

## Hacia un pensamiento crítico de los gestores de crisis y emergencias

M.<sup>a</sup> Isabel MARTÍNEZ TORRE-ENCISO  
Real Centro Universitario  
«Escorial-María Cristina»  
San Lorenzo del Escorial

**Resumen:** Este artículo intenta analizar las capacidades, habilidades y conocimientos que debe tener un gestor de crisis y emergencias. Sin embargo, su principal objetivo es hacer pensar a los lectores acerca de cuestiones no planteadas o no resueltas, y sugerir así una nueva dimensión para la profesionalización y capacidad de los gestores de crisis y emergencias.

**Abstract:** This article shows crisis and emergency managers' capacities, abilities and knowledge. The aim of the paper is to get readers to think about unsalved questions and about «the impossible», and to suggest a new dimension for crisis and emergency managers' profession.

**Palabras clave:** Gestión de crisis y emergencias, Risk management, Capacidades de gestión.

**Keywords:** Crisis and emergency management, Risk management.

### Sumario:

#### I. Introducción.

#### II. Capacidades de los gestores en las fases de la gestión de crisis y emergencias.

- 2.1. *Mitigación.*
- 2.2. *Prevención y preparación.*
- 2.3. *Respuesta.*
- 2.4. *Recuperación.*

#### III. Capacidades de los gestores de crisis y emergencias en los niveles organizativos.

#### IV. Conclusión.

#### V. Bibliografía.



## I. INTRODUCCIÓN

El reciente maremoto del 26 de diciembre de 2004, que ha asolado las costas de Asia y conmocionado al mundo; el atentado terrorista del 11 de marzo de 2004 en Madrid o el atentado terrorista de las Torres Gemelas de Nueva York son algunos de los terremotos, inundaciones, fuegos, cortes de carreteras, problemas de telecomunicaciones, atentados terroristas, escapes tóxicos y otros riesgos y situaciones de crisis y emergencia de todo tipo que cada vez más se dan a conocer a través de los medios de comunicación. Algunos de estos riesgos y situaciones de crisis y emergencia llegan a convertirse en catástrofes naturales, tecnológicas o humanas, y tanto unas como otras han tenido, pueden tener y tienen graves consecuencias en términos de vidas, en las economías de las empresas y familias y para la sociedad en su conjunto, cada vez más sensibilizada con la necesidad de una eficaz preparación y respuesta ante estas situaciones.

Ejemplos claros de estas situaciones catastróficas con gravísimas consecuencias en términos humanos, económicos y sociales, son los tres casos inicialmente citados, que, por su importancia, magnitud y trascendencia han marcado progresivamente un antes y un después en la concepción general de la gerencia de crisis y emergencias, y en particular de las necesidades a cubrir. Por lo reciente de los acontecimientos los siguientes datos están en la memoria de todos:

- 26 de diciembre de 2004: maremoto en las costas de Asia, con un número de muertes que supera los 170.000 personas, más de 1.000.000 de afectados directos y consecuencias y pérdidas de todo tipo aún por determinar.
- 11 de marzo de 2004: atentado terrorista en estaciones de trenes en Madrid, con 199 muertos y más de 2.000 heridos.
- 11 de septiembre de 2001: atentado terrorista contra las Torres Gemelas de Nueva York, con más de 2.500 muertos y millares de heridos.

Los procedimientos tradicionales utilizados en estos casos, como son la ayuda humanitaria, la confianza en los gobiernos para dar una respuesta adecuada o el intento de restaurar la producción o fabricación mediante los procesos tradicionales de toma de decisiones se han demostrado inútiles para eludir y paliar los graves efectos sociales y económicos de tales situaciones. La adopción de políticas de Prevención y Gestión de Crisis y Emergencias, entendidas como políticas de «gestión de riesgo global» por parte de todo tipo de Administraciones, empresas y organismos, se perfila como una medida viable, sostenible y absolutamente necesaria.

