



**Documentos de Seguridad
y Defensa 77**

**Resiliencia: del individuo al
Estado y del Estado al individuo**

**Instituto
Español
de Estudios
Estratégicos**

ieee.es
Instituto Español de Estudios Estratégicos



MINISTERIO DE DEFENSA



Documentos de Seguridad y Defensa 77

Resiliencia: del individuo al Estado
y del Estado al individuo

Instituto
Español
de Estudios
Estratégicos

ieee.es
Instituto Español de Estudios Estratégicos



MINISTERIO DE DEFENSA

CATÁLOGO GENERAL DE PUBLICACIONES OFICIALES
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Edita:



<https://publicaciones.defensa.gob.es/>

© Autores y editor, 2018

NIPO: 083-18-009-8 (impresión bajo demanda)

NIPO: 083-18-008-2 (edición libro-e)

Fecha de edición: febrero 2018

Maqueta e imprime: Ministerio de Defensa

Las opiniones emitidas en esta publicación son exclusiva responsabilidad de los autores de la misma.

Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del © Copyright.

ÍNDICE

	Página
Introducción	7
<i>Juan Díez Nicolás</i>	
 Capítulo primero	
Resiliencia: la ecuación de futuro	17
<i>Pilar Gómez-Acebo Avedillo</i>	
Introducción	19
Diagnóstico	20
Tratamiento	24
Prevención y predicción de futuro	26
Bibliografía	28
 Capítulo segundo	
Educación y resiliencia: construcción sociocognitiva de una interacción	29
<i>Juan Saldaña García</i>	
La complejidad de la educación	31
Resiliencia: un concepto multidimensional y socialmente construido	33
Educación y resiliencia: desde la perspectiva integral ecológico-transaccional	35
Personalidad y resiliencia: una interacción necesaria	37
Inteligencias múltiples, aprendizaje y resiliencia	39
Ciudad educativa: una comunidad con saberes compartidos	43
Generación Z: el desafío de educar	46
Liderazgo y resiliencia: la innovación, clave	48
A modo de conclusión	51
Bibliografía	52

Capítulo tercero

Un análisis psicosocial del efecto de la violencia psicológica en la resiliencia del Estado	55
<i>José Miguel Fernández Dols</i>	
El enfoque psicosocial de la resiliencia del Estado	57
La disputa por el monopolio de la violencia simbólica y psicológica	57
La gestión de la atención	63
<i>Inductores formales</i>	64
<i>Atractores formales</i>	65
<i>Inductores temáticos</i>	67
<i>Atractores temáticos</i>	70
Un caso paradigmático de violencia psicológica: la propaganda del ISIS ..	72
Un caso paradigmático de violencia simbólica: la retórica populista	73
¿Cómo puede enfrentarse el Estado a la violencia psicológica y simbólica? ..	75
Bibliografía	77

Capítulo cuarto

La resiliencia en el marco del sistema de seguridad nacional.....	79
<i>Samuel Morales Morales</i>	
La resiliencia en el marco del sistema de seguridad nacional	81
La seguridad nacional y la gestión de los riesgos	82
El auge de un concepto omnipresente	85
La resiliencia en el marco doctrinal del sistema de seguridad nacional...	87
Hacia una conceptualización del concepto de resiliencia en el marco del sistema de seguridad nacional	90
De las musas al teatro: desafíos para implementar el concepto de resiliencia	95
A modo de conclusiones	102
Bibliografía	105

Capítulo quinto

Resiliencia y acción política. El binomio sociedad-Estado frente al terrorismo	109
<i>Federico Aznar Fernández-Montesinos</i>	
El binomio sociedad-Estado	111
La crisis como perturbación sistémica	117
Terrorismo y resiliencia	120
El terrorismo yihadista y la resiliencia de la sociedad	124
Conclusiones	127
Bibliografía	129
Composición del grupo de trabajo.....	131
Documentos de Seguridad y Defensa	133

Introducción

Juan Díez Nicolás

El concepto de resiliencia no figura en la edición de 2001 del *Diccionario de la Real Academia Española*. Pero el *Diccionario usual de la RAE* lo define actualmente así: «Del ingl. *resilience*, y este der. del lat. *resiliens*, *-entis*, part. pres. act. de *resilīre* «saltar hacia atrás, rebotar», «replegarse».

- 1. f. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.
- 2. f. Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido».

La resiliencia es un concepto muy reciente, surgido en la década de los años 90 en la psicología, de donde ha pasado posteriormente a otras ciencias, como la periodontología, la sociología, la ecología, la ingeniería, los sistemas tecnológicos, la cultura emprendedora, el derecho, el urbanismo, e incluso el arte (Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia>).

El concepto resiliencia tiene un antecedente en el de «homeostasis» (del griego ὁμοίος [*homoios*], «igual, similar», y στάσις [*stásis*], «estado, estabilidad») que es una propiedad de los organismos que consiste en su capacidad de mantener una condición interna estable compensando los cambios en su entorno mediante el intercambio regulado de materia y energía con el exterior (metabolismo). Se trata de una forma de equilibrio dinámico que se hace posible gracias a una red de sistemas de control realimentados que cons-

tituyen los mecanismos de autorregulación de los seres vivos. El concepto fue aplicado por Walter Cannon en 1926, en 1929 y en 1932, para referirse al concepto de medio interno (*milieuintérieur*), publicado así en 1865 por Claude Bernard, referencia de la fisiología como se entiende en la actualidad (Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Homeostasis>).

La resiliencia parece incluir dos aspectos fundamentales, la capacidad de adaptación y la capacidad para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido. Por eso decimos que esos dos aspectos ya estaban incluidos en el concepto de homeostasis, puesto que implicaba que un organismo, sometido a una perturbación, conflicto o cambio, tendía generalmente a recuperar su estado anterior a la perturbación. El concepto permaneció en la biología, de manera que en 1937 L. von Bertalanffy presentó una primera versión de su teoría general de sistemas, generalizable a todas las ciencias, si bien no fue publicada hasta 1968. Su teoría se basa en tres premisas básicas: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos, y las funciones de un sistema dependen de su estructura. Bertalanffy utiliza el concepto de homeostasis acuñado por Cannon una década antes, con su doble sentido de adaptación al medio y de tendencia a retornar a su estado anterior (L. von Bertalanffy. *General System theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller 1968, revised edition 1976).

