

**LAS RELACIONES PÚBLICAS EN PROCESOS DE CRISIS. ESTRATEGIA Y
APLICACIÓN. EL CASO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
EN LA CATÁSTROFE DEL PRESTIGE.**

Por: Emma Torres Romay

Introducción. Objeto de estudio.

El hundimiento del petrolero *Prestige* en las costas gallegas y la posterior marea negra provocada por esta catástrofe se ha convertido en un hito histórico para Galicia. Por un lado una historia negra de accidentes de petroleros con consecuencias para el medio ambiente, el del *Prestige* era el séptimo accidente que se registraba en la misma costa en 30 años añadiendo 30.000 toneladas más de crudo a las 270.000 que los sucesos anteriores habían dejado en las aguas gallegas (BLANCO, 2002), por otro lado también pasará a la historia de las movilizaciones sociales en Galicia. El alto nivel de implicación de la opinión pública con el desastre puede comprobarse no sólo en fenómeno de los miles de voluntarios que durante meses se encargaron de recoger el chapapote en las playas, sino también en las numerosas manifestaciones que tuvieron lugar dentro y fuera de Galicia¹ y, por supuesto, el novedoso fenómeno de “Nunca Más” que puso sobre la mesa una nueva forma de asociacionismo y de organización de la sociedad civil.

Todos estos aspectos han sido ya abordados en una amplia bibliografía sobre el tema. Pero, sin duda, el aspecto de las crisis que desata una mayor controversia es la gestión que los Gobiernos central y autonómico realizaron del desastre. Las voces críticas son mayoritarias, sobre todo desde el punto de vista técnico, incidiendo en lo desafortunado de la decisión de alejar el barco de la costa.

Sin embargo, sería muy útil analizar todo el proceso de gestión de la catástrofe desde el punto de vista comunicativo. ¿Cómo gestionaron las autoridades correspondientes la comunicación en este desastre?. La respuesta a esta cuestión está siendo buscada por el equipo de investigación CA1 de la Facultad de Ciencias Sociales y la Comunicación de la Universidad de Vigo mediante una investigación financiada por la Cátedra Filgueira Valverde y que lleva por título “La Comunicación Público-Institucional en el caso del Prestige”. Esta investigación está aportando datos interesantes en el campo de la gestión de la comunicación de crisis. Para la presente comunicación realizaremos un breve análisis de los aspectos que se consideran fundamentales para la gestión comunicativa adecuada de una crisis, desde el punto de vista de las relaciones públicas (RR.PP.), exponiendo así las líneas que se están siguiendo en la investigación antes mencionada.

Como paso previo, aportaremos algunos datos sobre la importancia de la comunicación de crisis y la comunicación institucional.

¹ La manifestación de Santiago de Compostela el 1 de diciembre de 2002 batió todos los récords en cuanto al número de personas movilizadas. Era la manifestación más grande que había visto en Galicia desde que en el año 1995 Vigo acogía la concentración de protesta por la “guerra del fletán”.

1. LA COMUNICACIÓN DE CRISIS Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Como señala FITA “la definición de una crisis tiene, por lógica, un sinfín de explicaciones acepciones y matices, donde se exponen claros razonamientos de por qué suceden, se producen, o simplemente ocurren” (1999:121) En cualquier caso las crisis se producen por una serie de circunstancias que concurren en un determinado momento y suponen un cambio de situación que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización (PIÑUEL, 1997: 21)

A todo esto, debemos añadir que la crisis implica una pérdida de confianza en la organización que ha provocado la crisis y su contorno; que se van a producir investigaciones exhaustivas por parte de los medios de comunicación²; va a existir una incertidumbre de los clientes de la empresa, lo que generalmente se traduce en pérdidas de contratos o alteración de la cotidianeidad comercial; se produce una popularidad inmediata de las víctimas y, por último, se va a dar una intervención de los poderes públicos a través de inspecciones, controles, etc.. En resumen, la organización se convierte en un objeto mediático y todas sus actuaciones sufren un importante efecto de amplificación, la compañía parece opuesta a la sociedad, incluso enfrentada a ella y los dirigentes son puestos en entredicho.

En este contexto la presencia de la gestión de la comunicación de crisis (CDC) ha ido evolucionado poco a poco y podemos hablar de su creciente importancia en el ámbito empresarial especialmente desde los 80, aunque no cuenta todavía con un *background* lo suficientemente amplio.

Es fundamental el hecho de que tradicionalmente la CDC se relaciona con las RR.PP. así, aunque se hable de comunicación en procesos de crisis deberíamos hablar de RR.PP. en procesos de crisis. Además, en procesos de este tipo, las RR.PP. se sirven de procesos o fórmulas de comunicación que, en principio, tendrían entidad propia y no estarían subordinadas a esta disciplina como puede ser el caso de la publicidad, estableciendo un nuevo planteamiento de las tipologías comunicativas.

Si tenemos en cuenta que las funciones de las RR.PP. son la de identificar y valorar las tendencias y la importancia de la opinión pública, aconsejar a los órganos directivos de las organizaciones sobre cómo tratar a la opinión pública y emplear los medios de comunicación para influir en la opinión pública, la CDC puede ser definida como un área de las RR.PP. que provee a las organizaciones de las herramientas para afrontar, desde el punto de vista de la comunicación, una crisis. Resumiendo las RR.PP. son una disciplina que se encarga de la comunicación institucional y empresarial en las que debe incluirse, entre otras, la comunicación para posibles periodos de crisis.

La CDC, en teoría, se ha convertido en un elemento fundamental de los planes de comunicación de empresas e instituciones. Pero la realidad es que la CDC no está todavía asentada como materia fundamental dentro de los programas de comunicación de empresas e instituciones³,

² Para los medios de comunicación la variable “conflicto” es el tercer factor de selección del *newsmaking*.

³ Se realizó un pequeño análisis de las 25 principales empresas de Galicia para el proyecto de fin de carrera “Comunicación de crisis” (Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad de Vigo, 2000) del cual se concluyó que tan sólo 11 de esas 25 contaban con un departamento de comunicación propio, de las cuales tan sólo 3 (Citröen, Zeneca Farma y ASTANO) contaban con un plan de CDC.

(algo que coincide con la falta de asentamiento de las RR.PP. en las empresas españolas). Debemos hablar de una falta de cultura empresarial y la falta de previsión ante las crisis que le puedan afectar a la imagen de empresa. Partimos de la hipótesis de que las grandes empresas suelen estar mejor preparadas para solventar un problema desde el punto de vista técnico que desde la comunicación.