Para poder llevar a cabo estrategias y políticas de gestión global del riesgo es necesario que existan expertos y técnicos que, con conocimientos precisos y una adecuada preparación profesional, sepan dar una respuesta rápida pero capacitada, planificada y eficaz a los distintos riesgos que afrontamos. Se busca un profesional capaz de elaborar, gestionar y dirigir la planificación, prevención e intervención en situaciones de crisis y emergencias de todo tipo, independientemente de la magnitud de los efectos o impactos o del ámbito en el que se produce (público o privado). Aunque tradicionalmente este tipo de técnico o especialista salía de las filas de los servicios esenciales (policía, bomberos, etc.) y organismos públicos, cada vez más son especialistas que de forma independiente prestan sus servicios y conocimientos a todo tipo de empresas y organismos. La gestión de crisis y emergencias no es ya algo sólo de las Administraciones, sino que las empresas cada vez están más obligadas a desarrollar también este tipo de políticas y estrategias.

Para analizar las capacidades, habilidades y conocimientos específicos que estos expertos deben tener, dividiremos el trabajo en dos partes muy relacionadas. En primer lugar, se esbozarán dichas habilidades en función del momento de tiempo en que han de aplicarse y su relación con el riesgo, es decir, a través de las cuatro fases tradicionales de la gestión de crisis y emergencias pueden perfilarse los conocimientos y capacidades que ha de tener el «gestor de crisis y emergencias». En segundo lugar, se citarán algunas de estas habilidades y conocimientos específicos necesarios desde el punto de vista general (público o privado), diferenciando las mismas en función de los diferentes estamentos de toma de decisiones presentes en toda organización y de las capacidades que en ellos se requieren.

Este artículo no intenta ser un compendio ni un inventario de las capacidades, habilidades y conocimientos que debe tener un gestor

de crisis y emergencias, sino que su principal objetivo es hacer pensar a los lectores a cerca de cuestiones no planteadas o no resueltas y sugerir así una nueva dimensión para la profesionalización y capacitación de los gestores de crisis y emergencias.

## II. FASES DE LA GESTIÓN DE CRISIS Y EMERGENCIAS

La gestión de crisis y emergencias diseñada en cuatro fases tiene su origen en el mismo nacimiento de los mitos y de los sentimientos que estas situaciones han provocado en la humanidad: el origen, la secuencia lógica y el punto final. Como todos los mitos, las cuatro fases recogen la esencia de la verdad, y como todos los mitos, nunca deben ser interpretadas de forma literal.

### 2.1. *Mitigación*

Cuando pensamos en la mitigación lo primero que acude a nuestra mente son las acciones «estructurales» y «no estructurales» que permiten, por ejemplo, evitar que los muros se derrumben o que los utensilios o productos situados en las estanterías aparezcan por los suelos tras un terremoto.

El propósito de esta fase es prevenir que los desastres no ocurran y minimizar las consecuencias de aquellos que no se pueden prever. Por ello, cuando profundizamos en la idea de mitigación vemos que incluye conceptos más amplios que la sola prevención física, entre los que podemos destacar:

- El cambio de procedimientos: por ejemplo, ¿cuándo se realizan los *backups*?, ¿dónde se almacenan?
- Revisar los procedimientos: por ejemplo, ¿tiene todavía la planta de producción algún producto ácido que pueda llegar a juntarse con oxidantes?
- Modificación de sistemas: por ejemplo, ¿dependen los generadores de emergencia de la compañía local de electricidad?

En la práctica la mitigación comienza cuando los gerentes, directivos o altos cargos observan sus organizaciones (públicas o privadas) de forma crítica, analizando cuáles son los procedimientos, actividades o servicios básicos o críticos y cuáles son los sistemas de

soporte para hacer frente a cualquier eventualidad, incluyendo el grupo de personas que va a gestionar la crisis.