La teoría general de sistemas fue posteriormente ampliada por J. G. Miller en su libro *Living Systems*, New York: Mc Graw-Hill 1978, si bien la explicó y utilizó ampliamente en The University of Michigan (Ann Arbor) entre 1955 y 1967, como director del Mental Health Research Institute. Allí influyó decisivamente sobre la escuela psicológica de Kurt Lewin para los grupos pequeños y sobre la nueva escuela sociológica de la renovada ecología humana de Amos H. Hawley y Otis D. Duncan (A. H. Hawley. *Human Ecology*. New York: Ronald Press 1950; O. D. Duncan. «Social organization and the ecosystem». R. E. L. Faris (ed.). *Handbook of Modern Sociology*. Chicago: Rand Mc Nally and Co. 1964).

La teoría del ecosistema social de Hawley se inspira ampliamente en la teoría general de sistemas de Miller, y constituye una teoría con un alto grado de formalización (Amos H. Hawley. «La estructura de los sistemas sociales». A. H. Hawley. *La Estructura de los Sistemas Sociales*, cap. 4. Madrid: Tecnos 1968. Traducido, editado y prologado por Juan Díez Nicolás). En efecto, partiendo de cinco axiomas¹ y de

¹ 1) La interdependencia entre los seres humanos es absolutamente necesaria, pues el ser humano viene al mundo totalmente incapaz de sobrevivir por sí mismo, por eso necesita de otros seres humanos hasta que puede procurarse los recursos necesarios para su supervivencia; 2) cada unidad tiene que tener acceso a los recursos que existen en el medio ambiente para sobrevivir, directa o indirectamente (a través de otros seres humanos); 3) cada unidad tiende a conservar y expandir su vida al máximo, 4) las limitaciones a la capacidad adaptativa de una unidad de población son indeterminadas (no indefinidas o ilimitadas, sino indeterminadas, pues las limitaciones en una situación concreta pueden ser

cuatro supuestos², se elaboran un total de 34 derivaciones, es decir, hipótesis que pueden ser origen de investigaciones concretas para su verificación. El modelo parte del concepto de población de seres humanos que sobreviven en su medio ambiente (hace siglos principalmente natural y cada vez más social) a través de la cultura (material: la tecnología, y no-material, la organización social y los sistemas de valores). Estos cuatro elementos del ecosistema social están relacionados entre sí, de manera que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tiene repercusiones, y puede producir cambios en los otros tres. Todo ecosistema tiende al equilibrio, un equilibrio demográfico, un equilibrio espacial-territorial, y un equilibrio funcional, pero no lo alcanza nunca, de manera que todo equilibrio es inestable, porque siempre se están produciendo cambios en cualquiera de los elementos que provocan cambios en los otros tres. Por tanto, puede comprobarse que la teoría del ecosistema social incluye la necesidad de adaptación de la población al medio ambiente, pero también la idea de un equilibrio siempre inestable, en el que las fuerzas homeostáticas tienden a restaurar el equilibrio después de cada tensión o conflicto, o bien establecen un nuevo equilibrio mediante la adaptación al nuevo contexto creado a partir de los cambios en cualquiera de los cuatro elementos del ecosistema social.

La teoría del ecosistema social de Hawley toma de la teoría general de sistemas de Bertalanffy conceptos como las relaciones simbióticas, la sinergia, la homeostasis, o la entropía, y de Miller toma igualmente conceptos como homeostasis, crisis, adaptación, etc. Es obvio que el concepto de resiliencia es prácticamente sinónimo de homeostasis, pero mientras que el primero está más vinculado a la psicología, el segundo lo está a la fisiología y la biología. Ambos presuponen un estado de equilibrio de un sistema u organización, y ambos presuponen que después de producirse un conflicto, un cambio, una perturbación, dicho sistema se adapta a la nueva situación o bien retorna a la situación original.

Los cinco capítulos que componen este libro abordan diferentes aspectos del concepto de resiliencia. Pilar Gómez Acebo lo hace desde una perspectiva más psicológica, tanto social como individual, y divide su análisis en el diagnóstico, el tratamiento, la prevención y la predicción del futuro. Afirma que los españoles somos en general personas intelectualmente muy poten-

superadas en otra), y 5) toda unidad está sometida al aspecto temporal (toda actividad humana tiene lugar en un espacio y un tiempo concretos). DIEZ NICOLÁS J. «Teoría Sociológica y Realidad Social». REIS, 143. 2013).

² 1) Toda función (o unidad funcional) de un sistema tiende a desarrollarse hasta un grado en el que pueda satisfacer regularmente las exigencias de sus funciones (o unidades funcionales) complementarias; 2) el tamaño de la población tiende a aumentar hasta un punto en que los números dedicados a cada función sean suficientes para mantener las relaciones de cada función (o unidad funcional) con todas las demás funciones (o unidades funcionales); 3) cada unidad de un sistema busca una posición en el medio que sea adecuada para la realización de su función y para el mantenimiento de sus relaciones con aquellas unidades que realizan funciones complementarias; y 4) el cambio, en un sistema en equilibrio, se produce solamente por influencias externas. *Ibíd.*

tes pero psíquicamente débiles, y nuestro exceso de ego se impone a la baja autoestima. Personalmente no puedo sino estar de acuerdo con esa observación, pues siempre me ha sorprendido observar la tendencia a considerar que España y los españoles somos los mejores o los peores en cualquier aspecto de la vida que se esté considerando. Es cierto que tenemos cierta tendencia a observarnos en exceso, y a no admitir que en la inmensa mayoría de los casos somos un país, como la mayoría, del medio, ni el mejor ni el peor en casi nada. También creo que se puede admitir que España es un país que produce éxitos individuales pero no tanto colectivos. Simplificando mucho la cuestión, podría decirse que en un país como Estados Unidos funciona la organización incluso con individuos mediocres, mientras que en España hay grandes individualidades que se desperdician porque falta la organización colectiva. La resiliencia, para Pilar Gómez Acebo, es la capacidad de rehacerse ante las adversidades de la vida, y por ello se puede entrenar, aprender y mejorar.

