, comunicación de crisis, el control de los daños causados por una crisis, la preparación de una evaluación de las opciones de recuperación, la preparación de un plan de contingencia, la selección de una estrategia de crisis, y la intervención en crisis» (Tipurić, 2013: 28).

Encontramos diferentes perspectivas desde las que acercarnos al estudio de la gestión de una situación de crisis. Una perspectiva simbólica relacional donde los conceptos provienen de la psicología social, como es la teoría de la atribución que trata de medir los efectos de las estrategias de comunicación entre los afectados. La perspectiva instrumental, donde se analizan las tácticas, medidas instrumentales, medidas de comunicación y mensajes de la situación de crisis. Y una tercera perspectiva que es la denominada institucional. Esta última aborda las variables relacionadas con el contexto a un nivel organizativo y social que influyen en el desarrollo, implementación y efectividad de las estrategias y eficacia de la comunicación de crisis (Andrea, 2016). En esta dimensión institucional nos acercamos a las actuaciones «más políticas» de la gestión de una crisis.

Autores como Vanaclocha, García y Natera (2010) y Freijeiro (2010) introducen en sus estudios de crisis las propuestas sobre evaluación de Bovens, T'Hart y Peters (2001). Hacen una clara distinción entre una valoración programática y una valoración política, para poder medir el éxito o fracaso de las actuaciones gubernamentales. Esta evaluación evidencia que en la gestión de crisis están presentes una dimensión de análisis instrumental y una dimensión de análisis política comunicativa (Vanaclocha, García y Natera 2007), aunque la mayoría de los estudios consultados se centran en un plano más operativo de seguimiento de sus medidas de gestión.

«El éxito de la gestión de crisis depende tanto de la respuesta adecuada que se dé a los desafíos políticos, estratégicos y comunicativos como la que se dé a los propiamente instrumentales» (Vanaclocha, García y Natera, 2010: 244).

Las diferentes perspectivas de estudio desde las que nos acercamos al conocimiento de la situación de crisis, hacen necesario una aproximación teórica a su concepto y a las características que lo definen. Una crisis es una «situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, que amenaza la imagen de la organización y pone en riesgo sus actuaciones futuras; además, altera las relaciones internas y/o externas, entre ésta y sus públicos o entre ésta y sus miembros, y necesita de la ejecución de estrategias de comunicación para evitar dicho impacto sobre la imagen o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo» (Tuñez, 2005: 144). Las principales características de este fenómeno son el factor sorpresa, la amenaza, la presencia de tiempos limitados, la tensión en la toma de de-

cisiones y estrés, presencia de emociones en los públicos, presión mediática, peligro para la posición de poder de quien ostenta las responsabilidades de gobierno, desafío para la imagen de la organización, desestabilización, y dificultad en el control de la conducta de los públicos –Hermann (1963); Westphalen (1991); Berge (1990); José Luis Piñuel (1997); Verónica Sartre (2003); Luziano Elizalde (2004); Francisco Marín (2009); M^a José Canel (2010) y Antonio Castillo (2010).

Las medidas concretas que se demandan en cada momento se vinculan a sus fases de desarrollo, desde su origen hasta el momento de cierre y evaluación de lo que ha acontecido. Teóricos como Meyer y Holusha (1986), González Herrero (1998), Richardson (1994) distinguen tres grandes momentos en una crisis: desde su fase inicial o precrisis, la fase de crisis o desarrollo, y la fase de cierre o terminación. Fink (1986) y Piñuel (1997) identifican cuatro fases²¹, y Mitroff y Pearson (1997) amplían su ciclo vital a cinco fases²². El análisis que hacemos de las diferentes fases del ciclo de la crisis nos sitúa en un estudio desde una perspectiva cronológica.

Tabla I: Fases de la de una crisis.



Fuente: elaboración propia.

Una vez que tenemos identificadas las fases de una situación de crisis, nos preguntamos por el momento adecuado para iniciar su gestión, ¿comienza en la fase de precrisis, ante la llegada de las primeras señales de alerta? Efectivamente, la crisis empieza con la aparición de las primeras señales, pero en su gestión deberíamos retroceder hasta la percepción del riesgo y la gestión de los *issues management* o conflictos potenciales. Con la gestión de conflictos potenciales nace una nueva estrategia comunicativa para prevenir y ajustarse a los temas políticos y públicos que pueden afectar al desarrollo de las organizaciones como actores políticos (Xifra, 2005), y se convierte en una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas ante los primeros indicios. Como asevera González Herrero, es «una técnica de previsión cuya misión es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización» (González Herrero, 1998: 120).

21. Fase preliminar, seguida de una fase aguda, otra crónica y se finaliza con la poscrisis.

22. Detección de señales, la preparación y prevención, la contención de daños, recuperación y el aprendizaje.

Si analizamos el tipo de crisis, la DANA en la Región de Murcia se puede considerar como una crisis provocada por un accidente de la naturaleza, que condiciona el modelo de respuesta y el comportamiento de las variables presentes en la gestión de la crisis. Si atendemos a la naturaleza de los acontecimientos, nos encontramos ante crisis objetivas y subjetivas. Las primeras se perciben de la misma manera por los todos los públicos, mientras que las segundas están condicionadas por interpretaciones más subjetivas sobre su existencia (Westphalen y Piñuel, 1993; Piñuel, 1997; Marín, 2009).

Podemos organizar los tipos de crisis según su modelo de gestión, y así nos encontramos con las crisis evitables y las no evitables (González Herrero, 1998). El factor sorpresa y la falta de señales de alerta que anuncian la llegada de una crisis, separan los dos modelos. Cuando las crisis son evitables, se puede alejar el desarrollo agudo de una crisis. El resultado ideal en la gestión de una crisis evitable se alcanza si esta no eclosiona, los esfuerzos se deben dirigir a no detonar la crisis. Mientras, en una crisis que hemos definido como inevitable, todos los esfuerzos se dirigen a salir de la crisis cuanto antes, evitando que estas se hagan crónicas o que su impacto se agrave (Marín, 2009: 111).

Tabla II. Clasificación tipológica de la crisis según dimensiones.

Dimensiones	Clases de crisis
Naturaleza de los acontecimientos	Crisis objetivas Crisis subjetivas
Modelo de gestión	Crisis evitables Crisis no evitables
Presencia de señales de alarma	Crisis previsibles Crisis inconcebibles
Tiempo de duración	Crisis de sombra alargada Crisis de combustión rápida

Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación de los autores Westphalen y Piñuel (1993); Piñuel (1997); Marín (2009); González Herrero (1998); Dader (2004); Boin, Hart, Stern y Sundelius (2007).

Relacionado con la presencia de las señales de alarma, encontramos la clasificación que realiza José Luis Dader (2004: 210), crisis anticipables o razonablemente previsibles y crisis inconcebibles (a primera vista) o salvajes. La crisis sobrevenida es «la que sacude de forma sorpresiva y radical, y obliga a cambiar toda la agenda pública de las principales instituciones». Otro de los criterios de clasificación de la crisis es su tiempo de duración y la coincidencia o no del cierre político y operativo de la crisis. Este tipo de crisis son la de combustión rápida (*fast burning crisis*) y de sombra alargada (*long shadow crisis*), que tienen una relación directa con el tipo de crisis y su origen. La crisis de combustión rápida, es intensa y breve, consecuencia de calamidades y desastres naturales como seísmos, huracanes, maremotos, etc. Estas crisis se caracterizan además, por la simultaneidad del cierre operativo y el cierre político de las mismas. En cambio, la crisis de sombra alargada se define por separar su cierre operativo político y por prolongarse en las arenas políticas y sociales una vez que la amenaza o la situación de crisis se ha desvanecido. (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007). Encontramos ejemplos de una crisis de

combustión rápida en el terremoto ocurrido en Lorca (Murcia) el 11 de mayo de 2011 y una crisis de sombra alargada en el caso del contagio de ébola en octubre de 2014 (Crespo, Garrido y Medina, 2017).