Pero ¿qué ocurre con la comunicación institucional?. Todo lo anteriormente expuesto hacía referencia básicamente a la comunicación empresarial pero las cosas han cambiando mucho en los últimos años. En la actualidad la mayor parte de las instituciones públicas cuentan con un gabinete de comunicación, Algo que hasta hace una década era casi exclusivo de las grandes empresas. Los gabinetes de comunicación pueden ser definidos como fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información, que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones o personas de relieve que desean transmitir una imagen positiva de si mismas, influyendo de esta forma en la opinión pública (FERNÁNDEZ AREAL, 1998: 20) . Los gabinetes se encargan de la política de las RR.PP., de la publicidad, de las relaciones con las instituciones, de las relaciones con la comunidad, con los miembros del organismo, de los programas de promoción, de las relaciones con los empleados y otras muchas actividades, sin olvidar, por supuesto, la CDC.

A principios de la década de los noventa desembarcaron en España los llamados “Sistemas de Crisis” para las organizaciones empresariales y poco a poco fueron teniendo presencia en todo tipo de instituciones. Hay que indicar que los elementos constitutivos de los Sistemas de Crisis gubernamentales o privados son exactamente iguales: sensores de información; subsistemas de indicadores de crisis; centro de situación de crisis; gabinete de crisis, subsistemas de telecomunicaciones, planes de contingencia, etc (VIDAL DELGADO, 2004: 1)

2. LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DE LA CRISIS DEL PRESTIGE

Para el análisis del caso que nos ocupa podemos seguir el modelo de VILLAFANE (1993:87) que habla de 3 perspectivas posibles para el análisis y gestión de la crisis: una perspectiva fenoménica que se refiere a analizar como se vive y se percibe; una perspectiva taxonómica, que se refiere a los criterios de clasificación que para determinar de qué tipo de crisis se trata y perspectiva secuencial, sobre la evolución en el tiempo del conflicto. A estos tres puntos de vista proponemos añadir una cuarta que denominaríamos perspectiva funcional, en la que se determina qué medios o canales de comunicación se utilizan en la crisis.

2.1 PERSPECTIVA FENOMÉNICA

El primer paso para afrontar una crisis es saber todo lo posible sobre ella, cómo se vive, cómo se percibe a qué está afectando... Se trata de luchar contra ella conociendo todas sus características y los factores determinantes de la misma. La identificación de la crisis es una fase clave en la adopción de la estrategia comunicativa y parece que este fue el **PRIMER ERROR** en el que incurrieron los gestores

de crisis de ambos gobiernos. Los responsables autonómicos y centrales no supieron valorar adecuadamente el problema que tenían entre manos.

La Consellería de Pesca es consciente de la magnitud del problema cuando a las 4.30 horas de la madrugada del día 14 de noviembre, es decir, 13 horas después de recibido el aviso de socorro desde el *Prestige*, el petrolero se encuentra a siete millas de la costa. Entonces, los servicios de salvamento de la Xunta alertan al Conselleiro y al Presidente de la Xunta. A partir de todo esto se puede establecer una doble lectura sobre el hecho de que Fraga estuviera de cacería los días que el *Prestige* se encontraba a la deriva en las costas gallegas. Por un lado podría ser la aplicación de una de las máximas fundamentales de CDC ***intentar dar la impresión de que todo está bajo control***: *“La imagen del presidente de la Xunta de caza el primer fin de semana con el Prestige ya en nuestras vidas, junto con sus conselleiros responsables de Medio Ambiente y de Puertos (hoy ninguno de los dos en el Gobierno), se corresponden con una idea de “normalidad” más aún cuando el máximo responsable de la administración central para el caso, el ministro de Fomento, Francisco Álvarez-Cascos, pasa los mismos días en la misma actividad cinegética por los Pirineos y el Ministro de Medio Ambiente, Jaime Matas, descansa en Doñana”*. (LÓPEZ RICO, 2003: 16)

Desde otro punto de vista estaríamos hablando de una falta de eficacia de los equipos de Gobierno: *“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 mucho más grave y de mucho más calado político y social, al poner de manifiesto que, tres días después de producirse el incidente inicial, aun carecían de una descripción exacta de los hechos, de una evaluación razonable de los riesgos, y de un relatorio detallado de las intervenciones de la propia Administración”* (BARREIRO RIVAS, 2003: 33)

En cuanto a la gestión de esta crisis y las soluciones implementadas por la Administración central vemos que reflejan una concepción del problema como “accidente”: *“Las autoridades españolas no pensaron inicialmente en un naufragio inevitable, y por eso actuaron como si este nunca fuera a producirse, o como si no tuvieran otro objetivo que “deshacerse” del problema, sin cargar con costes no resarcibles ni pagar el precio de decisiones impopulares”* (BARREIRO RIVAS, 2003: 33) Por lo que se repetiría el error de la Administración Autonómica, no supieron evaluar la gravedad del hecho.

En cualquier caso, si el primer paso (evaluar la gravedad de la crisis) hubiera sido bien dado, a continuación debería procederse a establecer los límites de la crisis, las responsabilidades propias y las de terceros, evaluar los daños y el número de afectados, determinar el grado de visibilidad mediática de la crisis y, sobre todo, reunir urgentemente los componentes de la célula o gabinete de crisis para poder definir un “discurso de espera” que permita ganar tiempo, tomar medidas y discernir entre la información que conviene preservar y la que puede influirse inmediatamente. A este último punto es al que tenemos que hacer especial referencia: ¿Existía un plan de crisis? ¿y un gabinete de crisis? ¿quién lo componía? ¿quién fue el portavoz que se encargó de emitir los primeros mensajes?.

a) El Gabinete de crisis

El Comité o Gabinete de Crisis es el equipo humano que tiene la responsabilidad de atajar la crisis y conseguir que sus efectos sean lo menos perjudiciales posible para la organización. El Comité de crisis debe encargarse de elaborar el plan de crisis si no existe o uno o de aplicarlo si ya estaba configurado. Lo recomendable es que el comité de crisis esté ya configurado previamente y no se tenga que improvisar durante la crisis. La función principal de este órgano es aislar la crisis, dirigir la respuesta y prever las contingencias siendo una de las tareas primordiales de este comité la de mantener la comunicación con los medios.