Al hacer el diagnóstico, la autora de este capítulo afirma que la actitud siempre predomina sobre la aptitud, es decir, insiste en la idea de que los españoles muestran un déficit de madurez psíquica y emocional, una fragilidad que procede de su inseguridad. Hay un exceso de racionalismo, pero lo intangible (lo emocional) mejora el desarrollo personal. El creciente número de trastornos mentales y neurológicos que se observan en nuestra sociedad posiblemente tiene su origen en que esta sociedad, al favorecer que se eviten las dificultades, está impidiendo el desarrollo maduro de la persona, sin percatarse de que todo lo que no se afronta estamos condenados a repetirlo.

En cuanto al tratamiento, Gómez Acebo cita al filósofo coreano Byung-Chul-Han al afirmar que «el sentimiento precede al pensamiento», lo que nos llevaría a reformular el «pienso luego existo» de Descartes por un nuevo «siento luego existo». Una vez más la autora concede más importancia a las emociones que a la razón, Pareto frente a Bentham y los moralistas escoceses, y propone transformar los *qués* externos en *cómos* internos, o dicho de otro modo, no solo hay que saber lo que hay que hacer, sino cómo hacerlo. La resiliencia individual sería por tanto una capacidad de rehacerse después de una contrariedad mediante la voluntad. La voluntad mueve montañas, se ha dicho siempre. E insiste la autora, la mejor manera de conseguir objetivos es la gestión de los subjetivos, frente a los cambios acelerados la reflexión, frente a las exigencias exageradas, los pasos pequeños. Para recorrer una gran distancia lo importante es el primer paso.

Es evidente que Pilar Gómez Acebo muestra su conocimiento general de los puntos fuertes y débiles de los españoles, lo que de alguna forma nos describe también colectivamente.

El siguiente capítulo elaborado por Juan Saldaña García analiza un tema de la máxima y actual importancia: educación y resiliencia. Y decimos que es actual porque se observa un amplio consenso en la sociedad española en

que gran parte de los problemas que tenemos tienen su origen en el sistema educativo, o más bien en la ausencia de un sistema educativo adecuado desde hace décadas, que se manifiesta en los pobres resultados de los informes PISA y en la ausencia de universidades españolas entre las 200 mejores del mundo según afirman diversos *rankings* internacionales. Saldaña argumenta que se hace necesario «que las futuras generaciones dispongan de las estrategias, los recursos y los medios necesarios con los que lograr construir una personalidad que permita conseguir una sociedad más justa, igualitaria e inclusiva, donde las relaciones interpersonales impulsen una convivencia basada en el respeto, la aceptación de la diferencia, y la diversidad de las personas». La tarea de la educación es compleja debido a que la sociedad actual está sometida a grandes y rápidos cambios, que hacen más difícil preparar a ciudadanos para el futuro cuando no se sabe cuál será el futuro. Por ello la educación tiene que preparar a los individuos para la resiliencia, no como un conocimiento especializado solo asequible a unos individuos excepcionales sino que debe entrenarse a todas las personas normales.

El autor adopta una perspectiva integral ecológico-transaccional y para ello se basa en la obra de Bronfenbrenner y su teoría de seis niveles de entorno que intervienen en la vida de todo individuo: ontosistema, microsistema, mesosistema, exosistema, macrosistema y cronosistema, cada uno de los cuales tiene sus normas de conducta, reglas y leyes que determinan su desarrollo. Analiza también el modelo explicativo del comportamiento resiliente elaborado por Saavedra. Es evidente que estas teorías adoptan un enfoque similar al mencionado anteriormente de la teoría del ecosistema social de Hawley, aunque desde una perspectiva más psicológica que sociológica.

Saldaña prosigue explicando la necesaria interrelación entre personalidad y resiliencia, basándose, con Millon, en que la personalidad se desarrolla mediante una interacción entre el ambiente y el organismo.

Lógicamente al hablar de educación hay que hablar de aprendizaje, y por ello Saldaña aborda el tema tan de actualidad de las múltiples formas de inteligencia, entre las que menciona la lingüística, la lógico-matemática, la musical, la espacial, la corporal-kinestésica, la interpersonal, la intrapersonal, la naturalista y la existencial. Siguiendo a Florentino propone que una educación basada en la resiliencia tiene que basarse en las competencias del propio sujeto, en los recursos sociales y en los recursos físicos.

Tiene un gran interés y originalidad la referencia la ciudad educativa, en la que fue pionera la ciudad de Barcelona al organizar un primer congreso sobre esa materia. Pero más interés aún tiene el epígrafe dedicado a la generación Z, la nacida entre 1993 y 2010, una generación que vive en el cambio permanente y más rápido que nunca haya experimentado la humanidad, tanto en los aspectos tecnológicos como en los de la cultura no material, es decir, las formas de organización social y los sistemas de valores. Finalmente, Saldaña destaca el papel que tendrá una nueva forma de liderazgo

necesaria para promover la resiliencia en el sistema educativo, y menciona el *Cuestionario de Liderazgo Auténtico* elaborado a partir de cuatro dimensiones: autoconocimiento, transparencia en las relaciones personales, perspectiva moral internalizada y procesamiento balanceado de la información.

Dols se centra en el análisis de la violencia, y diferencia entre la violencia física, monopolio del Estado, y la violencia psicológica y simbólica, en las que otros agentes sociales, públicos o privados, compiten cada vez en mayor medida con el Estado. Actualmente han aparecido nuevas formas destructivas e incontroladas de violencia, que sitúan a la violencia simbólica y psicológica en un continuo de destrucción: «De la violencia simbólica cada vez más explícita... se pasa a la violencia psicológica..., a pequeñas agresiones físicas y, [...] a formas de violencia física cada vez más destructivas y generalizadas». La preocupación del autor por los riesgos de las nuevas formas de violencia simbólica y psicológica se debe al incremento exponencial de la información en las sociedades actuales, que hacen imposible al individuo procesar toda la información disponible, sobre todo por la aparición de las nuevas tecnologías de la información, que conducen a que la información horizontal compita directamente con la vertical. Así, afirma el autor que «cuanto más se utilice de forma sistemática la información que proporcionan las nuevas tecnologías, mayor es el riesgo de ser víctimas o testigos complacientes de mensajes psicológica o simbólicamente violentos... que explotan la emoción del receptor para neutralizar su capacidad crítica con respecto a los mensajes enviados».