La gestión de una situación de crisis es un proceso de planificación estratégica cuyo objetivo es anticipar situaciones de crisis y reaccionar adecuadamente durante una situación de crisis, o en una situación de acontecimientos negativos, un proceso que elimina parte del riesgo y la incertidumbre y permite a la organización gestionar eficazmente su destino al mismo tiempo (Fearn-Bancos, 2001: 480). Si además se cuenta con planes de prevención y contención, los efectos de las crisis pueden no ser tan graves como serían si la preparación fuera nula (Elizalde, 2009: 212). Investigaciones previas indican que una adecuada preparación contribuye al logro de resultados eficaces, «el éxito de cualquier reacción en situaciones críticas depende, en gran parte, del estado de preparación previa de la empresa, y no solamente de un pequeño núcleo de personas. Esta preparación concierne tanto a la capacidad de anticipar la información necesaria, y de prever las respuestas en caso de urgencia, como a la capacidad para dotarse de los medios (humanos y técnicos) que hay que poner en marcha» (Piñuel, 1997: 172-73).

«La incapacidad de prever una crisis es uno de los principales factores para que estas se produzcan y se agraven. Cuanto mejor pueda usted prever todos los aspectos de una crisis, mejor podrá dominarla cuando esta ocurra» (Mitroff y Pearsons, 1997: 10).

Cuando una institución se enfrenta a la gestión de una crisis, debe ofrecer una respuesta técnica y a la vez comunicativa, sin olvidar su posición de institución pública vulnerable a perder la confianza y credibilidad de los públicos. Son numerosas las variables que se observan en la gestión de este fenómeno. Si nos adentramos en la perspectiva de estudio instrumental, debemos hacer un examen de su planificación previa, sus órganos específicos de respuesta, el centro de coordinación de las medidas, la rapidez de respuesta y el responsable de su implementación.

Los primeros momentos y las primeras decisiones son claves en la gestión de una situación de crisis. De la reacción inicial depende, en buena parte, su resultado final (García Santamaría, 2011). Las medidas que se toman en las primeras horas de una crisis pueden marcar la percepción de los públicos. Una de las tareas críticas de un líder que actúa bajo la presión de una crisis es precisamente la toma de decisiones rápidas, que deben acertar en la reconstrucción de normalidad. Además de esta tarea, Boin, Hart, Stern y Sundelius (2007) señalan otras como proporcionar sentido a la crisis, otorgar un significado, lograr su terminación e iniciar un proceso de aprendizaje. Otorgar ese sentido a la crisis, tomar decisiones y reducir la incertidumbre, son funciones básicas de los líderes en una crisis (Vanaclocha, García y Natera, 2010).

La planificación se puede realizar a través de una manual de crisis o planes de actuación, donde se incluye una descripción de la organización, su experiencia en gestión de crisis, el diseño de escenarios de crisis y los conflictos potenciales de la organización. Además se incorporan las medidas según nivel de crisis y protocolos de emergencia, la base de datos de los agentes

implicados (cuerpos y fuerzas de seguridad, representantes organismos públicos, personal sanitario), de responsables de medios de comunicación, medidas instrumentales de gestión de crisis, comité de crisis, portavoz, centro de operaciones, listado de expertos ajenos a la organización y de consultorías expertas en comunicación de crisis, herramientas e instrumentos de comunicación externa e interna, redes sociales, argumentario y mensaje prefabricado, así como una relación de posibles preguntas y respuestas (Crespo *et al.*, 2017).

Al frente de la gestión de una situación de crisis se encuentra un comité o gabinete de crisis, que es un «órgano, distinto de la dirección general, que permite aislar el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la empresa, (...) asume una función de competencia reservada, sobre la base de la centralización (él y solo él, gestiona la crisis) y también de la exclusividad (el comité no ejerce ninguna otra función)» (Piñuel, 1997:184). Este órgano es el responsable de tomar decisiones que den solución al problema, cierren la crisis y recuperen la normalidad. Las instituciones proactivas se adelantan en la configuración de sus comités de crisis y no esperan a la eclosión de la crisis para definirlos. Si necesario es delimitar el *staff* para la gestión de la crisis, también es importante definir el centro de operaciones, «donde y en qué condiciones se va a desarrollar su trabajo» (González Herrero, 1998: 170).

En la introducción de este epígrafe se ha hecho referencia a una perspectiva más instrumental, con una referencia velada al líder y a la dimensión institucional de la situación de crisis. Las crisis se desarrollan dentro de un contexto político y social que aparece como telón de fondo y que puede condicionar interpretaciones, decisiones y acciones de todos los actores involucrados. El situarnos en una institución como responsable de la situación de crisis, hace necesario dedicar atención a la coordinación y colaboración con otras administraciones públicas, con agentes sociales, económicos y con el resto de fuerzas políticas.

Cada institución tiene unas competencias propias e intereses legítimos, y en momentos extraordinarios como una situación de crisis, se hace necesario una colaboración fluida para que los ciudadanos perciban que tienen el interés claro de trabajar en la misma dirección, que es la resolución del conflicto y la vuelta a la normalidad (Crespo *et al.*, 2017). En esta dimensión más política de la gestión de una crisis, se hace necesario tomar medidas, comunicarlas, lograr un clima de colaboración, de coordinación y de unión, que además favorece su gestión el marcar la iniciativa política, parlamentaria y mediática.

Después de los días de gestión, la crisis finaliza, pero la gestión no debe terminar cuando entran en la agenda otros asuntos públicos, se hace necesario una evaluación de la crisis y una rendición de cuentas donde se exponga todo lo realizado (Crespo *et al.*, 2017).

3. Análisis y discusión del caso: DANA en la Región de Murcia

El caso objeto de estudio es la gestión del episodio de Alerta Roja en la Región de Murcia por la DANA del año 2019. Una crisis relevante por ser la primera vez que se activa el nivel de alerta roja por inundaciones en la Región de Murcia, además de por la gravedad de los hechos y sus consecuencias. El primer aviso llegó en la mañana del día 10 de septiembre, y se refería a precipitaciones de lluvia, tormentas y viento para los días 12 y 13 de septiembre (nivel naranja por lluvias). Estos avisos se reciben por correo electrónico, empleándose asimismo grupos de mensajería instantánea para facilitar la comunicación. Cuando la AEMET emite avisos de fenómenos meteorológicos adversos, el Centro de Coordinación de Emergencias de la Región de Murcia aplica el Protocolo de aviso y seguimiento ante meteorología adversa en la Región de Murcia, denominado Meteomur. El objeto fundamental del METEOMUR es facilitar a todos los ciudadanos y a las instituciones públicas, muy singularmente a las autoridades locales de protección civil, la mejor y más actualizada información posible sobre los fenómenos atmosféricos adversos que se prevean, estableciendo el protocolo de aviso a los distintos organismos, así como mantener una información puntual de la evolución de los mismos una vez que se ha iniciado su desarrollo. Conforme a lo establecido en el citado protocolo, en función del nivel de gravedad del aviso meteorológico, se informa del mismo a los ayuntamientos afectados. Igualmente se comunica a los departamentos de la Administración y servicios de emergencia que puedan verse implicados en la atención de incidentes provocados por el fenómeno meteorológico adverso.