El *may day* del Prestige llegó en la tarde del 13 de noviembre, enseguida se movilizan dos helicópteros para proceder a su rescate activando los procedimientos de emergencia para el rescate de personas y la valoración de la situación. Sin embargo, la primera reunión de responsables políticos e institucionales tiene lugar el 14 de noviembre a las cinco de la madrugada. Llegan a Coruña José Luis López-Sors, director general de Marina Mercante, acompañado del delegado del Gobierno, Arsenio Fernández de Mesa; el subdelegado, José Manuel Pérez; su jefe de gabinete, Antonio Blanco; el capitán marítimo de Coruña, Ángel del Real, y la secretaria y notaria de las reuniones, Nieves Méndez.

La Xunta de Galicia realiza la correspondiente reunión de urgencia también el día 14 de noviembre, pero a las siete de la mañana, con la asistencia del Presidente de la Xunta y los titulares de Pesca, Justicia y Medio Ambiente, que deciden poner en alerta a los reducidos medios humanos marítimos y terrestres disponibles. También ese mismo día, el Delegado del Gobierno, Arsenio Fernández de Mesa fue el responsable de activar el gabinete de crisis en el Centro de Cooperación Operativa (CECOP) de la Delegación del Gobierno en A Coruña, para coordinar todas las autoridades y administraciones públicas con competencias en relación con el siniestro. Así constituían este Gabinete la Xunta de Galicia, el Ministerio de Medio Ambiente, de Fomento y de Pesca además de Salvamento Marítimo y Protección Civil, las Fuerzas Armadas y los Servicios de Vigilancia aduanera y la Guardia Civil. En las diferentes reuniones de este organismos se estableció un dispositivo de evolución sobre los recursos pesqueros y marisqueros integrados por 35 expertos de la propia Consellería y se evaluaron los mecanismos presupuestarios para afrontar las consecuencias del, por entonces todavía “posible”, vertido.

En cuanto a las tareas de seguimiento del buque siniestrado, así como las de control y lucha contra la contaminación marina, éstas estuvieron también desde un principio, coordinados desde la Delegación del Gobierno en Galicia, dónde se constituyó otro Gabinete. En este Gabinete de crisis según la Xunta, estuvieron representadas todas las instituciones y organismos ministeriales y de la administración gallega, que colaboraron, desde sus respectivas competencias, en la solución del problema originado por el vertido de combustible. Además, cooperaron también las cofradías de pescadores, los ayuntamientos afectados, el ejército y los centros de investigación y empresas especializadas, tanto nacionales como extranjeras. De este Gabinete de crisis salió una comisión

encargada del control y limpieza de la costa que fue gestionada por la Xunta de Galicia quien dispuso de la empresa pública TRAGSA como unidad operativa.

Vemos, por lo tanto, que se configuran diversas cédulas de crisis, la mayoría de ellas con unas funciones específicas, casi siempre relacionadas con aspectos técnicos. Pero en ninguna de ellas se contó con la presencia de profesionales de comunicación ni ninguna de ellas contemplaba entre sus funciones las relaciones con los medios o las políticas de información a la ciudadanía. Podemos apreciar la posible existencia de un **SEGUNDO ERROR** que, como iremos comprobando, va a dar lugar a problemas de organización y es que otra de las máximas de la comunicación de crisis es que ***debemos tener una coordinación única*** cosa que en este caso no se cumplió.

b) El Plan de crisis

El plan de crisis es el elemento fundamental de todo proceso de gestión de un conflicto tanto en empresas como en instituciones. Su importancia radica en que es en este documento donde se articulan los elementos fundamentales, desde la configuración del Gabinete de crisis hasta la elección del portavoz además de plantear diferentes soluciones para los distintos tipos de crisis que se pueden plantear. En el plan de crisis se articula la interacción sobre los tres sistemas que conviven en toda institución (pública o privada) el técnico, el humano y el organizacional o cultural.

En el caso que nos ocupa y a ambos niveles (nacional y autonómico) podemos hablar claramente de la inexistencia de planes de crisis específicos para este tipo de situaciones. Sin embargo, no podemos pasar por alto el hecho de que el Gobierno dispone de varios elementos de coordinación: el Departamento de infraestructura y seguimiento para situaciones de crisis (integrado con rango de Dirección General en la Secretaría General de la Presidencia del Gobierno); el Comité Nacional de planes civiles de emergencia y la Comisión delegada del Gobierno para situaciones de crisis. Cuando se creó esta última se planteó la necesidad de contar con planes de actuación para afrontar con éxito una situación de crisis, consiguiendo una utilización coordinada, rápida y eficaz de todos los recursos disponibles. Pero al igual que el caso de los gabinetes de crisis todo se preveía desde un punto de vista técnico y no comunicativo.

Por lo tanto, ni el Gobierno ni la Xunta cumplieron con la máxima de que ***hay que contar con un plan de crisis*** incurriendo así en un **TERCER ERROR** al no tener disponible ningún mecanismo de toma de decisiones comunicacionales .

c) El portavoz

Dentro del Comité de Crisis, y según las directrices recogidas en el plan que se elabore, debe ser nombrado un portavoz que será el que de la cara ante los medios de comunicación y la opinión pública. Dependiendo de la naturaleza o el grado de la crisis se determinará si el portavoz es de mayor o menor nivel. Para su elección deben valorarse factores como su capacidad para afrontar sucesivas comparecencias delante de los medios de comunicación, su disponibilidad permanentemente, el conocimiento que tenga sobre las claves de la comunicación institucional y, sobre todo que tenga asimilado el contexto y la repercusión mediática de la crisis.

Podemos por lo tanto señalar el **CUARTO ERROR** de la gestión de la crisis por los gobiernos, la mala elección del portavoz. En un primer momento fue el Delegado del Gobierno Arsenio Fernández de Mesa el encargado de gestionar la información hasta que, conscientes ya de la dimensión del problema es sustituido por el vicepresidente del Gobierno, el gallego Mariano Rajoy.

Evidentemente la intervención de Mariano Rajoy consiguió una mayor presencia del Gobierno en los medios de comunicación. Del informe “*Comunicación y medio ambiente: cobertura de cuestiones ambientales en la prensa gallega*” realizado en el Consello da Cultura Galega podemos obtener datos como que en Mariano Rajoy aparecía en 177 ocasiones en las noticias publicadas en la prensa autonómica frente a las 79 del Conselleiro de Pesca, las 74 del Presidente Fraga o las 58 del Delegado del Gobierno en Galicia. Pero el gesto no parecía ser suficiente.