El autor utiliza un nuevo término, persuasión en lugar de persuasión, para referirse a «la manipulación o aprovechamiento del contexto en el que se produce un mensaje persuasivo»; para recalcar que el poder de un mensaje no procede tanto de su contenido como del contexto espacial o temporal en que se produce. Centrándose en la comunicación-información, distingue entre inductores y atractores formales, e inductores y atractores temáticos. Dols hace un análisis de la humillación como violencia psicológica, y se centra finalmente en el análisis de la violencia psicológica tomando como ejemplo la propaganda del ISIS, y de la violencia simbólica tomando como ejemplo la retórica populista.

Las páginas finales del capítulo de Dols se centran en preguntarse como pueden los Estados enfrentarse a la violencia psicológica y simbólica, para concluir que con una notable debilidad. Las nuevas tecnologías de la comunicación-información permiten a pequeños grupos sociales competir, a veces con cierta ventaja, con la política de comunicación-información del Estado, de manera que «el debate sobre como ordenar el territorio virtual de los Estados de las democracias desarrolladas reproduce el debate sobre como ordenar el territorio físico de los Estados frágiles en países en desarrollo».

El capítulo de Samuel Morales Morales conduce ya directamente al concepto de Seguridad Nacional. Para ello se plantea inicialmente la necesidad actual

de hacer un análisis de riesgos como requisito previo para establecer una estrategia de Seguridad Nacional. La resiliencia adquiere toda su importancia en las sociedades actuales precisamente en relación con la seguridad nacional, pues la situación, tanto nacional como internacional, es de una extrema incertidumbre y un incremento extraordinario de las amenazas, lo que exige una política elaborada para la gestión de riesgos. Personalmente creo que la seguridad se ha convertido en un concepto clave de nuestra actualidad, de manera que, como he dicho en diversas ocasiones, si en el siglo xx la confrontación de valores se centró entre los valores de libertad (prioritario en el mundo democrático y capitalista) e igualdad (prioritario en los países comunistas de democracias «populares»), en este siglo xxi la confrontación será cada vez más entre libertad y seguridad, entendida esta no solo como equivalente a defensa nacional, sino como seguridad energética, seguridad alimenticia, seguridad sanitaria, seguridad medio-ambiental, seguridad económica, seguridad cibernética, etc. (J. Díez Nicolás, «Perception of security in an international comparative perspective». Real Instituto Elcano, *Working Paper* 16/2015, 65 pp. www.realinstitutoelcano.org).

Las nuevas tecnologías, especialmente las de las nuevas TIC's de la comunicación y la informática, se han multiplicado, haciendo cada vez más difícil la predicción de riesgos y su gestión. Decía Augusto Comte, uno de los fundadores de la sociología, que era necesario «saber para prever, para poder». El conocimiento conducía al poder, o como se dice ahora, la información es poder. Pues bien, según señala Morales, la situación actual de incertidumbre dificulta predecir cuáles son las amenazas, lo que impide conocer con cierta exactitud los posibles riesgos a los que se enfrenta la sociedad, y ello dificulta la adopción de medidas para combatir esas amenazas. Por ello el concepto de seguridad nacional en la actualidad no se limita al Estado, sino que incluye e involucra a todas las instituciones nacionales, autonómicas y locales, y a la sociedad en general.

La resiliencia, según este autor, se ha convertido en un concepto clave de la seguridad nacional, hasta el punto de que la referencia a este concepto es muy frecuente en la más reciente *Estrategia de Seguridad Nacional*. Concretamente la resiliencia se menciona en relación a la ciberseguridad, a los servicios económicos y financieros esenciales, a las emergencias y catástrofes, y a que los sistemas sigan operando incluso en situaciones de ataques o incidencias. Decía Maison Haire que las organizaciones más completamente adaptadas eran las más vulnerables, pues cualquier perturbación en su funcionamiento las ponía al borde de la desaparición (*Modern Organization-Theory*, New York: John Wiley 1959), y ponía como ejemplo la desaparición de los dinosaurios.

Morales afirma que «la resiliencia se basa en una combinación de medidas proactivas y reactivas orientadas a minimizar los potenciales efectos asociados a los riesgos que enfrenta un Estado, pero no a prevenirlos». La adaptabilidad y la gestión de la información son elementos clave de la resiliencia

en la seguridad nacional. Pero resiliencia y riesgo mantienen una relación inversa, cuanto mayor es una menor es el otro, y viceversa.

El autor menciona cinco dominios en que se puede analizar la resiliencia de forma independiente: el individual, el de las infraestructuras, el institucional, el ecosistema y el de las comunidades. Pero la implementación de la resiliencia requiere cuatro características esenciales: anticipación, innovación, aprendizaje y comunicación. Y concluye el autor afirmando que «el nivel de resiliencia de un país influye no solo en el modo de vida de sus ciudadanos, sino que también condiciona las políticas nacionales y las estrategias de los líderes políticos».

Finalmente Federico Aznar Fernández-Montesinos se refiere en su capítulo a un aspecto fundamental de la seguridad nacional, la lucha contra el terrorismo, y para ello analiza el binomio sociedad-Estado. Para ello parte del concepto de identidad, y se refiere a las diferentes identidades de los individuos. La moderna sociología ha demostrado que cada individuo puede sentir diversas identidades sin que ello provoque contradicciones o conflictos. Concretamente el concepto de identidades anidadas («*nested identities*», J. Díez Medrano y Paula Gutiérrez, «*Nested identities: national and European identity in Spain*», *Ethnic and Racial Studies*, vol. 24, 2001) implica que una persona puede sentirse simultáneamente, y sin contradicción ni conflicto, originario del barrio de Chamberí, madrileño, castellano, español, europeo y ciudadano del mundo.