La AEMET contempla cuatro niveles de aviso: verde (no existe ningún riesgo meteorológico), amarillo (no existe riesgo meteorológico para la población en general aunque sí para alguna actividad concreta), naranja (existe un riesgo meteorológico importante, fenómenos meteorológicos no habituales y con cierto grado de peligro para las actividades usuales) y rojo (riesgo meteorológico extremo, fenómenos meteorológicos no habituales de intensidad excepcional y con un nivel de riesgo para la población muy alto).

Una vez que se recibe en el Centro de Coordinación de Emergencias de la Región de Murcia, el aviso especial de la AEMET de un fenómeno meteorológico adverso por lluvias y tormentas de nivel naranja, con la previsión de fuertes precipitaciones de hasta 40 litros por metro cuadrado en una hora y 100 litros en 12 horas, se activa por la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia el Plan Inunmur en su fase de preemergencia. Desde ese momento se hace un seguimiento a las predicciones meteorológicas, se mantienen contactos periódicos con el Grupo Predicción y Vigilancia del Centro Territorial de la AEMET, se comunica el aviso a los ayuntamientos, departamentos de la Administración Regional, servicios de bomberos y Cruz Roja. Y se procede a la elaboración y difusión de mensajes con consejos y recomendaciones para la población.

Abordamos una investigación exploratoria donde se describe el comportamiento de variables instrumentales e institucionales presentes en la gestión de comunicación de crisis. Se acota el trabajo de campo desde los días previos a la llegada de las primeras señales de alerta que emite la AEMET, hasta la entrada en la agenda de otros asuntos públicos. El estudio de caso se

ha realizado desde el paradigma cualitativo, con un investigación documental, análisis de contenido de las intervenciones de los grupos parlamentarios en la Asamblea Regional de noticias aparecidas en medios de comunicación a nivel regional²³, redes sociales, webs institucionales, normativa y planes de actuación²⁴. Además de entrevistas cualitativas a responsables técnicos de su gestión.

Tabla III. Comparecencias, Mociones, Preguntas y Declaración Institucional en la Asamblea Regional de Murcia con motivo de la DANA.

Diario de sesiones	Comisión /Pleno	Tipo de iniciativa	Intervinientes
Nº 9 de 16 de septiembre de 2019	Pleno	Declaración institucional solicitando la declaración de la Región de Murcia como zona afectada gravemente por una emergencia de protección civil.	Sr. Carrera de la Fuente, secretario primero.
Nº 5 de 18 de noviembre de 2019	Comisión de asuntos generales e institucionales, de la Unión Europea y derechos humanos	Comparecencia en Pleno, a petición propia, de la consejera de Transparencia, Participación y Administración Pública sobre la gestión realizada durante la DANA.	Sra. Ballesteros Palacios, consejera de Transparencia, Participación y Administración Pública. Sr. Moreno García, Grupo Parlamentario Socialista. Sr. Liarte Pedreño, Grupo Parlamentario Vox. Sr. Molina Gallardo, Grupo Parlamentario Ciudadanos-Partido de la Ciudadanía. Sr. Segado Martínez, Grupo Parlamentario Popular.
Nº 5 de 18 de noviembre de 2019	Comisión de Política Territorial, Medio Ambiente, Agricultura y Agua	Comparecencia en Pleno, a petición propia, del consejero de Fomento e Infraestructuras para informar sobre los daños ocasionados por la DANA.	Sr. Díaz de Revenga Albacete, consejero de Fomento e Infraestructuras. Sr. López Hernández, Grupo Parlamentario Socialista. Sr. Salvador Hernández, Grupo Parlamentario Vox. Sr. Esteban Palazón, Grupo Parlamentario Mixto. Sr. Álvarez García, Grupo Parlamentario Ciudadanos-Partido de la Ciudadanía. Sr. Cano Molina, Grupo Parlamentario Popular.

23. Los medios de comunicación de los que se han recolectado los datos para obtener la evidencia de esta investigación han sido el diario La Verdad de Murcia y el diario La Opinión. Se trata de los medios de prensa escrita que se consumen en el ámbito de la Región de Murcia. La muestra la constituyen los diarios desde el día 11 de septiembre de 2019 hasta el día 21 de septiembre de 2019, momento en que se produce la retirada de la UME de la Región de Murcia y se empieza a recuperar la normalidad.

24. La red social son las cuentas de twitter @LopezMirasF, @112rmurcia. Las web institucionales consultadas para obtener datos son: www.carm.es; www.aemet.es; www.asambleamurcia.es; La normativa y planes de actuación: son los que aparecen referenciados en la bibliografía. Los planes de actuación es el Plan Especial de Protección Civil ante el riesgo de inundaciones de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Año 2007 (Inunmur). Y el protocolo de aviso y seguimiento ante meteorología adversa en la Región de Murcia (Meteomur). La entrevista en profundidad se realizó a un subdirector de la Dirección General de Seguridad Ciudadana y Emergencias, y a un responsable de comunicación.

Diario de sesiones	Comisión /Pleno	Tipo de iniciativa	Intervinentes
Nº 17 de 20 de noviembre de 2019	Pleno	Pregunta al Consejo de Gobierno: sobre actuaciones llevadas a cabo por el Gobierno regional durante la depresión aislada en niveles altos (DANA) de septiembre de 2019.	Sr. Molina Gallardo, Grupo Parlamentario Ciudadanos-Partido de la Ciudadanía.
Nº 17 de 20 de noviembre de 2019	Pleno	Pregunta al Consejo de Gobierno: valoración de las actuaciones que se están llevando a cabo desde la Confederación Hidrográfica del Segura por los daños ocasionados por la gota fría.	Sr. Cano Molina, Grupo Parlamentario Popular. Sr. Luengo Zapata, consejero de Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio ambiente.
Nº 17 de 20 de noviembre de 2019	Pleno	Pregunta al Consejo de Gobierno: sobre actuaciones de la Consejería de Turismo para impulsar el sector turístico y la ocupación hotelera, especialmente en la zona del Mar Menor y La Manga.	Sra. Fernández Sánchez, Grupo Parlamentario Socialista. Sra. Sánchez López, consejera de Turismo, Juventud y Deportes.
Nº 17 de 20 de noviembre de 2019	Pleno	Pregunta dirigida al presidente del Consejo de Gobierno sobre actuaciones llevadas a cabo por el Gobierno regional durante la depresión aislada en niveles altos (DANA) del pasado mes de septiembre de 2019.	Sr. Molina Gallardo, Grupo Parlamentario Ciudadanos-Partido de la Ciudadanía. Sr. López Miras, presidente de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
Nº 11 de 9 de octubre de 2019	Pleno	Moción G.P. Socialista sobre la puesta en marcha de un programa de financiación para restablecimiento de infraestructura y servicios básicos municipales con motivo de las inundaciones acaecidas en esta última DANA.	Sr. Lucas Ayala, Grupo Parlamentario Socialista. Sr. Martínez Carrasco Guzmán, Grupo Parlamentario Popular. Sr. Liarte Pedreño, Grupo Parlamentario Vox. Sr. Álvarez García, Grupo Parlamentario Ciudadanos-Partido de la Ciudadanía.