El papel de Rajoy como portavoz del Gobierno en el caso del *Prestige* estaba suponiendo un enorme desgaste para su figura política (sobre todo por las continuas acusaciones de ocultamiento y desinformación). Se nombró entonces a Rodolfo Martín Villa como “Comisionado para las actuaciones derivadas de la catástrofe del *Prestige*”.

En cualquier caso, muchas de las críticas de la opinión pública a la gestión del incidente están en el hecho de que no fuera el propio presidente del Gobierno, José María Aznar, quien informar directamente y “diera la cara” en los medios de comunicación. El presidente defendió su postura señalando que su trabajo era principalmente de despacho. Según Aznar su función era la de coordinar o nombrar al coordinador (Rajoy) y poner en marcha las acciones necesarias además de proporcionar las herramientas adecuadas para paliar en lo posible los efectos de la marea negra. Aquí encontramos el **QUINTO ERROR** que estuvo claramente en el descuido del plano emocional de la catástrofe. La gestión de la crisis es importante, pero también lo son los gestos y la foto que Aznar quería evitar a pie de playa hubiera sido fundamental desde el punto de vista de las RR.PP. para conseguir mejorar la imagen que el Gobierno estaba dando en esta crisis.

2.1. PERSPECTIVA TAXONÓMICA

Como ya mencionamos, las crisis pueden derivarse de un sinnúmero de situaciones. A finales del siglo pasado surgió con fuerza un nuevo tipo de crisis que está incluida en todas las clasificaciones: las creadas o influidas por el hombre y es en estas donde la CDC tiene su mayor campo de trabajo.

En todo momento estamos hablando de catástrofe, término que le es aplicado insistentemente al accidente y hundimiento del *Prestige*. Podemos entender “catástrofe” como aquella situación en la que un fenómeno infausto e imprevisto le afecta a una colectividad de un modo global, incluido sus sistemas de respuestas institucionales. En la catástrofe los individuos afectados no podrán contar con la ayuda institucional, por lo menos en los primeros momentos, y tendrán que hacer frente a las consecuencias de los fenómenos con sus propias fuerzas (GARCÍA ÁLVAREZ, 2003: 93) Definición que se ajusta bastante a lo ocurrido en los primeros momentos.

Por lo tanto estamos hablando de una catástrofe provocada por el hombre de carácter medioambiental. Se trata de un tipo de crisis muy común, la historia nos da cientos de ejemplos de casos como este en los que fue necesaria una intervención, desde el punto de vista comunicativo, no sólo cara al exterior, sino hacia otros muchos otros públicos y no sólo buscando salvarle la vida a las personas sino salvar la imagen de la empresa/ institución. Muchos de estos casos pudieron servir como ejemplos en cuanto la gestión de la CDC, tanto en sentido positivo (para tomar referencias de lo que se debe hacer) como en sentido negativo (para evitar cometer los mismos errores).

En este punto sería adecuado realizar una comparación con otros accidentes de iguales características tanto fuera de nuestras fronteras (*Exxon Valdez, Erika*) como en las mismas costas gallegas (sobre todo el más cercano, el *Mar Egeo*, en 1992). Incluso podríamos hacer referencia a otras catástrofes medioambientales que sufrió España y que también se han convertido en ejemplos (negativos) de CDC como el del vertido de la minas de Aznalcollar en Doñana.

Durante el conflicto los medios de comunicación llamaban la atención sobre el hecho de que el Gobierno estaba repitiendo un modelo de gestión que en su momento había sido un error. Se trataba de lo ocurrido con el buque chipriota *Castor* a principios de 2001. El *Castor* navegaba con 26.000 tns. de productos altamente inflamables y sufrió una gran brecha cuando navegaba frente a Almería. Se le negó la posibilidad de ir a puerto refugio y se procedió al salvamento de la tripulación a 30 millas de la costa para posteriormente remolcarlo por el Mediterráneo hasta que fue acogido por Malta y pudo descargar el cargamento sin mayores problemas. El encargado de esta gestión fue el Director de la Marina Mercante, López-Sors (quien también tuvo un papel importante en el caso del *Prestige*) que calificó la operación de “acierto” a pesar de las protestas de la Organización Marítima Internacional.

Cabe plantearse si en el caso del *Prestige* no se intentó seguir el mismo modelo, algo que, sin duda, guardaría relación con la inexistencia de un política comunicativa pues esta no sería necesaria ya que el problema le correspondía a terceros países. De ser así, encontraríamos un **SEXTO ERROR** en la CDC ya que se pueden tomar como referencia aspectos puntuales de crisis semejantes, pero no debemos olvidar la máxima de que *el problema tiene siempre un carácter excepcional* que hace que nunca dos crisis sigan el mismo esquema por lo que la comunicación debe adecuarse a ellas.

2.2. PERSPECTIVA SECUENCIAL

Sin tener en cuenta la tipología de crisis, podemos establecer cinco fases básicas en su evolución: detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje. Esta perspectiva nos interesa desde el punto de vista de que estas fases van a estar condicionadas por las decisiones que los implicados tomen en cada una de ellas. Simplificando el esquema podemos analizar como fue la previsión del problema, cual la reacción (comunicativa) y cual fue la solución aportada.

a) Previsión

Prever una crisis e la única forma de adoptar, llegado el momento, las decisiones adecuadas. Teniendo esto en cuenta parece claro el hecho de que la organización siempre debe prepararse para las crisis, aunque es imposible prepararse para todos los tipos de crisis si debe hacerlo para aquellas más fácilmente le pueden afectar.

Unos 6.000 petroleros surcan cada día los mares, la mayoría bajo banderas de conveniencia, y muchos de ellos en pésimas condiciones de navegación, estando el corredor marítimo luso-gallego entre las principales rutas mundiales para el transporte de crudo. Ante esta situación los Gobiernos cometieron un **SÉPTIMO ERROR** al pasar por alto la máxima de que *lo posible es siempre probable* en dos sentidos: en que era posible que alguno de los barcos que pasan por el corredor de Fisterra sufriera un accidente y que, una vez que el *Prestige* sufriera la vía era probable que se hundiera y que provocase una marea negra. No se trataba de alarmar a la población innecesariamente pero si de colocarse en el “escenario peor” y preparar a la ciudadanía para un posible desastre.

b) Reacción

“Estaba claro que el Prestige tendría consecuencias ecológicas, socioeconómicas y políticas, pero, desde el primer día se observa que la primera preocupación fue minimizar las últimas. Este fue el hilo conductor, poco novedoso y poco eficaz (...) Apartar era la palabra, apartar el buque de la costa y a la ciudadanía de la información (...) El Delegado del Gobierno lo confirmaba: la prioridad de las autoridades españolas era apartar el buque lo máximo posible de la costa gallega. Y la realidad confirmaba también la intención ocultista desde el principio, pues, mientras los responsables de la administración afirmaban que el buque se mantenía lejos de la costa, los ciudadanos de Muxía lo veían desde sus ventanas” (LÓPEZ RICO, 2003: 15)

La reacción ante la catástrofe no fue adecuada. Durante el mes de febrero de 2003 el periódico *El País* publicó un diario de las 24 horas críticas del *Prestige* en el cual se mostraba lo apresurado de la decisión Gobierno español de alejar el barco de la costa. Si desde el punto de vista de la gestión los errores tienen como raíz esas 24 horas iniciales, desde el punto de vista de la comunicación las primeras 72 horas supusieron la entrada del Gobierno en una dinámica de desinformación que supondría el **OCTAVO ERROR** y, sin duda, el más grave.