Por citar algunas medidas de mitigación que nos permitan vislumbrar las habilidades y capacidades que deben tener los gestores en esta fase, sugerimos las siguientes:

- Una primera medida de mitigación sería la de orientar a la dirección sobre seguridad y prevención de riesgos, pues su actitud se trasladará al resto de la organización<sup>1</sup>. Si la dirección no está involucrada en estas políticas y estrategias, el resto de la organización tampoco lo estará. Capacidad de convicción, compromiso con sus funciones o flexibilidad en su labor son algunas de las capacidades que debe tener este gestor.
- Una segunda medida de mitigación sería formar a este grupo de personas que va a responder frente a la crisis con algún curso especializado y adaptado a sus necesidades, pues la formación de los equipos de respuesta o gestión de crisis es fundamental para una eficaz gestión de la situación. La capacitación profesional es una importante forma de mitigación.
- Sin embargo, la más importante de todas las medidas de mitigación que una organización puede tomar es dirigir a estos gerentes hacia un «pensamiento crítico», medida muy difícil de conseguir pero sin la cual no es posible gestionar todas las variables de forma eficaz.

## 2.2. *Prevención y preparación*

Algunos especialistas consideran que esta expresión se refiere a aquellas medidas que se toman para proteger vidas, propiedades y beneficios financieros en el momento mismo de producirse el desastre, por ejemplo, cuando se acerca un huracán o fuego, o cuando se está desbordando un río. Sin embargo, una definición más correcta debería incluir estrategias a largo plazo referidas a la seguridad global, a la prevención de peligros potenciales, a la preparación de la

---

1. LAYE, J. E., y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.<sup>a</sup> I., «Strategies to reduce the impacts of disasters on business processes: the case of business continuity», en *International Journal of Risk Assessment and Management*, vol. II, 3-4 (UK 2001) 321.

organización o comunidad para afrontar mejor situaciones no deseadas y a la recuperación después del suceso.

El objetivo de la prevención y preparación es el conocimiento y gestión eficiente de todos los recursos disponibles humanos, físicos y económicos. El gestor de crisis y emergencias no puede, sin embargo, desarrollar todas las tareas requeridas en este tipo de situaciones, por lo que la planificación es un aspecto esencial en esta fase, si bien el gestor debe ser capaz de identificar las necesidades cuando surgen y buscar las soluciones adecuadas con los medios humanos, físicos y económicos a su alcance<sup>2</sup>.

La formación<sup>3</sup> es un elemento clave en esta fase, en todos los niveles de la organización y de la sociedad, para los trabajadores y ciudadanos que deben conocer las técnicas de autoprotección; es importante que miembros clave en las organizaciones conozcan las técnicas de «Gestión de la información en situaciones de crisis y emergencias»<sup>4</sup> de tal forma que puedan responder «correctamente» a los medios de comunicación durante la crisis; los directores financieros, los tesoreros o los controlers deben saber cómo contestar las preguntas de inspectores de hacienda, empresas de seguros, accionistas, proveedores, clientes, etc., y pueden aprenderlo en cursos de «Planificación financiera en «gestión de crisis y emergencias» para unos y cursos relativos a la «gestión de la información» para otros. Es importante que los gestores aprendan estas técnicas para poder posteriormente enseñarlas a los ciudadanos o a los trabajadores. Los gerentes de crisis y emergencias deben tener unos conocimientos amplios pero precisos y adecuados que les capacite para detectar y cubrir las necesidades de estos grupos.

Sin embargo, la formación no es la única medida de prevención: una buena identificación, análisis y evaluación<sup>5</sup> de riesgos y vulne-

---

2. PICKETT, J. M., y BLOCK, B. A., «Day to day Management», en *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*, ICMA, USA 1991, p. 263.

3. SACO CID, A., «Necesidades Mínimas de Formación para los Técnicos en Protección Civil y Defensa Civil», en *Conferencia Virtual Iberoamericana sobre Metodologías de la Formación-Capacitación en Materia de Defensa-Protección Civil*, CD de la Dirección General de Protección Civil, Ministerio del Interior, España, mayo-junio 2000.