Fuente: elaboración propia a partir de los documentos de los diarios de sesiones de la Asamblea Regional. www.asambleamurcia.es

La DANA reproduce las características de una situación de crisis, estamos ante la sorpresa de la llegada de un episodio de lluvias torrenciales que destapa una clara amenaza para las personas, viviendas, negocios, espacios naturales, ciudades y para los propios responsables públicos que deben mostrar su capacidad para minimizar el impacto de la crisis. Las decisiones se adoptan bajo un clima de tensión y estrés ante la gravedad de esta catástrofe natural, y el poco tiempo de preparación para hacer frente a la llegada de las primeras lluvias.

Los medios de comunicación ejercen presión por ofrecer la primicia de la información de lo que acontece. La gestión de este episodio climatológico despierta un peligro para la posición de poder y para la imagen de la organización. El gestor público es consciente de la atenta mirada del resto de fuerzas políticas y de los propios ciudadanos, sabe que no puede producirse algún error que haga perder la confianza de los públicos ni dañar la imagen de la propia institución.

La experiencia de las inundaciones del año 2012 y especialmente las del 2016, están muy presentes. Los medios se hacen eco de la falta de obra pública comprometida desde las anteriores inundaciones. «El colector de la zona

norte de Murcia sigue a la espera»; «La CHS no ha realizado ningún trabajo en el Reguerón donde eliminó la maleza en el 2018»; y «Las administraciones no han hecho nada desde entonces», son algunas de las declaraciones de la presidenta de los afectados por las riadas de San Wenceslao del año 2012²⁵. Ante esta situación, los responsables públicos deben gestionar bien esta crisis, tomar decisiones rápidas que contengan el riesgo, minimizar los efectos y retener la confianza de los ciudadanos en su capacidad de contención de la tragedia. Las declaraciones del alcalde de Los Alcázares²⁶ y de los afectados por inundaciones anteriores, insisten en la desconfianza de alcanzar una solución a sus problemas.

Si tenemos que identificar el tipo de crisis, nos encontramos ante una crisis objetiva, que todos los públicos perciben igual. Es un hecho objetivo que se ha producido una inundación, que se ha evacuado a muchos vecinos de sus viviendas, que se producen graves pérdidas a causa de las inundaciones, en definitiva, todos los públicos pueden percibir la catástrofe de una forma similar.

Por su duración, se trata de una crisis de combustión rápida que se desarrolla durante los días que dura la alerta roja. El cierre operativo y político de esta crisis coincide con el restablecimiento de los servicios, la limpieza de las ciudades y la marcha de la UME. Después vendrían otras crisis colaterales, como la crisis medioambiental por el deterioro del Mar Menor y la que se cierne sobre la demanda de ayudas públicas. Las crisis hay que diferenciarlas e identificar de forma clara su momento de inicio y fin. En algunas ocasiones puede existir una conexión íntima y directa. El episodio de mortandad en el Mar Menor que tiene lugar el 16 de octubre de 2019, guarda relación directa con el arrastre de las inundaciones de la DANA en los primeros días del mes de septiembre, pero el problema de la laguna va más allá de los episodios de fuertes precipitaciones. Se pueden identificar como dos crisis diferentes aunque la primera contribuye a que se produzca, como si de una señal de alerta se tratara, la que se cierne sobre la laguna salada del Mar Menor.

Las fases de desarrollo de este fenómeno se inauguran con la inicial de precrisis, que podemos identificar con las primeras señales de alerta que emite la AEMET. Esta se produce los días previos al 10 de septiembre, donde los medios de comunicación anuncian lo que puede ocurrir: «La Región se prepara para la llegada de un frente cargado de lluvias y de viento»; «La gota fría amenaza con descargar hoy más agua que en todo un año en la Región»; «Alerta máxima en las instituciones ante el aviso de nivel rojo por lluvias que podrían dejar más de 200 litros por metro cuadrado en 12 horas»²⁷.

Antes de que se produzcan las primeras inundaciones, se procede a la convocatoria del gabinete de crisis en el Centro de Coordinación de Emergencias, de la Dirección General de Seguridad Ciudadana y Emergencias, se trata de la «Reunión de coordinación de los responsables de emergencias de

25. Diario La Opinión (12/09/2019).

26. Diario La Verdad (14/09/2019): «Nos han convertido en el sumidero de todas las aguas»; «menos fotos y más soluciones»; «Necesidad de medidas urgentes para revisar los cauces y frenar las riadas».

27. Diario La Verdad (11/09/2019).

la comunidad autónoma con los responsables municipales de Protección Civil a los que pusieron sobre aviso de la que se avecina»²⁸.

En estos momentos previos es cuando se toman medidas de limitación de movimientos para evitar, como veremos, daños mayores. «Alerta Roja, la DANA paraliza la Región ante la previsión de lluvia y viento»²⁹; «Clases suspendidas, actos festivos anulados y calles cortadas son algunas de las medidas adoptadas»³⁰; «Las localidades del Mar Menor intensifican los trabajos para prevenir las inundaciones. Los Ayuntamientos de Los Alcázares y San Javier multiplican las labores de limpieza de canales y ramblas ante las fuertes lluvias»³¹; «Habilitan los pabellones de deportes para acoger a los evacuados»; «El Ayuntamiento de Murcia prepara el Cagigal y Lorca se dispone a utilizar sus instalaciones como albergues»; «Recomiendan hacer acopio de agua, alimentos y medicamentos»³². Estas medidas muestran la tarea crítica de un líder ante la situación de crisis, pues se adelanta a lo que puede ocurrir y toma decisiones que reducen su impacto en las primeras horas de la tragedia.

La fase de crisis se identifica con el comienzo de las lluvias torrenciales que provocan el desbordamiento de los ríos y las inundaciones. Podemos situar su momento más crítico el 12 de septiembre, coincidiendo con la alerta roja en el territorio de la Región de Murcia. Se acuerdan medidas instrumentales, no para eliminar el riesgo sino para contener la tragedia y reducirla. Las portadas de los diarios visualizan la gravedad de lo ocurrido: «Caos en la Región de Murcia por la gota fría»³³; «Desbordados»³⁴; «Temor a una gran riada en Murcia, Beniel y Santomera por la crecida de los cauces»; «DANA Mortal»; «La Región queda anegada tras el peor temporal en tres décadas»; «Murcia contiene el aliento ante el peligro de desbordamiento debido a las crecidas».

En los días siguientes se mantiene la fase más complicada de la crisis, del titular «Desbordados» del día 13, al de «Catastrófico» del día 14. En los momentos más álgidos de la crisis tienen lugar pronunciamientos y visitas de los líderes políticos a nivel nacional, como Albert Rivera, Pedro Sánchez y Pablo Casado³⁵. Además de la visita institucional de los Reyes, D. Felipe y D^a Letizia.