“En las 72 horas que siguen al accidente, el delegado del Gobierno en Galicia, Arsenio Fernández de Mesa y el Conselleiro de Pesca de la Xunta, Enrique López Veiga, se turnan en la transmisión de informaciones manifiestamente falsas y/o perversas cuyo único objetivo es ocultar las gravísimas deficiencias en las dotaciones materiales de Salvamento Marítimo y los riesgos de una eventual rotura y hundimiento” (BESCANSÁ, 2002: 2)

Una vez que los Gobiernos entraron en esa dinámica de ocultamiento, desinformación y negación de la evidencia la marcha atrás se hizo imposible. Esto enlaza con el hecho de que se pasaran por alto varias máximas de la comunicación de crisis. La primera de ellas la de que *es necesario asumir responsabilidades*. Y asumir las responsabilidades incluye asumir la profundidad o gravedad

del problema. Sin embargo, el gobierno se caracterizó por un afán “minimizador” a través de la política informativa. Se hizo precisamente lo que después señalaban los especialistas que no se podía hacer “No se puede minimizar una situación agachando información y mintiéndole al pueblo. En una situación de emergencia siempre es mucho mejor errar del lado de la seguridad, considerando el problema mayor de lo que es y movilizar los mayores medios posibles” (LÓPEZ RICO, 2003: 18)

Tampoco se cumplió con la máxima de *nunca plantear hipótesis* ya que, tanto Fernández de Mesa como Rajoy basaban sus intervenciones públicas en suposiciones (el barco no se hundiría, el fuel se solidificaría, el petróleo no llegaría a las Rías Baixas...). Incluso, en los primeros días, tampoco se aplicaron la idea de que *el silencio no es rentable*. La primera información que emitió la Xunta data del 23 de noviembre y el Gobierno Central difundió comunicados sobre la evolución del buque pero no informó sobre las medidas que estaba poniendo en marcha hasta varios días después.

c) Solución

Segundo DE URZAIZ las RR.PP. tienen que resolver problemas que se sitúan a un doble nivel: por un lado un nivel moral (hacer bien) y, por otro, un nivel de información (hacerlo saber). Por lo tanto, una vez ocurrido lo inevitable debían buscarse soluciones, desde el punto de vista de la gestión que mejoraran las condiciones de la costa y resolvieran los problemas de los afectados y, desde el punto de vista de la comunicación, que mejoraran la imagen que estaba transmitiendo el Gobierno. La solución planteada para ambas cuestiones fue el denominado “Plan Galicia”.

El Plan Galicia fue aprobado en el Consejo de Ministros celebrado en la Coruña, con el objetivo no sólo de paliar los daños ecológicos y socioeconómicos producidos, sino de provocar la aceleración económica de la Comunidad. Aunque a nivel comunicacional la iniciativa se conoce genéricamente como “Plan Galicia”, conviene señalar que en realidad se trata de dos planes de distinta autoría. El Plan Galicia se aprueba por el Gobierno Central en el Consejo de Ministros celebrado en A Coruña el día 24 de enero, mientras que el Consello de Goberno de la Xunta de Galicia había aprobado el día anterior, el 23 de enero, el Plan de Dinamización Económica de Galicia (FAIÑA, 2003: 174). Pero la publicidad de los planes ha sido conjunta y la campaña de comunicación se ha caracterizado por la ambigüedad, ya que la percepción general es que se trata de un único paquete de medidas y se ha potenciado el protagonismo del Gobierno central quedando la Xunta en un lugar secundario. Puede que esta estrategia de comunicación se entienda por lo dañada que resultó la imagen de la Xunta en los primeros meses del desastre. No hay que olvidar, además, que en el momento de aprobación del Plan nos encontrábamos en la precampaña de elecciones municipales, por lo que podía convenir dejar a la Xunta al margen de acusaciones de oportunismo electoral. En cualquier caso, la relevancia mediática en estos primeros momentos correspondió al Gobierno central que intentaba contrarrestar las críticas y la percepción social de la falta de interés y de decisiones erróneas.

Si repasamos en contenido y las líneas de actuación de ambos planes, el parecido entre los dos resulta extraordinario. Ambos son dotaciones adicionales de presupuesto que sobre todo completan, y de forma circunstancial añaden, nuevas líneas de actuación pero que apenas tiene que ver con la

regeneración medioambiental, y se asemejan mucho más a un presupuesto típico de actuación en infraestructuras. De hecho, en ambos planes las dos terceras partes de la inversión comprometida se dedican a infraestructuras de comunicación. Las actuaciones y los fondos procedentes del Estado estaban directamente orientados a la reactivación de la economía gallega en general, lejos de incluir al sector más afectado por el vertido: el sector pesquero (LOSADA, 2003: 137)

Por otro lado, tanto en uno como en otro plan, apenas encontramos referencias a la catástrofe – que en cualquier caso aparece siempre nombrada por elipsis o como accidente – ni a las consecuencias reales del vertido de fuel en la costa. Las referencias al *Prestige* son escasas, indirectas y cuando aparecen lo hacen en términos de afectación puramente económica. El Plan Galicia, publicitado como uno de los mayores esfuerzos inversores del Gobierno en nuestra comunidad.

2.3. PERSPECTIVA FUNCIONAL

Debemos recordar que, para realizar su función las RR.PP. pueden valerse de los instrumentos comunes de comunicación (anuncios, spots, cuñas, anuncios impresos.. merchandising) pero también cuenta con una serie de instrumentos “exclusivos”: a nivel externo, como pueden ser dossiers de prensa, conferencias de prensa, comunicados, congresos, encuentros, entrevistas o regalos de empresa., y a nivel interno: notas internas, reuniones, tableros de anuncios, seminarios o cursos, memorandun, Intranet, auditorias, teléfono, etc.⁴. De todos estos los principales instrumentos para la CDC está: el dossier de información, el teléfono, entrevistas, ruedas de prensa, comunicados o notas de prensa, visitas de prensa, y publicidad convencional.