4. FITA, J., *Comunicación en Programas de Crisis*, Gestión 2000, 1999.

5. KOLLURU, R.; BARTELL, S.; PITBLADO, R., y STRICOFF, S., *Manual de Evaluación y Administración de Riesgos*, Mc Graw-Hill, Méjico 1998.

rabilidades o impactos, una correcta elección de las estrategias a seguir y desarrollar, los planes de emergencias y su implantación, la revisión y actualización de los planes, el entrenamiento del personal, etc., son también medidas de prevención. La principal característica de los gestores en esta fase y de las que se derivan las demás habilidades es llegar a «pensar sobre lo imposible».

### 2.3. Respuesta

La respuesta ha sido el principal foco de atención de la gestión de emergencias en el *pasado*, centrada en las «medidas de socorro». Esta fase comienza <sup>6</sup> con la puesta en marcha de los mecanismos necesarios que activen los Planes de Emergencias, así como los procedimientos y procesos derivados del mismo cuando se produce esta situación. La activación del Centro de Coordinación Operativo, o en su caso del Gabinete de Crisis, permite centralizar la gestión de los recursos humanos y materiales, la coordinación de la información, así como la toma de decisiones en situaciones críticas para una efectiva, eficiente y coordinada respuesta ante el desastre.

Los ejercicios de simulación o simulacros <sup>7</sup> basados en planes y procedimientos previamente definidos facilitan la adquisición de habilidades y destrezas en las actividades propias y en la respuesta de los gerentes y de los diferentes grupos de intervención, al mismo tiempo que permiten la evaluación de la planificación y de los procedimientos que se están probando. Lo más importante en esta situación es que exista una estrecha colaboración entre las autoridades, los equipos de respuesta y los responsables de las empresas, de tal manera que la respuesta pueda ser eficiente y coordinada. Precisamente el *futuro* de la gestión de emergencias estará referido a la relación público-privado-sin ánimo de lucro en la planificación, cooperación y coordinación <sup>8</sup>. Se está empezando a aprender acerca de la

---

6. CURTIN, T., *Managing a Crisis: A practical Guide*, Macmillan Publishers Ltd, 2004.

7. ORTIZ ESPEJEL, G. L., «La Formación de Encargados de la Toma de Decisiones durante Emergencias: Metodologías de Entrenamiento», en *Conferencia Virtual Iberoamericana sobre Metodologías de la Formación-Capacitación en Materia de Defensa-Protección Civil*, CD de la Dirección General de Protección Civil, Ministerio del Interior, España, mayo-junio 2000.

8. MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.ª I., «La coordinación como estrategia en la prevención y gestión de crisis y emergencias», en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, XXXIV, San Lorenzo del Escorial 2001, pp. 357-359.

importancia de estas relaciones y de cómo pueden favorecer la recuperación de las empresas y comunidades a largo plazo. Una buena formación respecto de las técnicas de «Coordinación entre organizaciones públicas y privadas en situaciones de crisis y emergencias» sería muy útil para el gestor y para el desarrollo de sus habilidades y capacidades.

#### 2.4. *Recuperación*

La recuperación es el aspecto de la Gestión de Emergencias al cual se le está dando mayor atención en la *actualidad*<sup>9</sup>. Consiste en la vuelta a la actividad normal en el menor tiempo posible y con la menor pérdida de recursos humanos, físicos y económicos. La interrupción de ciertas actividades o servicios denominados básicos, esenciales o críticos para la comunidad o la organización, como el corte de suministro eléctrico, de gas, agua, teléfono, la interrupción de la producción, etc., pueden ser el origen de múltiples problemas para los gestores por la necesidad de recuperar esas actividades y las implicaciones que pueden ocasionar. El gestor debe saber priorizar las actuaciones necesarias para volver a la normalidad, utilizando para ello todos los medios humanos, técnicos y económicos disponibles. Como equivalente a este término también se utiliza el de «restauración» o «rehabilitación», principalmente referido a las infraestructuras, siendo más preciso, ya que la recuperación total de empresas y comunidades puede llevar meses, incluso años.