La intensidad de la crisis empieza a decrecer cuando cesa la tormenta. El 16 de septiembre abren sus puertas algunos centros escolares y se produce, de forma lenta, la vuelta a la normalidad. La fase de cierre o post crisis se visualiza con la despedida de la UME, donde se muestra de nuevo una de las características de este fenómeno, la emoción de los públicos. Todos los medios de comunicación recogen en imagen la retirada de los militares entre aplausos y abrazos de los vecinos de Los Alcázares, acompañados de las autoridades civiles: «Los Alcázares despide a la UME entre aplausos y muestras

28. Diario La Verdad (12/09/2019).

29. Diario La Opinión (12/09/2019).

30. Diario La Opinión (12/09/2019).

31. Diario La Verdad (12/09/2019).

32. Diario La Opinión (12/09/2019).

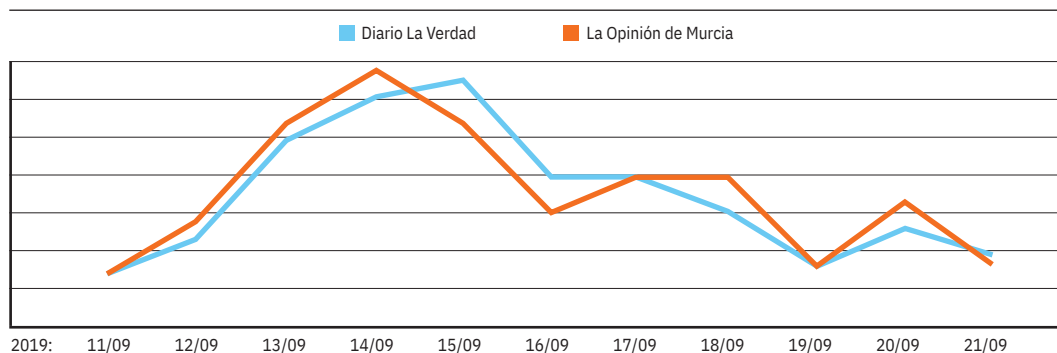
33. Diario La Verdad (13/09/2019).

34. Diario La Opinión (13/09/2019).

35. Diario La Verdad (14/09/2019).

de cariño»³⁶; «Los 400 militares del operativo se repliegan a su base tras reducirse el nivel de emergencia por la DANA que afectó a la Región la semana pasada». A partir de este momento, comienza el turno del restablecimiento de los servicios y la vuelta a la normalidad de la población. Esta normalidad llega a la zona cero a partir del 7 de octubre cuando se cierra el último albergue de personas afectadas por la emergencia y se desactiva su plan de emergencia municipal. La intensidad de la crisis y la duración de cada una de sus fases de gestión se muestran gráficamente en la frecuencia informativa y el espacio que dedican los medios de comunicación a esta tragedia.

Gráfico 1: Presencia de las noticias de la DANA en los diarios regionales (septiembre 2019).



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de datos de los medios de comunicación regionales.

En la fase final de la crisis se aborda la evaluación de la gestión y la valoración del plan de inundaciones, pero además, se constituye un panel de expertos para la prevención de inundaciones en la Región. El objetivo de este panel es «analizar desde el punto de vista técnico las actuaciones necesarias para reforzar las infraestructuras y garantizar la seguridad de las personas ante episodios de fuertes precipitaciones, y conocer las medidas a adoptar para evitar este tipo de catástrofes»³⁷. El panel de expertos aprueba un plan estratégico que recoge varias las líneas de trabajo.

La primera línea de trabajo son las medidas de prevención de inundaciones basadas en la naturaleza, como drenajes sostenibles, parques urbanos inundables, y posteriormente enviar a la red de drenaje o depuración.

La segunda línea habla sobre la revisión o adaptación de la normativa existente, para adaptarla a los episodios que se producen. Se establece como prioridad actuar en cuatro áreas geográficas muy concretas, que son las cuatro con más riesgo de inundación: la comarca del Campo de Cartagena y Mar

36. Diario La Verdad (20/09/2019).

37. Comparecencia del consejero de Fomento e Infraestructuras en la Comisión de Política Territorial, Medio Ambiente, Agricultura y agua, ante la Asamblea de la Región de Murcia el día 19 de diciembre de 2019.

Menor, la zona del Campillo, en Lorca; la zona de Alquerías, Los Ramos y Beniel, y la zona de Espinardo y Churra³⁸.

3.1. Gestión de la crisis

La gestión de la DANA en la Región de Murcia responde a una planificación estratégica previa, todas las acciones ejecutivas ante la emergencia se encuentran delimitadas en el Plan Inunmur, que es el Plan especial de Protección Civil ante el Riesgo de Inundaciones vigente desde el año 2007 y que tiene por objeto «establecer la organización y los procedimientos de actuación de los recursos y servicios públicos que intervienen frente a una emergencia por riesgo de inundaciones en la Región de Murcia». En este documento se recoge, entre otra información de importancia, la estructura y organización del plan (dirección del plan, comité asesor, gabinete de información, jefe de operaciones, grupo de evaluación de inundaciones, Centro de Coordinación operativa CECOP/CECOPI, los coordinadores del CECOP, el puesto de mando avanzado, los grupos de acción), así como la operatividad cuando se produce la inundación (seguimiento del pluvio-hidrológico, el sistema de avisos del estado de presas y embalses, como se activa el plan y las actuaciones en cada una de las fases y por grupos de apoyo). En este documento se presentan todas las actuaciones a realizar en cada una de las tres fases³⁹ en que se desarrolla la emergencia, como son la de preemergencia, emergencia y normalización. Un ciclo vital similar al que los teóricos atribuyen a la gestión de una situación de crisis que hemos descrito con anterioridad.

En el plan Inunmur se recoge el órgano de gestión o gabinete de crisis y el centro de operaciones, donde los servicios de emergencias toman sus decisiones. Ante las inundaciones del mes de septiembre se convoca un gabinete de crisis bajo la presidencia del máximo responsable del gobierno de la Región de Murcia, Fernando López Miras. El gabinete de crisis se convoca el día 11 de septiembre, después de la reunión de coordinación con los 45 municipios de la Región de Murcia, y una vez que se activa el nivel 0 de la fase de emergencia. El gabinete de urgencia se reúne a las 17:00 h de la tarde con la presencia del delegado del Gobierno, la consejera de Transparencia⁴⁰ y el presidente de la Comunidad Autónoma. Se incorporan a la reunión las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, los consejeros con competencias afectadas (Fomento, Industria, Agricultura), el director general de Seguridad Ciudadana y Emergencias, el subdirector general, la jefa del Servicio de Protección Civil, jefes de Operaciones⁴¹, Juan Esteban Palenzuela como representante de la AEMET y el representante de la CHS.

38. Comparecencia del consejero de Fomento e Infraestructuras en la Comisión de Política Territorial, Medio Ambiente, Agricultura y agua, ante la Asamblea de la Región de Murcia el día 19 de diciembre de 2019.

39. Fases de la emergencia: 10 de septiembre fase de preemergencia; 11 de septiembre fase de emergencia con nivel 0; 12 de septiembre a las 13:00 h nivel 1, para pasar ese mismo día a las 19:30 de la tarde al nivel 2. El nivel 3 no se acuerda desde la Comunidad Autónoma, es cuando se hace necesaria la intervención estatal. El nivel 2 se mantiene hasta el 19 de septiembre a las 18:00 h cuando se retira la UME, y el nivel 1 hasta el día 4 de octubre que es cuando se retiran los medios autonómicos y solo se quedan los locales.

40. El Plan Inunmur recoge en su articulado que el máximo responsable de las emergencias en la Región de Murcia es la Consejería de Transparencia.

41. Los jefes de Operaciones hacen de línea intermedia con el puesto de mando avanzado, tal y como reconoce la consejera de Transparencia en su comparecencia ante la Asamblea Regional.