En el caso que nos ocupa tuvo una especial preponderancia las notas de prensa tanto en el Gobierno Central como el autonómico. Las ruedas de prensa no fueron tan frecuentes y, de hecho a muchas de las acciones realizadas por los políticos eran convocados los medios gráficos pero no los periodistas propiamente dichos, hecho este que insistía en crear un ambiente de desinformación.

Los Gobiernos debían tener en cuenta la máxima de que *hay que entender la postura de los medios de comunicación*. Estaba claro que la catástrofe del *Prestige* iba a tener una importante presencia en los medios de comunicación⁵. En este sentido se cometió un **NOVENO ERROR** al no saber aprovechar las oportunidades respecto a los medios de comunicación. Por una parte, los medios de comunicación suelen preferir fuentes institucionales antes que las de los movimientos sociales, ya que las fuentes oficiales proporcionan un flujo constante de información que, además, goza de autoridad y credibilidad de suyo (SANPEDRO, 2000). Por lo que haber establecido un canal de comunicación fluido con los distintos medios de comunicación hubiese garantizado por lo menos que

⁴ Revista “El Publicista” nº11 (1-15 de outubro de 1999)

⁵ En cuanto a los medios masivos de comunicación en general, se puede hablar de una importante presencia del tema de la catástrofe ecológica del *Prestige* durante los meses de febrero y marzo de 2003, durante este período, el tema central en cuanto a información fue el del *Prestige*: se mostraban imágenes de las costas afectados; de los trabajos que estaban realizando; se cubrían manifestaciones sobre todo la antes mencionada del 23 de febrero de 2003, que por su envergadura (mas de 200000 participantes) acaparó la atención de todos los medios de comunicación y seguía la contienda política que en

las informaciones publicadas contemplaran la versión oficial y la no oficial sobre lo ocurrido, algo que en muchas ocasiones no ocurrió. En segundo lugar, era especialmente delicado el tema del tratamiento que se le diera a este conflicto en los medios de titularidad pública. La parcialidad de la información emitida provocó un efecto rechazo en la audiencia por lo que estos medios sufrieron una gran pérdida de credibilidad⁶ y los Gobiernos “inutilizaron” una vía de información que hubiera sido más efectiva si se suavizara esa parcialidad y se hubiera empleado como medio de difusión de “información útil”.

Podríamos hablar de otros recursos para la CDC como la filtración casual o interesada o las cortinas de humo, pero estos requerirían un análisis más exhaustivo del contexto mediático de la catástrofe. Aunque algunos autores señalan que otra de las líneas de actuaciones de los Gobiernos se centró en el sistema mediático, para diluir la noticia del *Prestige* en una maraña informativa compuesta por la crisis de Irak, el Plan Galicia, las reformas del Código penal y cualquier otra noticia o polémica que pudiera evitar que la marea negra estuviera presente en la prensa, es discutible hablar de una cortina de humo. Podríamos señalar simplemente una pérdida de importancia “mediática”.

3. STAKEHOLDERS Y MOVILIZACIÓN SOCIAL

Para que las RR.PP. funcionen adecuadamente lo primero que la empresa o institución deben hacer es situarse en el flujo de comunicación que existe con su entorno. Se debe escuchar y asimilar todo lo que llegue del exterior, la información que se recoja servirá para saber cual es la imagen que en entorno tiene sobre la institución y que actitudes debe tomar ante ese público. La relación con el ambiente es el campo fundamental en donde se mueven las RR.PP. buscando conseguir consenso y entendimiento, además de prestigio para las instituciones que representa, la aceptación social y fomentar la colaboración con cualquiera ente que pueda tener interés para la institución.

Siempre nos referimos al público como un conjunto de personas capaces de tomar decisiones que le interesan a la empresa o institución (DE URZAIZ, 1971: 119) aunque, cuando se habla de CDC es adecuado emplear el concepto *stakeholders* (MITROFF 1999:27) entendiendo estos como los individuos o grupos de interés que afectan o son afectados por una organización específica. Representan la diversidad de puntos de vista que una organización debe tener en cuenta al formular su política de gestión de CDC

3.1. La opinión pública sobre la actuación del Gobierno

torno al tema se suscitaba, ya que en ese momento el eje de la disputa entre el gobierno y la oposición era la “crisis del Prestige” y la manera que había actuado el gobierno respecto a ella.

⁶ Numerosos estudios vinieron a corroborar la notable pérdida de credibilidad en todos los medios de información (LÉON, 2003). En España, según la Encuesta General de la Comunicación, publicidad en el 2003, la televisión se sitúa a la zaga de los demás medios en cuanto a credibilidad. Concretamente, la Televisión privada, en su consigue 4,4 puntos sobre 10, ligeramente por encima de las autonómicas y de la pública estatal. Cierra la lista la televisión local, que logra sólo un 3,9 (Encuesta General de la Comunicación)

¿Considera que el hundimiento del <i>Prestige</i> es uno de los problemas más importantes de Galicia?		
EDAD	SI	NO
18-29	77,7%	22,3%
30-49	67,6%	32,4%
50-64	52,0%	48,0%
65 y más	48,2%	51,8%
TOTAL	61,7%	38,3%

Fuente: Barómetro Sociopolítico Galego, marzo 2003. Universidade de Santiago de Compostela

Lo primero que los Gobiernos debían haber hecho para poder tomar decisiones comunicativas era evaluar cómo estaba la opinión pública en general. En principio, y una vez transcurrido el tiempo, los estudios existentes nos hablan de una opinión pública en total desacuerdo con las actuaciones llevadas a cabo por el Gobierno y muy preocupada por la situación provocada por el accidente del *Prestige*.

Según un estudio de la Universidad de Santiago de Compostela, el 61,7% de los gallegos consideraba el hundimiento del *Prestige* como un de los problemas más importantes de la comunidad frente al 38,3% que pensaba que no. Pero quizá el hecho más llamativo esté en que fueran los más jóvenes los que mostraran una mayor preocupación.