La creciente diversidad de la población en las sociedades actuales requiere mayores esfuerzos de integración social, y es la democracia, sugiere Aznar, el mejor sistema para garantizar esa integración. Por ello, «se deducen tres grandes elementos a proteger frente a riesgos y amenazas: el aparato vital del Estado, la cohesión de la sociedad y los valores que sirven a su articulación». De esa forma la confrontación entre seguridad y libertad antes citadas pueden ser compatibles, siempre que se establezca «un umbral de riesgo aceptable que concilie derechos y libertades fundamentales con la seguridad y sea, al tiempo, compatible con el marco cultural». Si para Morales riesgo y resiliencia eran conceptos opuestos, para Aznar lo son resiliencia y vulnerabilidad. Aznar también insiste en la necesidad de que en situaciones de crisis se incremente la información con el fin de reforzar la resiliencia social. Cuando afirma que «un atentado no puede destruir un Estado, pero la propaganda posterior puede hacer caer a un gobierno». Precisamente la mala gestión de la información y de las respuestas políticas condujeron a una situación en que, mientras en los atentados del 11-S-2001 en las Torres Gemelas de Nueva York la inmensa mayoría de los norteamericanos se manifestaron en apoyo de su gobierno, en España la mitad del electorado o más se manifestó en contra del gobierno. (K. A. Rasinski, Tom W. Smith, y Juan Díez-Nicolás, «When the Trains Exploded in Madrid: Fear, Anger, Public Opinion, and Government Change», *Public Opinion Pros* [revista electrónica accesible en www.publicopinionpros.com/], diciembre 2005). Puede que este

sea el mejor ejemplo reciente de cómo una falta de política informativa y de políticas de resiliencia condujeron a una situación de desintegración social en situación de crisis. El autor del capítulo señala que «la resiliencia del conjunto queda determinada por el elemento con menor falta de integración», y que «la gestión de crisis se refiere a todas las medidas tomadas antes, durante y después de una crisis para minorar o reducir el daño causado».

Los dos últimos epígrafes del capítulo de Aznar se refieren a la relación entre resiliencia y terrorismo en general y al terrorismo yihadista en particular. En relación con esta cuestión, Aznar señala que el Estado es más fuerte y por tanto puede aguantar más, pues «el más resiliente vence», coincidiendo así con la frase famosa de Camilo José Cela: «El que resiste gana». En cuanto al peligro del terrorismo yihadista, no lo es por el número de sus víctimas, sino por el ataque frontal al sistema de valores de la sociedad a la que se ataca. Por ello es importante la unidad de la respuesta, como se ha podido comprobar en los recientes atentados en los Países Bajos, en Bélgica, en Francia o en el Reino Unido. Curiosamente, debe destacarse que los grupos sociales que en España negaron su respaldo al gobierno son los que luego se han manifestado en apoyo de los gobiernos de esos países cuando han sido objeto de atentados terroristas yihadistas. Puede que tenga razón Pilar Gómez Acebo respecto a nuestra baja autoestima. Más recientemente, la reacción de la sociedad española ante los atentados terroristas en Barcelona ha sido mucho más solidaria y unánime en el apoyo a las instituciones, catalanas y españolas.

En resumen, el lector tiene en sus manos un conjunto de reflexiones sobre la importancia de la resiliencia en los sistemas sociales actuales, y en particular en relación con España. Se trata de un compendio posiblemente pionero que tendrá que tenerse en cuenta en futuros análisis, que con seguridad aparecerán en los próximos años, puesto que el cambio social acelerado que se está produciendo en España y en el mundo agudizará la incertidumbre, el incremento de las situaciones de riesgo y las amenazas a la seguridad, y por tanto la necesidad de preparar respuestas de resiliencia social e individual.

Capítulo primero

Resiliencia: la ecuación de futuro

Pilar Gómez-Acebo Avedillo

Resumen

La mejora de una sociedad demanda incrementar la capacidad de análisis de sus miembros, no solo racional, sino emocional y relacional para un acercamiento completo a la realidad. Es imprescindible trabajar las actitudes, donde radican nuestras fortalezas, y no solo, como hasta ahora, las aptitudes. La gestión de estos intangibles, verdaderos ejes de crecimiento interno, se traducen en crecimiento externo, permite modificar los rasgos más característicos del perfil y mejorar múltiples aspectos de los comportamientos derivados, permitiendo convertirlo en resiliente. De hecho, la gestión de subjetivos, es siempre la mejor manera de conseguir la resiliencia.

Palabras clave

Resiliencia, actitudes, aptitudes, comportamiento, racionalismo.

Abstract

The improvement of a global society, demands to increase the capacity for analysis, not only rational, but emotional and relational too for a complete approach to reality. It is essential to work attitudes, where our strengths lie, and not only, as before, the skills. The management of these intangibles, the true axes of internal growth, are the grounds for external growth, allows to modify the profile and to improve many aspects of the derived behaviors, allowing people to become resilient. In fact, the management of subjective is always the best way to achieve resilience.

Keywords

Resilience, attitudes, aptitudes, behavior, rationalism.

Introducción

«La nación más fuerte del mundo es sin duda España. Siempre ha intentado autodestruirse y nunca lo ha conseguido. El día que dejen de intentarlo, volverán a ser la vanguardia del mundo»¹. La célebre declaración de Otto Von Bismark tenía muy claro el perfil que nos caracteriza y perfectamente identificado el comportamiento al que responde nuestra idiosincrasia.

Esta aparente contradicción, que en la actualidad sigue condicionando nuestro devenir histórico, explica gran parte de los acontecimientos que hemos vivido y seguimos viviendo a día de hoy.

El origen de esta respuesta, lejos de constituir una sentencia genética, plantea un déficit de madurez psíquica y emocional con múltiples ejemplos prácticos que demuestran el factor común presente en todos ellos, cuando el exceso de ego se impone a la baja autoestima.

Los expertos del comportamiento, especialmente en el campo político, saben que cuando se provoca el alto potencial intelectual humano, este, se convierte en objeto de confrontación y se utiliza como arma arrojada dejando abiertas heridas emocionales en cada una de las partes en las que se disputa la visceralidad y las ansias de revancha. La imposición del corto plazo dominado por modas externas, se ocupa del resto.