La estrategia clave en la actualidad es, sin embargo, la *continuidad de la actividad*<sup>10</sup>, pues mediante estrategias que evitan la ruptura de esas actividades o servicios esenciales o críticos es mucho más rápido volver a la vida habitual de la empresa y la comunidad, minimizando la pérdida de recursos de todo tipo. El conocimiento y la planificación por parte de los gestores de esas actividades o servicios esenciales o críticos es fundamental.

---

9. ELLIOT, D., *Crisis Management: Theory, System and Practice*, Routledge 2004.

10. LAYE, J. E., y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.<sup>a</sup> I., «Strategies to reduce the impacts of disasters on business processes: the case of business continuity», en *International Journal of Risk Assessment and Management*, vol. II, 3-4, (UK 2001) 326-327.

### III. CAPACIDADES DE LOS GESTORES DE CRISIS Y EMERGENCIAS EN LOS NIVELES ORGANIZATIVOS

Cuando se habla de políticas Prevención y Gestión de Crisis y Emergencias, entendidas como políticas y estrategias de «gestión de riesgo global», se habla de una gestión integrada de la prevención<sup>11</sup>. Esta gestión integrada tiene beneficios desde el punto de vista de la prevención de riesgos y de la mejora de la competitividad de las organizaciones. Los sistemas de gestión integrados permiten establecer las responsabilidades a todos los niveles, desde la dirección, las líneas de mando y los trabajadores, a la vez que se establecen los controles en dicha cadena de mando.

Las estrategias existen en los distintos niveles de la organización, siendo posible distinguir al menos tres niveles diferentes de estrategia organizativa.

El primer nivel de decisión es el denominado «corporativo». En él se determina la «estrategia de la organización». Las decisiones tomadas en este nivel son de tipo «estratégico» y definen los objetivos y las líneas de acción a seguir por la organización en el largo plazo. Una de las funciones básicas del nivel estratégico consiste en identificar los decisores más adecuados para cada nivel, según las capacidades de cada individuo. Entre las funciones más específicas de la dirección estratégica de emergencias es importante señalar que debe convencer e involucrar al resto del equipo directivo en la gestión de emergencias pidiendo su colaboración, así como establecer el equipo de gestión de crisis en cada caso, dependiendo del tipo y de la magnitud del desastre. También tienen como cometido el desarrollo de los sistemas «estandarizados» en la gestión de emergencias para que toda la información sea homogénea, por ejemplo, un mismo sistema informático, un único sistema de proceso de datos, una única cultura organizativa, buscar procedimientos estandarizados (escritos, comunicaciones, memorandums), etc. Es también muy importante el uso y desarrollo de los conceptos de «gabinete de crisis» y «centro de coordinación operativo» o el desarrollo de un «sistema» de comunicación en emergencias.

El segundo nivel se refiere a la estrategia de negocio. En este nivel se toman decisiones de tipo «táctico», que se refieren a la

---

11. ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES, *Guía de un Plan de Acción Preventiva en la Empresa*, Ed. Fundación Confemetal, Madrid 1997, p. 25.

forma de asignar eficientemente los recursos disponibles para la consecución de los objetivos fijados en el nivel estratégico. El gestor de emergencias en este nivel debe desarrollar programas que integren las cuatro fases de la dirección de emergencias: mitigación, prevención, respuesta y recuperación o continuación. Tiene como misión la gestión eficiente de los medios o recursos materiales disponibles, el personal, las víctimas si las hubiere, etc.

El tercer nivel de estrategia es el denominado funcional, y su preocupación es cómo utilizar y aplicar los recursos, procesos, personas y habilidades dentro de cada área funcional, actividad, unidad estratégica, servicio o comunidad con el objetivo de maximizar la productividad de esos recursos. Las capacidades de esta fase serían muy largas de especificar.