Otro estudio, en este caso de SONDAJE nos habla de que el 64% de los gallegos consideraba un error el

Opinión sobre la medida adoptada por las autoridades de alejar el buque		
EDAD	ACIERTO	ERROR
18-24	25,5%	68,6%
25-34	10,3%	77,6%
35-44	19,7%	69,0%
45-54	19,1%	64,7%
55-64	28,3%	55,0%
65 y más	18,9%	51,4%
TOTAL	20%	64%

Fuente: Encuesta "Hundimiento del *Prestige* y sus consecuencias". Instituto Sondaxe. Noviembre, 02

alejamiento del buque de la costa, frente a un 20% que lo consideraba un acierto. Podríamos enumerar muchos otros datos de muchos otros estudios pero lo que en esencia queda claro era que el Gobierno se estaba enfrentando a una opinión pública desfavorable. De hecho, en el barómetro del CIS de enero de 2003 (dos meses después de haberse desencadenado la catástrofe y un mes después de haber liberado de la cárcel, bajo fianza, al capitán del buque) de cada cuatro personas encuestadas una tuvo la sensación de que los principales responsable de la catástrofe fueron el capitán, la

armadora y la empresa fletadora; otra llegó a pensar que al Gobierno español se le debía de adjudicar toda la responsabilidad: la tercera persona cree que la culpabilidad la tuvieron las actuales leyes de navegación marítima; en tanto que la última persona se repartió entre no saber a quién adjudicar la responsabilidad, otorgársela a otros factores dispersos o culpar directamente a la Unión Europea (LOZANO, 2003) pero esta aparente confusión parecía aclararse cuando se producían protestas y manifestaciones.

Además de tener a la opinión pública en contra existían varios grupos o asociaciones claramente contrarios a la gestión de los gobiernos. Los fundamentales son la plataforma "Nunca Más" y las asociaciones ecologistas que ejercieron de auténticos "lobbys" ante ambas instituciones y fueron claves en la movilización social.

3.2. La movilización social

Como comentamos al comienzo de este texto, la movilización de la sociedad se produjo básicamente en dos frentes: uno de acción, tomando la iniciativa en la limpieza de las playas, y otro de reacción, protestando por la ineficacia de los gobiernos en la gestión del incidente.

En el primer aspecto es destacable el hecho de que a medida que iban pasando los días quedaba patente que la respuesta de los marineros y voluntarios e las tareas de limpieza era muy eficaz, se actuaba con pleno conocimiento del medio y se concentraban los esfuerzos en las áreas estratégicas.

La propia dinámica de trabajo no dejó dudas de que el modelo organizativo de las tareas de limpieza organizado por las cofradías de las Rías Baixas era fundamental para comprender las formas de gestión de la catástrofe adoptada por los afectados. De esta forma, la efectividad del modelo ensombreció todavía más la actuación de las instituciones públicas. Ni los operarios de TRAGSA ni el ejército conseguían el nivel de eficacia que desarrollaban los voluntarios. De esta forma poco a poco, la iniciativa de los marineros que recogían fuel con todo tipo de artilugios inventados o adaptados para la ocasión, se convirtieron en una imagen positiva de la catástrofe, el Gobierno ya no pudo impedir que las imágenes de televisión mostraran como “auténticos héroes” a aquellos hombres y mujeres “abandonados a su suerte” por las autoridades. Además, la pronta movilización de la sociedad civil puso de manifiesto la carencia de medios técnicos y la falta de decisión de las instituciones para conseguirlos. Lo que tanto le costó a la administración: actuar al nivel que la situación requería, fue en seguida captado por la ciudadanía.

En el segundo nivel, el de las protestas y manifestaciones, ya se ha señalado la importancia de las mismas incidiendo especialmente en el hecho de que fueron las que tuvieron una mayor presencia mediática contando además con la implicación directa de los medios.

3.3. Los otros públicos de la crisis

Pero además del análisis genérico de la opinión pública como el global de los ciudadanos, es fundamental establecer un mapa de públicos que segmente los distintos grupos de interés a los que las instituciones implicadas tenían que dirigirse, pudiendo así realizar una política de comunicación específica para cada uno de los grupos establecidos. De esta forma podemos realizar una división entre públicos **internos** y públicos **externos**.

A nivel interno, la opinión pública española podía dividirse en dos vectores básicos: los directamente afectados y los no afectados pero implicados. Los primeros serían fundamentalmente los pescadores y mariscadores que tuvieron que dejar momentáneamente su trabajo con el consiguiente perjuicio económico. El sector pesquero gallego es fácilmente identificable si bien su complejidad organizativa complica mucho el acercamiento al mismo. *“Este sector arrastra, desde siempre, con excepción parcial de la pesca de altura, una debilidad casi endémica en lo que se refiere a su capacidad de organización y movilización, más allá de episodios aislados casi siempre distorsionados por una fuerte carga emocional motivada por situaciones límite, como el apresamiento de barcos y personas por terceros, expulsión de caladeros internacionales, naufragios...”* (LOSADA, 2003: 132) Sin embargo y sobre todo la Administración gallega, conoce esos episodios aislados en los que las reivindicaciones del sector pesquero que atacan al Gobierno central de forma especialmente virulenta (tanto en sentido real como figurado)

Entre los “no implicados directamente” llama especialmente la atención la participación activa de los estudiantes que no sólo se manifestaron contra la gestión del Gobierno en los distintos centros universitarios de todo el país, formaron parte de innumerables grupos de investigación sobre el tema,

sino que, sobre todo, participaron de forma directa a través de los viajes que organizaban las distintas facultades y centros para poder ir a Galicia a colaborar voluntariamente con la limpieza del chapapote.

A nivel externo, la tipología de crisis a la que nos estamos encontrando supuso una clara implicación de los públicos internacionales, no sólo de los países directamente afectados sino también de los organismos internacionales que tenían algún tipo de competencia en este tipo de sucesos.

Las polémicas entre los diferentes países relacionados con la crisis no se hicieron esperar. Se generó una batalla diplomática con el Gobierno británico al negar estas afirmaciones del Gobierno español que había señalado que el petrolero tenía como ruta regular Letonia- Gibraltar lo cual suponía que la colonia británica no controlaba la seguridad de los buques que entraban a su puerto. A finales del mes de diciembre los restos del crudo comenzaron a llegar a las costas francesas y el gobierno de aquel país abrió una investigación criminal para establecer responsabilidades por el hundimiento. Portugal también criticó la gestión española y demandó compensación por los daños y pérdidas. La Comisión Europea instó a los países miembros de la Unión Europea a que instrumenten las medidas de seguridad acordadas después del hundimiento del *Erika* y que no habían sido puestas en marcha.

CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre el análisis de este caso de CDC ya las hemos ido desgranando al hablar de los nueve errores fundamentales cometidos por los Gobiernos. Debemos hacer especial hincapié en el hecho de que no se tuvieron en cuenta una serie de máximas que son consideradas como básicas en la gestión de la CDC y, sobre todo, en la falta de análisis de los *stakeholders* implicados. Los Gobiernos se encontraron con una crisis que ponía en su contra a la opinión pública, a otros países e incluso a los medios de comunicación.

Como dato positivo debemos incidir en la rápida reacción en el plano económico ya que el pago de ayudas silenció, sin duda, muchas críticas hacia la gestión de los gobiernos. Por otra parte el “Plan Galicia” puede estar bien planteado como solución a la crisis de imagen de ambas instituciones, pero quizá no es suficiente en lo que a contenidos se refiere. Además, en el análisis de este plan inciden toda una serie de factores de carácter psicológico y político que harán necesario un estudio mucho más profundo y exhaustivo de este caso.

Todos estos parámetros están siendo analizados dentro de la investigación “La Comunicación Público-Institucional en el caso del Prestige” de la Cátedra Filgueira Valverde y permitirán aportar un modelo de actuación basado en un análisis crítico constructivo de cada una de las decisiones tomadas en la gestión comunicativa de este incidente. Como adelanto, se puede hablar sin duda de una falta clara de previsión y coordinación entre las Administraciones implicadas además de una dinámica informativa inadecuada basada en la desinformación que no tuvo presente factores como la beligerancia de los medios de comunicación o la capacidad de actuación de los movimientos cívicos. Problemas todos ellos que radican de una inadecuada política de RR.PP. en comunicación de crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- BARQUERO CABRERO, D. (C.) (1994). *Manual de RR.PP. empresariales*. Barcelona: Gestión 2000.
- BLACK, Sam (1993) *Abc de las RR.PP.* . Barcelona: Gestión 2000.
- BLANCO, Manuel (2002) “Galicia ignora su pasado” en *La Voz de Galicia*. Especial Prestige “Ola Negra”.
- DE URZAIZ, Jaime (1971) *Teoría y Técnica de las RR.PP.* . Madrid: Ediciones San Martín.
- FAIÑA, J.A. (2003) “El Plan Galicia, un plan estratégico” en LABARTA, Uxío; ARIAS, Pedro e LAMELA, Carmen. *La huella del fuel. Ensayos sobre el Prestige*. A Coruña: Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre.
- FERNÁNDEZ AREAL, Manuel. (1998) *Información política y gabinetes de comunicación*. Pontevedra: Deputación Provincial de Pontevedra.
- FITA, Jaume (1999) *Comunicación en programa de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- GARCÍA ÁLVAREZ, Miguel Anxo (2003) “Riscos psicosociais do accidente do *Prestige*” en BARREIRO RIVAS [et al] (2003) *Prestige: a catástrofe que despertou Galiza?*. Coruña: Candeia Editora.
- LÓPEZ RICO, Juan (2003) “*Prestige*, a crónica inmediata” en BARREIRO RIVAS [et al] (2003) *Prestige: a catástrofe que despertou Galiza?*. Coruña: Candeia Editora.
- LOSADA, Antón; BALLESTEROS, Marta e MAHOU, Xosé (2003) “O *Prestige* como problema público: Actores, consecuencias e solucións” en CABRERA VARELA, Julio e GARCÍA ALLUT, Antonio (Coords.) *¿Qué foi do Prestige?* Coruña: Sotelo Blanco.
- MITROFF, Ian e PEARSON, Christine M. (1999) *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- SAMPEDRO BLANCO, V. (2000) *Opinión pública y democracia deliberativa. Medios, sondeos y urnas*. Madrid: Istmo.
- SOLANO FLETA, Luís (1995) *Fundamentos de las RR.PP.* . Madrid: Síntesis.
- VILLAFANE, Justo (1993) *La imagen positiva*. Madrid: Pirámide.

RECURSOS HEMORROGRÁFICOS

- “Bajo el síndrome del *Castor*” en *La Voz de Galicia*. 12 de diciembre de 2002. Sección Marítima. Página 54.
- BESCANS HERNÁNDEZ, Carolina (2002) “La catástrofe del *Prestige*” en *Le Monde Diplomatique*. Diciembre. Pág 2.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

- “Encuesta General de la Comunicación”, enero 2003 en http://www.infoamerica.org/complementos/encuesta2002/encuesta2002_uno1.htm Documento activo: 24/10/04
- AGRASO, M. F.; EIREXAS SANTAMARÍA, F. I. e JIMÉNEZ ALEIXANDRE, M. P. (2004) “El *Prestige* en la prensa gallega en el 2002: un análisis preliminar” en *Quark* número 28-29. abril-septiembre 2003. versión electrónica <http://www.imin.es/quark/nun28-29/028044.htm> Documento activo 27/10/04
- ARABIA, Claudia (2003) “El rol de las responsabilidades públicas en la responsabilidad social empresaria”. En http://www.iarse.org/site/downloads/cursos_rse/El_rol_de_las_Relaciones_Publicas_en_la_RSE-Claudia_Arabia.pdf Documento activo 24/10/04
- GARCÍA MATILLA, Agustín. (2003) “Superar la desmemoria y combatir la desinformación como condiciones inexcusables de una sociedad democrática”. Ponencia Cielo de Otoño de Comunicación. UCM. Versión electrónica en <http://www.uned.es/ntedu/espanol/master/segundo/modulos/comunicación%20audiovisual/matilla.pdf>. Activo 29/09/04.
- LEÓN, Bienvenido “La credibilidad de la televisión, por los suelos” en *Noticias de Comunicación*, n°42, 3 de febrero de 2003. en <http://www.fundacioncoso.org/3/archivo/articulos042.htm#5> documento activo 24/10/04.
- LOZANO ASCENCIO, Carlos (2003) “Comunicación social y catástrofe del *Prestige*. Reflexiones en torno a la imagen de un petrolero partido en dos”. Comunicación del V Congreso Nacional de Periodismo Ambiental. Madrid, 26 y 27 de Noviembre de 2003. Versión electrónica en <http://www.ucm.es/info/mdcs/Prestige.pdf> Documento activo el 28/09/04
- VIDAL DELGADO, Rafael (2004) “Comunicación pública y situación de crisis” en Belt Ibérica http://www.belt.es/articulos/articulo_print.asp?id=1771. Documento activo o 24/10/04.