Los crecientes casos de *mobbing* en el orden internacional, realizados sobre personas muy potentes intelectualmente pero débiles psíquicamente, constituyen otro ejemplo cercano de la siempre útil manipulación del comportamiento².

Solo promoviendo un pacto actitudinal, a través de la observación y la escucha integradora de todas las partes en conflicto, se puede generar un nuevo espacio de encuentro capaz de superar el daño interno causado. Es cierto que exige ceder en algunos aspectos personalistas en beneficio de un resultado común que, por el mero hecho de serlo, resulta siempre mejor que las partes que lo integran.

También desde este mismo enfoque, podemos entender como teniendo uno de los mayores índices de altas capacidades intelectuales, sin embargo, somos los últimos de Europa a nivel de autoestima, lo que se traduce en los innumerables casos de éxito individual con los que contamos en todos los campos del saber y del buen hacer, frente a la escasez de éxitos a nivel global de país y en equipos de trabajo conjunto.

En este mismo sentido, podemos comprobar cuando se nos consulta a nivel individual sobre nuestra valoración de marca-país, resulta ser mucho más baja que la que otros países hacen de nosotros mismos, cuando desde fuera nos valoran mucho mejor que la valoración propia.

¹ Declaraciones de Bismark sobre España.

² PIÑUEL, Iñaki. *Mobbing. Manual de autoayuda*. Google Books 2005.

Resulta imprescindible poner esta realidad en el punto de partida para poder introducir mejoras significativas desde el terreno de la resiliencia como fortaleza psíquica y poder encauzar el futuro, desde el más próximo al más lejano, a través de un mayor nivel de entendimiento que debiera constituir una de las grandes prioridades de todos y cada uno de los ciudadanos.

Para conseguirlo, debemos ser muy conscientes de que solo el deber de un trabajo constante en las fases que más adelante expondremos, lo transformará en un derecho adquirido y consolidado.

Existen dos razones clave para alcanzar ese objetivo: la primera es ser consciente que todo derecho que deja de lucharse, se pierde y en segundo lugar tener la seguridad de que el beneficio que conlleva conseguirlo, supera con creces el nivel de esfuerzo que se haya realizado para ello.

Ahora bien, frente a los aspectos negativos que produce su carencia, desde el ángulo positivo, la resiliencia, como capacidad de rehacerse ante las adversidades de la vida por las que en mayor o menor grado pasamos todos pudiendo salir fortalecidos de ellas, posee una gran ventaja: se puede entrenar, aprender y mejorar. Todos podemos crecer y ganar en índice de resiliencia individual y colectiva.

Algunos individuos la desarrollan de forma innata, pero también puede ser adquirida trabajando y posibilitando escenarios adecuados que permitan aflorar dimensiones claves del proyecto de vida de cada ser humano.

Para ello es imprescindible profundizar en aspectos críticos del comportamiento humano que dan respuesta a los distintos escenarios vitales, principalmente en aquellas circunstancias que por múltiples motivos, nos desbordan y nos parecen insalvables.

Solo provocando un cambio de enfoque y perspectiva, conseguiremos superar esos escenarios que de otra manera desembocan ineludiblemente en desgracia y sufrimiento.

Desde un diagnóstico inicial de las consecuencias que provoca el reducido índice de resiliencia, propondremos un tratamiento específico que permite incrementar su presencia en función del modelo de respuestas que demos en nuestras vidas, para concluir exponiendo factores de carácter preventivo y predictivo, aplicables a título individual y válidos para cualquier sistema que decida implementarlos.

Diagnóstico

En la vida no sobreviven los más fuertes, sino los que mejor se adaptan.

La actitud siempre prevalece sobre la aptitud, aunque estemos inmersos en un sistema en el que ha primado el desarrollo aptitudinal basado en el corto plazo y que permite manejar al individuo, frente al actitudinal, que por el

contrario, exige un trabajo de medio-largo, pero que hace insobornables a las personas que lo consiguen.

Para ello es necesario, no solo saber lo *que hay que hacer*, sino que resulta imprescindible *saber cómo hacerlo*.

La escasa capacidad de dar respuesta a las adversidades y contradicciones de la vida, contrasta con los mejores niveles de preparación que predominan especialmente en las generaciones más jóvenes.

El elevado grado de inestabilidad e inseguridad en el que vivimos y nos movemos, cuando se enfrenta con la fragilidad psíquica y emocional de la gente, desemboca siempre en un deterioro generalizado de la convivencia tanto en el ámbito micro de las relaciones interpersonales, como en el entorno macro que repercute en los distintos procesos de socialización, seguridad y progreso, dificultando el avance sostenido y sostenible de cualquier sociedad humana.

La actitud generalizada de evitar a toda costa vivir las dificultades y cualquier tipo de sufrimiento, predominante en los países más avanzados, impide que se produzca un desarrollo maduro del ser humano, creando ciudadanos vulnerables, incapaces de hacer frente a la frustración.

Un resultado claro de todo ello nos lo ofrece la European Brain Council cuando alerta del creciente número de trastornos mentales y neurológicos, que suponen un coste de 600.000 millones de euros al año, así como la cronificación de estas patologías cuando no se aborda el trastorno de personalidad pertinente, ni se trabaja la vulnerabilidad psicológica inherente al proceso.

El uso indebido de ansiolíticos y antidepresivos como falsa solución al problema cuando existe, impide afrontar la situación desde el único ángulo capaz de generar posibilidades reales de mejora desde el corto para un medio y largo plazo.

Estas situaciones requieren necesariamente, ayudar a plantear enfoques y escenarios alternativos de carácter actitudinal que permitan evitar el sentimiento de soledad y aislamiento, como causa primordial del fracaso de cualquier tratamiento.

Una declaración atribuida a Einstein resume perfectamente en pocas palabras la causa que siempre está detrás de este tipo de acontecimientos: «Creo que el deterioro abominable de los niveles éticos, derivan primariamente de la mecanización y despersonalización de nuestras vidas; una consecuencia del uso desastroso de la ciencia y la tecnología. ¡Nostra Culpa!». «La ciencia sin religión está coja, la religión sin ciencia está ciega». Einstein. Carta a Bárbara Lee Wilson.