Las reuniones se celebran en el Centro de Coordinación de Emergencias ubicado en la Avenida Mariano Rojas de Murcia. En Los Alcázares, zona cero de las inundaciones, se establece un puesto de mando en el edificio de seguridad del municipio. Desde allí, el delegado del Gobierno, el presidente de la Comunidad Autónoma y el alcalde de la localidad, coordinan la gestión de la catástrofe.

En relación con las medidas a adoptar en la gestión de la crisis, distinguimos las acciones que se ejecutan según lo previsto en el plan de inundaciones para cada una de las fases de la emergencia, y las decisiones *políticas* que se adoptan para minimizar y resolver la crisis. Estas deben ser acertadas y rápidas de ejecutar para que sean eficaces.

3.2. Relación de medidas

- Puesta en marcha del plan de inundaciones. Dentro del Plan Inunmur se recogen dos medidas técnicas:
 - 1) Recabar la información del suceso incluyendo el seguimiento del pluvio-hidrológico.
 - 2) Carácter preventivo de alerta a la población, autoridades y servicios que se pueden ver implicados.
- Aviso a la población con las predicciones meteorológicas.
- Se habilita un teléfono de contacto de los ayuntamientos para facilitar la comunicación con el Servicio de Emergencias, y dar la información a través de llamadas del 112.
- Cierre de los centros educativos de la Región de Murcia, a través de la Consejería de Educación.
- Cierre de los centros de asistencia social, a través de la Consejería de Política Social.
- Se suspenden desplazamientos sanitarios, a través de la Consejería de Salud.
- Suspensión de los traslados programados para rehabilitación y fisioterapia de todas las áreas de salud.
- Suspensión de todas las actividades deportivas programadas.
- Refuerzo de todos los servicios de mantenimiento de la CARM.
- Inicio de campaña informativa en redes sociales sobre medidas preventivas y consejos a la población.
- Evacuaciones preventivas proximidades de avenida del río Segura y la localidad de Santomera, por el riesgo de la presa.

- Solicitud de la presencia de la Unidad Militar de Emergencias⁴², (12 de septiembre de 2019, a la 19:40 h, una vez que se activa el nivel 2 que tiene lugar a las 19:30 h de ese mismo día).
- Consejo de Gobierno Extraordinario para solicitar al Estado la declaración de zona catastrófica (20 de septiembre de 2019).
- Puesta a disposición en los municipios de espacios para albergar a las personas evacuadas.
- Ayudas económicas a los municipios afectados.
- Creación de un panel de expertos⁴³ para la prevención de inundaciones en la Región de Murcia.
- Designación de un comisionado⁴⁴ del Gobierno Regional para la reparación de los daños ocasionados por el temporal sufrido en la Región de Murcia a consecuencia de una Depresión Aislada en Niveles Altos.

La responsabilidad de la dirección del Plan Inunmur es del consejero que tiene atribuidas las competencias en materia de protección civil, en este caso de la Consejería de Transparencia, Participación y Administración Pública. Como órganos de apoyo tiene el comité asesor, el gabinete de información, que constituyen el CECOP, que es el Centro de Coordinación Operativo. El CECOP es el centro neurálgico que se encarga tanto de la gestión de la emergencia como de la dirección, coordinación de todas las operaciones, toma de decisiones y planificación de las actuaciones. Cuando se activa el nivel 2 de emergencia toda la coordinación la asume el CECOPI, Centro de Coordinación Operativo Integrado, que cuenta con los mismos órganos. La dirección corresponde al comité de dirección formado por el consejero que tiene las competencias en materia de Protección Civil, junto con Delegación de Gobierno. La intervención de Delegación de Gobierno es para facilitar la coordinación en cuanto a la necesidad de medios estatales, como son las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (Policía Nacional y Guardia Civil), trabajadores de Carreteras del Estado, agentes de la Confederación Hidrográfica del Segura, y la Unidad Militar de Emergencias. Aunque según los protocolos del plan, la dirección del CECOPI corresponde a la consejera de Transparencia, es el presidente de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia quien se pone al frente de la crisis desde el primer momento y coordina las acciones de forma colaboradora con la Delegación del Gobierno. No podemos olvidar que una adecuada gestión de la crisis, se presenta como una «ventana de

42. Comparecencia de la consejera de Transparencia, Participación y Administración Pública ante la Asamblea Regional de Murcia el 18 de octubre de 2019.

43. Diario La Verdad (17/09/2019) «Diez de Revenga anuncia un panel de expertos que analice desde el punto de vista profesional y técnico, las actuaciones necesarias para reforzar infraestructuras y garantiza la seguridad de los ciudadanos ante episodios de lluvia». Forman parte de este panel de expertos, Peter Salomon, un experto de la Comisión Europea; el secretario general de la Federación Regional de Empresarios de la Construcción; los profesores de la Universidad de Murcia, Francisco Cabezas y Encarna Gil; el profesor de la Universidad de Cartagena, Luis Altarejos; el profesor de la Universidad Católica San Antonio, Javier Senent; el delegado regional de la AEMET, Juan Esteban Palenzuela; los ingenieros de caminos Alfredo Salar y Manuel Mirón, en representación del Colegio de Caminos, altos funcionarios de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

44. Se nombra como comisionado del Gobierno Regional al consejero de Fomento e Infraestructuras.

oportunidad para el liderazgo» (Natera, 2005: 64). Los responsables públicos, como puede ser un presidente o un alcalde, saben que los ciudadanos ponen su mirada en ellos esperando que terminen con la crisis, que minimicen el daño y les devuelvan a la situación de normalidad anterior a la llegada de este fenómeno (Boin *et al.*, 2007: 17). Si esto se consigue, se refuerza la capacidad de liderazgo del responsable político.

El centro de operaciones de los centros de coordinación de emergencias se ubica en las instalaciones de la Dirección General de Seguridad Ciudadana y Emergencias, en la avenida Mariano Rojas de Murcia. Cuando se produce una emergencia, se establece el Puesto de Mando Avanzado (PMA) en las proximidades del lugar de la emergencia y siempre en zonas previsiblemente no inundables. Desde allí se dirige y coordina las intervenciones directas de los Grupos de Acción en las zonas afectadas. Durante la DANA se constituye un puesto de mando avanzado en los centros de coordinación operativa municipales, llamados CECOPAL. En Los Alcázares se establece el CECOPAL en el Centro Integral de Seguridad, donde se suceden reuniones diarias a las 8:00 h de la mañana para la toma de decisiones.

Las reuniones del gabinete de crisis, las comparecencias públicas, la presencia del Fernando López Miras en la práctica totalidad de los municipios afectados por las inundaciones, evidencian su labor de dirección y coordinación del gabinete de crisis y del desarrollo de la crisis. Parece capitalizar la colaboración y coordinación tan necesaria entre las instituciones. La ausencia de una adecuada coordinación y colaboración puede poner en peligro la posición de poder de quienes asumen el mando de la tragedia. En este caso, se aprecia el trabajo conjunto de la Administración del Estado a través de la Delegación del Gobierno en la Comunidad Autónoma de Murcia, la Administración Regional y las Administraciones Locales. Desde las primeras noticias sobre la llegada de las intensas precipitaciones, se reúnen en el Centro de Coordinación de Emergencias la administración regional y autonómica, a través del delegado del gobierno en la Región de Murcia y el presidente de la Región de Murcia.