Los tres niveles descritos establecen una jerarquía en la estrategia, cuyas responsabilidades corresponden a diferentes personas dentro de la organización. Incluso estos niveles no representan problemas distintos, sino aspectos diferentes de un mismo problema estratégico. Esta idea permite plantear la interrelación necesaria entre todos los niveles para que tenga éxito la estrategia de la organización. «Esto significa que las decisiones tomadas en niveles superiores condicionan las decisiones tomadas en los demás niveles inferiores, puesto que los primeros definen el contexto en que se han de tomar todas las demás decisiones»<sup>12</sup>. Por esta razón «la interrelación, la información y la comunicación entre los diferentes niveles de responsabilidad son absolutamente necesarios para una adecuada coordinación de las estrategias y la consecución del objetivo principal de la organización»<sup>13</sup>.

#### IV. CONCLUSIÓN

Analizando las cuatro fases de la gestión de emergencias, así como las habilidades y capacidades de los gestores de crisis y emergencias y de los responsables de las mismas en general, parece claro que estamos hablando de mucho más que de escribir Planes de Ges-

---

12. HUNGER, J. D., y WHEELEN, T. L., *Strategic Management*, Addison Wesley, 5.ª ed., Reading, Massachusetts 1996, p. 19.

13. CUERVO, A., «La Dirección Estratégica de la Empresa», en *Dirección de Empresas de los Noventa*, Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno, Civitas, Madrid 1995, p. 57.

tión de Crisis y Emergencias, Planes de Evacuación o Planes de Continuidad. Estamos hablando de un *proceso integrador* de los tres escalones de la dirección de empresas y organismos que asumen la responsabilidad real de estas situaciones (estratégico, de negocio y funcional). Nos referimos a múltiples aspectos, tales como las fases de activación, los niveles de toma de decisiones, el número de respuestas o el grado de daño o cese de actividad, aspectos que se encuadran dentro del siguiente proceso: identificación de los riesgos y amenazas (escenarios), análisis de vulnerabilidades (impactos), análisis coste-beneficio, planificación (incluida la mitigación), formación y entrenamiento, prueba de lo planificado, mantenimiento y puesta a punto.

En los últimos tiempos la atención sobre los beneficios de prevenir y planificar para evitar el desastre se ha movido hacia los altos cargos de empresas y organismos. Los estándares y la regulación también se han expandido, pasando de un enfoque centrado en la *respuesta* y los sistemas de información hacia nuevas formas de organización y gestión de la *recuperación*. El futuro de la gestión de emergencias estará referido a las relaciones público-privado-sin ánimo de lucro en la planificación, cooperación y *coordinación*.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES, *Guía de un Plan de Acción Preventiva en la Empresa*, Ed. Fundación Confemetal, Madrid 1997.
- AUGUSTINE, N., *Gestión de la Crisis*, Ediciones Deusto, SA, 2001.
- CHEVAS, J., *Applied Risk Analysis*, Academic Press Inc., 2004.
- COLLINS, D. J., y MONTGOMERY, C. A., *Corporate Strategy*, Irwin-McGraw-Hill, USA 1997.
- CUERVO, A., «La Dirección Estratégica de la Empresa», en *Dirección de Empresas de los Noventa*, Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno, Civitas, Madrid 1995, pp. 51-69.
- CURTIN, T., *Managing a Crisis: A practical Guide*, Macmillan Publishers Ltd, 2004.
- DRABEK, T. E., y HOETMER, G. J., *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*, ICMA, USA 1991.
- EICHENGREEN, B., *Financial Crises and what to do about them*, Oxford University Press, 2002.
- ELLIOT, D., *Crisis Management: Theory, System and Practice*, Routledge, 2004.
- FITA, J., *Comunicación en Programas de Crisis*, Gestión 2000, 1999.