Siempre analizamos la parte científica de los considerados sabios de la humanidad, pero apenas conocemos otras tantas explicaciones tan significativas o más que las referidas a la ciencia de carácter racional y son aquellas

que aluden a la parte emocional que solamente encontramos en algunos textos especializados, como la sentencia del propio Einstein: «La voluntad del ser humano es mucho más potente que la bomba atómica».

Estamos acostumbrados a dar explicaciones sobre la realidad diaria de manera exclusivamente racional, lo que supone un reduccionismo absurdo y absoluto, en el que solo es válido lo tangible y lo demostrable. Esta concepción de la vida pobre y limitada equivale, como nos indican desde el terreno de la neurociencia, a interpretar un diez por ciento, como si fuera el cien x cien de la realidad lo que genera problemas pero también ventajas:

- Problema: El racionalismo imperante limita la realidad a un diez por ciento del total, llegando a la parálisis por el análisis del viejo lema de que solo lo medible es mejorable, precisamente cuando los hechos demuestran que lo mejorable radica en lo que todavía no existe. No tenemos nada más que asomarnos en la actividad económica a los sectores que más facturan hoy en el mundo, como son la telefonía móvil, internet, o la biotecnología y sus múltiples derivados como la mejora en las condiciones de vida, y comprobar que eran prácticamente inexistentes hace tan solo veinte años.
- Ventaja: Tenemos el noventa por ciento restante por incorporar a nuestra consciencia, donde no es cuestión de repartir lo existente a día de hoy, sino que debemos plantearlo sabiendo que precisamente es lo intangible, lo que genera mejora y crecimiento personal.

Otra manifestación se produce cuando analizamos la diferencia abismal existente entre el desarrollo tecnológico alcanzado hasta nuestros días, gracias al que hemos sido capaces de llegar a la luna, a crear tecnologías, drones e incluso clones de seres humanos, pero que por el contrario, en lo que se refiere al desarrollo humano a nivel interno de la personalidad como seres supuestamente superiores, permanecemos en la era del pleistoceno. Múltiples comportamientos basados en los instintos más básicos de nuestra entidad personal afloran en multitud de acciones del día a día, generando conflictos que impiden que los avances científicos contribuyan a una auténtica mejora de la especie humana y de sus condiciones de vida.

Un resultado global lo tenemos en el crecimiento de situaciones extremas en las que muy pocos tienen cada vez más y existe una gran masa de desposeídos que al margen de que cuantitativamente crezcan o disminuyan, lo que se está demostrando es que cualitativamente no tienen nada que perder, y por tanto, no les importa llevarse por delante la estabilidad y supuesta seguridad del resto de la humanidad.

Tampoco hemos superado los terribles enfrentamientos que suponen las guerras, aunque se produzcan de manera más sofisticada ni las atrocidades en la lucha por el poder con permanentes casos que se suceden históricamente y que hoy pueden representar Siria o Corea del Norte, ni por supuesto

la capacidad de no caer en una respuesta agresiva cuando se produce una alusión al ego inmaduro o insatisfecho que tantas veces se ha utilizado para provocar dichas guerras y enfrentamientos en la historia.

Conviene no olvidar que las guerras son instrumentos para hacer política de intereses bajo múltiples pretextos ideológicos, religiosos o de supuesta identidad y se organizan de manera vertical descendente, ya que son los líderes –que deberían pasar a la historia como antilíderes– quienes las promueven y también quienes podrían evitarlas. Citemos aquí la autenticidad de la afirmación de Erasmo: «La paz menos ventajosa es preferible a la guerra más justa».

El cáncer de la corrupción a nivel global cuyas consecuencias sufrimos indefensos por no afrontar con fortaleza psíquica las causas comportamentales que la permiten, ni la impunidad que la propicia, sabiendo que todo lo que no se afronta, estamos condenados a repetirlo.

El *marketing* en vacío que propicia la compra compulsiva o la huida personal detrás de muchos casos de refugio en las redes sociales y el alcohol, el maltrato de la mujer, etc., conforman el mapa de consecuencias globales y particulares con un elemento común: que lo externo y lo inmediato polaricen nuestras actuaciones.

Por el contrario, es sabido que los momentos de mayor avance humano y social que nos permiten una visión positiva de mejora en las condiciones de vida, a pesar de los innumerables desastres, ya sean naturales o provocados que han tenido lugar en la historia, coinciden con las etapas de una mayor cooperación, generosidad inteligente y solidaridad como claves de nuestro éxito evolutivo. El cambio de prioridad en el enfoque de los ejércitos para mantener la paz más que para hacer la guerra, permite albergar una esperanza y un avance mientras se mantenga. Todas esas características, pertenecen a la respuesta interior del ser humano y conforman una capacidad resiliente ante la vida.

El diferencial entre un pobre ámbito interior, infradesarrollado, en lo que se refiere a actitudes intangibles –los «cómos» y un aparente entorno exterior, visible y tangible que se considera exitoso, los «qués»–, se traduce en carencias de comportamiento, que trasladamos en cada respuesta que damos a la realidad externa, provocando un índice de éxito o fracaso directamente proporcional a aquel eje que hayamos priorizado: son los «cómos» los que permiten asentar y consolidar los «qués» de nuestra vida.

De todo ello se deduce algo que debiéramos tener muy presente las sociedades más avanzadas y que insiste en la necesidad de crecer por dentro todos los días de nuestra vida, ya que la abundancia nos debilita al sustituir más allá de lo necesario el disfrute externo frente al crecimiento interno, momento en que este, se vuelve en contra al no tener base interior para disfrutarlo.

Por eso el ingenio y la creatividad surgen de la escasez y proporcionan un verdadero disfrute interno mucho más sólido que el meramente está basado en elementos externos ajenos a uno mismo.

Tratamiento

Aquí radica la gran esperanza frente a una realidad global insatisfactoria para el género humano, independientemente de la suerte que a cada uno le haya tocado vivir: la resiliencia se puede entrenar, incrementar y perfeccionar a nivel individual y colectivo para vivir de una manera sólida y positiva.