En ese trabajo de coordinación y colaboración se debe destacar la unidad de todas las fuerzas políticas, no solo en la Asamblea Regional de Murcia sino en los diferentes consistorios murcianos, para solicitar conjuntamente la declaración de zona catastrófica a la Región de Murcia. «Todos los partidos coinciden en la necesidad de pedir la declaración de zona catastrófica para la Región»⁴⁵; «Los partidos políticos, gobierno y empresarios piden la declaración de zona catastrófica para la Región de Murcia»; «Unanimidad social y política para pedir la declaración de zona catastrófica por los destrozos». Estos son algunos de los titulares de los medios de comunicación que evidencian la unidad de todos los agentes sociales, fuerzas políticas e instituciones para solicitar la declaración de zona catastrófica a la Región de Murcia. El Consejo de Gobierno de la Región de Murcia se reúne en sesión extraordinaria el 14 de septiembre de 2019 en las dependencias del Centro de Coordinación de emergencias de Murcia, para solicitar al Gobierno de España la declaración de zona catastrófica. El 16 de septiembre de 2019 los portavoces

45. Diario La Verdad (14/09/2019).

de los grupos parlamentarios en la Asamblea Regional acuerdan solicitar al Gobierno de España que declare a la Región de Murcia como zona afectada gravemente por una emergencia de protección civil, de acuerdo con la Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil.

4. Conclusiones

Asistimos a procesos de gestión de crisis que protagonizan la comunicación estratégica de los gobiernos y administraciones públicas. La posición de desequilibrio en la investigación de comunicación de crisis entre la esfera pública y la empresa privada, empieza a corregirse con un crecimiento del conocimiento sobre el comportamiento del sector público ante la irrupción de este tipo de fenómenos.

El análisis de la gestión de la DANA en la Región de Murcia forma parte de una investigación más amplia que se está realizando sobre todas las dimensiones presentes en la gestión de una situación de crisis y su eficacia. El objetivo que nos planteamos con esta investigación, que abordamos desde un paradigma cualitativo, es describir el desarrollo de la crisis que origina la DANA en la Región de Murcia. Con la evidencia empírica que nos reporta el trabajo de campo, tratamos de mostrar la presencia de las variables propias de la gestión de una situación de crisis en las instituciones, en su dimensión instrumental y su dimensión institucional. Estas variables son: plan de crisis, preparación y experiencia en gestión de crisis, decisiones técnicas o instrumentales, gabinete de crisis, centro de operaciones, coordinación entre las administraciones implicadas, o la colaboración con el resto de fuerzas políticas.

Para lograr el objetivo, en primer lugar, hemos identificado los rasgos que caracterizan una situación de crisis. A partir de los datos analizados, se puede definir el episodio de Depresión Aislada en Niveles Altos (DANA) que provoca las inundaciones del mes de septiembre en la Región de Murcia, como una crisis. Efectivamente podemos afirmar que nos encontramos ante un acontecimiento inesperado que pone en peligro el equilibrio de una organización y precisa de una estrategia de gestión y de comunicación para recuperar la normalidad previa a la catástrofe. El análisis de datos permite señalar que la DANA en la Región de Murcia presenta los rasgos característicos de una crisis, y que hemos recogido en la aproximación teórica de este estudio de caso.

En segundo lugar, hemos delimitado el tipo de crisis ante el que nos encontramos, una crisis objetiva, de combustión rápida, con un desarrollo cronológico propio de un modelo de crisis evitable que comienza su gestión cuando se producen las primeras señales de alarma que coinciden con el aviso de la AEMET.

Analizamos la presencia de las variables propias de una **dimensión instrumental** y su comportamiento. Desde la perspectiva instrumental, los estudios de gestión de crisis aseveran que una crisis precisa de una planificación estratégica previa, de un plan que se encuentra listo para implementar cuando se produce una catástrofe. Efectivamente, la Región de Murcia cuen-

ta con un plan de actuación en caso de inundaciones, el Plan Inunmur del año 2007, que se pone en marcha al recibir el aviso de las fuertes precipitaciones. Desde el momento en que la AEMET anuncia la llegada de una Depresión Asilada en Niveles Altos, la Dirección General de Emergencias en la Consejería de Transparencia, Participación y Administración Pública como órgano responsable, activa todos los protocolos y planes de actuación para minimizar su impacto.

En la gestión de una tragedia se precisa adoptar medidas rápidas para minorar el efecto de la crisis. Esto lo lleva a cabo el Gobierno de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia con el cierre de instalaciones educativas, sanitarias y sociales, antes de las primeras lluvias.

En cuanto a la toma de decisiones en la gestión de la crisis, esta debe realizarse en el seno de un órgano independiente, convocado al efecto, con el único cometido de gestionar y resolver la crisis. Este órgano es el denominado comité de crisis. En el caso de la Región de Murcia se convoca un gabinete de crisis, se reúne por primera vez antes de activar la alerta roja para preparar con los municipios y la Delegación del Gobierno las actuaciones necesarias para reducir el riesgo y los daños por la lluvia.

Las reuniones del Gabinete de crisis se deben producir en un centro habilitado para este fin. En el caso de la Región de Murcia, se reúnen en el Centro de Coordinación de Emergencias de Murcia y en los centros habilitados en los municipios, como es el centro de emergencias de Los Alcázares. Este municipio se considera la zona cero de las inundaciones, al resultar de los más afectados por la riada junto con otros municipios ribereños.

La gestión de la crisis termina con la evaluación y rendición de cuentas. La Comunidad Autónoma de la Región de Murcia procede a evaluar la gestión de la crisis y el plan de inundaciones. La evaluación se inicia cuando finaliza la emergencia, con la normalización y/o desactivación del Plan, en ese momento se organizan reuniones para revisar las decisiones y actuaciones realizadas, lo que puede implicar modificación de algunos protocolos y procedimientos. Estas modificaciones pueden ser de documentos internos de gestión o pueden suponer modificaciones sustanciales del propio plan de emergencia. En este último caso es necesario que sean informadas favorablemente estas modificaciones por la Comisión Regional de Protección Civil, y el Consejo Nacional de Protección Civil⁴⁶. Además, se constituye un panel de expertos que evalúa y propone nuevas medidas para evitar el riesgo de avenidas en ocasiones futuras, esto se entiende como lecciones aprendidas de una crisis. Del mismo modo, está presente la variable «rendición de cuentas» en la gestión de esta crisis cuando se produce la comparecencia a petición propia de la consejera de Transparencia, Participación y Administra-

46. Información facilitada por el responsable de la Dirección General de Emergencias. La última revisión del Meteomur se realizó en el año 2015. En el caso del Plan Inunmur (elaborado en 2006), se está trabajando en su actualización al objeto de incorporar los mapas de peligrosidad y riesgo del Sistema Nacional de Cartografía de Zonas Inundables (SNCZI) del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, de acuerdo capítulo V, artículo 15, punto 2 del Real Decreto 903/2010, de 9 de julio, de evaluación y gestión de riesgos de inundación, así como nuevos protocolos y procedimientos en base a la experiencia adquirida en estos últimos años.

ción Pública y el consejero de Fomento e Infraestructuras ante la Asamblea Regional de Murcia, para explicar su gestión en la catástrofe.

En cuanto a la **dimensión institucional**, podemos afirmar a partir del análisis de datos, que se alcanza el clima de coordinación y colaboración entre administraciones públicas locales y nacionales, tan eficaz cuando nos enfrentamos a este tipo de fenómenos. Muestra de ello es que en los gabinetes de crisis y en las comparecencias posteriores ante los medios de comunicación, está presente el delegado del Gobierno de la Región de Murcia. Se logra la unanimidad social y política para reclamar las mismas medidas al Gobierno de España, como es la declaración de zona catastrófica.