- HARRAL, J. R., «A strategic framework for corporate crisis management», en *The International Emergency Management Conference*, The George Washington University, Washington DC, mayo de 1998, pp. 389-397.
- HEATH, R., *Crisis Management for Managers and Executives*, Pitman Publishing Ltd., 1998.
- HUNGER, J. D., y WHEELLEN, T. L., *Strategic Management*, Addison Wesley, 5.ª ed., Reading, Massachusetts 1996.
- JAY, R., *Situaciones de Crisis*, Prentice-Hall Financial Times, 2001.
- JOHNSON, G., y SCHOLES, K., *Exploring Corporate Strategy*, Fourth Edition, Prentice Hall, UK 1997.
- KOLLURU, R.; BARTELL, S.; PITBLADO, R., y STRICOFF, S., *Manual de Evaluación y Administración de Riesgos*, Mc Graw-Hill, Méjico 1998.
- LAYE, J., *Avoiding Disaster*, Ed. Wiley, USA 2002.
- LAYE, J. E., y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.ª I., «Strategies to reduce the impacts of disasters on business processes: the case of business continuity», en *International Journal of Risk Assessment and Management*, vol. II, 3-4 (UK 2001) 319-329.
- LINNEROOTH-BAYER, J., *Transboundary Risk Management*, Earthscan Publications LTD, 2000.
- MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.ª I., «Una Perspectiva Diferente sobre la Formación Gestores de Crisis y Emergencias» en *Conferencia Virtual Iberoamericana sobre Metodologías de la Formación-Capacitación en Materia de Defensa-Protección Civil*, CD de la Dirección General de Protección Civil, Ministerio del Interior, España, mayo-junio 2000.
- «La prevención y gestión de emergencias como estrategia empresarial», en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, San Lorenzo del Escorial, xxxii (1999) 553-576.
  - «La coordinación como estrategia en la prevención y gestión de crisis y emergencias», en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, San Lorenzo del Escorial, xxxiv (2001) 347-379.
- MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.ª I., y LAYE, J. E., «Emergency Preparedness as a Business Strategy», en *The International Emergency Management Conference*, The George Washington University, Washington, mayo 1998, pp. 375-387.
- ORTIZ ESPEJEL, G. L., «La Formación de Encargados de la Toma de Decisiones durante Emergencias: Metodologías de Entrenamiento», en *Conferencia Virtual Iberoamericana sobre Metodologías de la Formación-Capacitación en Materia de Defensa-Protección Civil*, CD de la Dirección General de Protección Civil, Ministerio del Interior, España, mayo-junio 2000.
- PASQUARELLI, T. L., y WOOD-BLACK, F. K., *Emergency Preparedness Planning*, Oxford University Press, Washington 1999.
- PICKETT, J. M., y BLOCK, B. A., «Day to day Management», en *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*, ICMA, USA 1991, pp. 263-310.

- PINSORF, M., *All Crisis are Global: Managing to escape chaos*, Fadham University Press, 2004.
- PROTECCIÓN CIVIL, «Conferencia Virtual Iberoamericana sobre metodologías de la formación-capacitación en materia de defensa-Protección Civil», en *Revista de Protección Civil*, Madrid, 5 (septiembre 2000) 60-62.
- SACO CID, A., «Necesidades Mínimas de Formación para los Técnicos en Protección Civil y Defensa Civil», en *Conferencia Virtual Iberoamericana sobre Metodologías de la Formación-Capacitación en Materia de Defensa-Protección Civil*, CD de la Dirección General de Protección Civil, Ministerio del Interior, España, mayo-junio 2000.
- SAINZ FUERTES, A., «El Análisis Estratégico: la empresa y su entorno», en *Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, Alcalá de Henares, 85 (1993).
- SCHWARTZ, P., *The Art of the Long View*, Ed. Currency Doubleday, USA 1991.
- SHELDON GREEN, P., *La Dirección ante situaciones de crisis*, Biblioteca de Empresa, Financial Times, Londres 1997.
- SIKICH, W. S., *Manual para Planificar la Administración de Emergencias*, Mc Graw-Hill, Méjico 1997.
- THE INTERNATIONAL CITY MANAGEMENT ASSOCIATION (ICMA), *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*, Municipal Management Series, Ed. ICMA, USA 1991.
- VELÁZQUEZ BENAVIDES, J., «La Capacitación y su Importancia en el Desarrollo Sostenible y la Gestión del Riesgo», en *Conferencia Virtual Iberoamericana sobre Metodologías de la Formación-Capacitación en Materia de Defensa-Protección Civil*, CD de la Dirección General de Protección Civil, Ministerio del Interior, España, mayo-junio 2000.