Por lo que respecta a la iniciativa política, mediática y parlamentaria, parece que la mantiene el Gobierno. La iniciativa política, porque las medidas para reducir el riesgo y recomponer la normalidad perdida parten del gobierno regional. La parlamentaria porque las comparecencias en la Asamblea son a petición de los consejeros miembros del gobierno y es el gobierno el que impulsa la actuación conjunta de los grupos parlamentarios. Todo esto tiene su repercusión en la iniciativa mediática, que muestra lo los gobiernos y la cámara de representación regional, sin olvidar la propia estrategia de comunicación del medio para estos fenómenos.

Finalmente, se aprecia la presencia de las tareas críticas para un liderazgo bajo presión, como es la toma de decisiones, dar significado a la crisis, evaluar las actuaciones y aprender de los acontecimientos. El presidente de la Región de Murcia busca empatizar con los ciudadanos, durante toda la vigencia de este episodio de lluvias estuvo al frente de la coordinación y gestión de la crisis, recorriendo todos los municipios y estando en contacto directo con los vecinos.

Este estudio de caso ha sido una primera aproximación a la gestión de la crisis que origina la DANA en la Región de Murcia. Los datos evidencian que se han observado variables institucionales e instrumentales presentes en la gestión de una situación de crisis.

Referencias bibliográficas

- Andreas Schwarz, I. (2016): «La investigación en la comunicación de crisis en la era de la globalización y la hibridación». En Chavez Marques y Mercado Saez (coord): *La comunicación en situaciones de riesgo y crisis*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Añel, R. M. y Rodríguez, E. (2020): «La comunicación en la crisis del Covid-19: relato único, marco épico y relatos ausentes». *Revista Española de Comunicación en Salud*, suplemento 1: 293-303.
- Berge, T. (1990): *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. New Jersey: Blackwell.
- Boin, A.; Hart, P.; Stern, E. y Sundelius, B. (2007): *La política de la gestión de crisis. El liderazgo público bajo presión*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

- Canel, M. J. (2010). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Cases, J. I. (comp.) (2010): *Catástrofes medioambientales. La reacción social y política*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Castejón, G. y Romero, A. (2014): «Inundaciones en la Región de Murcia en los inicios del siglo XXI». *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XIX, Biblio 3W.
- Castillo, A. (2010): *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castillo-Esparcía, A.; Fernández, A. B. y Puentes-Rivera, I. (2020): «Comunicación política y Covid-19. Estrategias del Gobierno de España». *El Profesional de la Información*, 29(4).
- Costa-Sánchez, C. y López-García, X. (2020): «Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones». *El Profesional de la Información*, 29(3).
- Crespo, I. y Garrido, A. (2020): «La pandemia del coronavirus: estrategias de comunicación de crisis. Comunicación en tiempos de alarma: el caso español». *Revista Mas Poder Local*, 41: 12-19.
- Crespo, I.; Medina, R. M.; Garrido, A.; Belinchón, M. y Parodi, J. (2017): *¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Crespo, I.; Garrido, A. y Medina, R. M. (2017): «La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica». *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 18: 110-134.
- Dader, J. L. (2004). «Comunipólogos: los sastres del emperador, sus hilos de oro y las lentes del público». *Revista Doxa*, 2: 191-215.
- Elizalde, L. (2004): *Estrategias encane las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Elizalde, L. (2009): *Gestión de Comunicación Pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Barcelona: Bosch.
- Fearn-Banks, K. (2001): «Crisis Communication: A Review of Some Best Practices». En R. L. Heath (ed.): *Handbook of Public Relations*. Sage Publications Inc. California: Thousand Oaks.
- Fink, S. (1986): *Crisis Management: planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- Freijeiro, M. (2010): «La gestión política en tiempo de crisis: un análisis de la actuación de los agentes públicos en el caso Prestige». En J. I. Cases (comp.): *Catástrofes medioambientales. La reacción social y política*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- García Santamaría, J. V. (2011): «El accidente aéreo de Spanair y la gestión de crisis». *Razón y Palabra*, 76.
- González Herrero, A. (1998): *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- Hermann, C. F. (1963). «Some consequences of crisis which limit the viability of organizations». *Administrative Science Quarterly*, 1 (8): 61-82.
- Lasso de la Vega González, C.; Marin Dueñas, P. y Beld, J. M. (2016): «Análisis informativo de los atentados yihadistas del 11M de 2004 y del 13N de 2015. Crisis en la percepción de las instituciones públicas y organizaciones privadas». En L. M. Romero Rodríguez y R. Mancinas Chavez (comp.): *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión*

de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional. Sevilla: Egregius.

Marín, F. (2009): *Comunicación de crisis*. Madrid: LID Editorial.

Mitroff, I. I. y Pearson, C. M. (1997): *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

Piñuel, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Redondo, J. (2010): «Estrategias de comunicación en tiempo de crisis: los mensajes del gobierno a través de los medios tras el hundimiento del Prestige». J. I. Cases (comp.): *Catástrofes medioambientales. La reacción social y política*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Riorda, M. (2011): «Gestionando certidumbres: la comunicación de crisis no es comunicación gubernamental, electoral ni de riesgo». En L. Elizalde, D. Fernández y M. Riorda (comps.): *La gestión del disenso. La comunicación gubernamental en problemas*. Buenos Aires: La Crujía.

Sartre, V. (2003): *La communication de crise*. París: Les Éditions Demos.

Tipurić, D.; Skoko, D. J. y Mešin, M. (2013): «Crisis management dilemmas: differences in attitudes towards reactive crisis communication strategies among future business professionals in Croatia». *Montenegrin Journal of Economics*, 9(2): 27-37.

Tuñez, M. (2005): «Informar en crisis. Proactivos desde la veracidad». *Gestión informativa de crisis en catástrofes marítimas*. Xunta de Galicia. La Coruña: Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre.

Vanaclocha, F. J.; Natera, A. y García Sánchez, E. (2007): «Prestige y 11-M: la vertebración política de la gestión de catástrofes». *Documentos de Trabajo/Política y Gestión*, nº 11. Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Ciencia Política y Sociología.

Vanaclocha, F. J., García Sánchez, E. y Natera, A. (2010): «La evaluación de la gestión de crisis: dimensiones analíticas y criterios de valor». En J. I. Cases, J. I. (comp.): *Catástrofes medioambientales. La reacción social y política*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Xifra, J. (2005): «La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso de Microsoft». *Revista de estudios de Comunicación*, 18(10): 67-81.

Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993): *La dirección de comunicación: Prácticas profesionales, diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.

Normativa

Boletín Oficial del Estado (2019): *Real Decreto 11/2019, de 20 de septiembre, por el que se adoptan medidas urgentes para paliar los daños causados por temporales y otras situaciones catastróficas*.

Boletín Oficial del Estado (2015): *Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema de Protección Civil*.

Inunmur (2007): Plan Especial de Protección Civil ante el riesgo de inundaciones de la CARM.

Meteomur: Protocolo de aviso y seguimiento ante meteorología adversa en la Región de Murcia.

Páginas webs consultadas

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. www.carm.es

Agencia Estatal de Meteorología. www.aemet.es

Asamblea de Murcia. www.asambleamurcia.es

Confederación Hidrográfica del Segura. www.chsegura.es