Resulta imprescindible para poder trabajar en este escenario de la capacidad de rehacerse, conocer las fases por las que pasamos antes de alcanzar criterios resilientes:

- En primer lugar, solemos negar la evidencia. La negación constituye la reacción inicial como no aceptación de la incidencia de los hechos en nuestra propia realidad y culpando a otros de lo que nos pasa.
- En un segundo momento pasamos a una etapa de enfado, con la que se inicia un primer síntoma de autoaceptación, que desencadena en un paso subsiguiente.
- En tercer lugar, un estado depresivo, un hundimiento como factura lógica que nos pasa esa negación mientras no la afrontemos para un último paso.
- En cuarto lugar, llega el momento crítico donde los planteamientos alternativos y la generosidad de personas que acompañen en este proceso, permite rehacerse, incorporando un aprendizaje y consolidando respuestas que nos permiten hacernos resistentes a la adversidad.

Es fundamental respetar este proceso y saber poner en perspectiva las etapas que preceden a la generación interna de resiliencia dando a cada persona el tiempo y la velocidad de interiorización que requiera, que vendrá marcada por la cantidad y calidad de experiencias vividas y compartidas.

Byung-Chul Han, el filósofo coreano afincado en Alemania y que procede del mundo de la metalurgia, afirma en este sentido que en el ser humano: «El sentimiento precede al pensamiento»³. También Diane Hanson y Jerry Napst presentan en 1987 un gráfico muy explicativo, en el que indicaban «cómo» iniciar ese cambio de enfoque de los múltiples acontecimientos que nos afectan en el día a día.

En él explican cómo nuestra prioridad debe ser crecer en diámetro interno, en capacidad de respuesta personal a los requisitos externos del día a día en vez de querer crecer en todos los conocimientos de la realidad externa que

³ HAN, Byung-Chul. La sociedad del cansancio y La sociedad de la transparencia. Ed. Herder.

nos rodea, cuya inabarcabilidad e incapacidad para abordarla, nos hace sentir inseguros e incapaces en manos de aquellos que marcan los condicionantes a los que debemos responder, ya sean de control, de influencia, imponderables..., políticos, económicos, financieros.

Para terminar con una excelente conclusión: en la medida que nuestro diámetro interior de visión, valor y estrategia sea de mayor dimensión que el radio de actuación externa en cualquiera de las esferas de la vida, el índice de resistencia interna, nos permitirá ser capaces de dar respuesta en cualquier ámbito, pero si el radio de actuación de la vida exterior, ya sea en lo social, económico o político es mayor que el diámetro personal interno, nos sentiremos incapaces de dar respuesta a situaciones complicadas, en detrimento de nuestra autoestima y seguridad, haciéndonos sentir miserables en manos del sistema e incapaces de actuar por nosotros mismos.

ASIGNATURA PENDIENTE



Figura 1. Conferencia sobre Modelo Diane Hanson y Jerry Napst en 1997

Para adquirir esa dimensión interna, es necesario trabajar en uno mismo. Transformar los «qués» externos en «cómo» internos.

Un perfil de persona resiliente requiere abordar los siguientes pasos:

- Introspección como punto de partida, para poder asomarse al interior propio desde el que plantear la realidad y no someter nuestro yo interno a lo que pasa fuera.
- Autoconfianza generada gracias al proceso inicial de introspección desde el que se va generando un autoconcepto cada vez más acorde a la propia realidad que incluye pros y contras de sí mismo.
- Autonomía y voluntad que refuerzan la propia valoración y posibilitan ejercer el criterio propio más allá de modas o tendencias.

- Creatividad que todos tenemos y cuya plasmación nos permite aflorar el valor diferencial que nos hace únicos y exclusivos.
- Integridad moral en la que encajar todas las decisiones como único eje de actuación válida y en un marco de coherencia porque la realidad o es ética o no es tal.
- Pensamiento positivo, a pesar de lado negativo, no negando su existencia. Permite priorizar este enfoque por encima de aquellos aspectos mejorables que todos tenemos: los aspectos positivos por encima de los negativos.
- Capacidad de relacionarse también en positivo, que se traduce en conectar dando a ganar en primera instancia, que permite ganar en mayor medida, en un segundo momento: generosidad inteligente.
- Iniciativa y objetivos para poder llevar a la práctica y aterrizar actuaciones y decisiones.

Este perfil exige un intenso programa de desarrollo.

Prevención y predicción de futuro

La mejora de una sociedad global en su conjunto, está pidiendo a gritos un giro de planteamientos desde la base, donde incrementar la capacidad de análisis, no solo racional, sino emocional y relacional de los hechos que suceden y que nos posibilitan un acercamiento gradual a la realidad en 360°, su mayor dimensión.

Maslow expresó en su conocida «pirámide» de la evolución del comportamiento humano, que necesitamos tener unos mínimos cubiertos como las necesidades básicas y unas condiciones mínimas de seguridad –llevamos más de veintiún siglos en ello y aún no hemos superado estos dos niveles–, pero las personas también necesitan unos máximos de «autoestima» y «autorrealización», para unas relaciones constructivas, es decir, un incremento permanente del nivel de autoconcepto con sus aspectos positivos y negativos, priorizando cada vez más los positivos a través de la «autorrealización» que pone al servicio de los demás las mejores capacidades y esta a su vez revierten en ser cada día mejor persona⁴.

Trabajar el terreno de las actitudes, donde radican nuestras fortalezas, debe ocupar gran parte del que hasta ahora ocupaban, casi de manera exclusiva, las aptitudes.

La gestión de todos estos intangibles, verdaderos ejes de crecimiento interno que siempre se traducen en crecimiento externo y no al revés, permite modificar los rasgos más característicos del perfil actual y mejorar múltiples aspectos de los comportamientos derivados, permitiendo convertirlo en resiliente.

⁴ MASLOW, Abraham. «A Theory of Human Motivation». *Motivation and Personality*, 1943.

Frente a la impaciencia generada por el cambio acelerado y constante, sin explicación que lo justifique, introducir un grado de reflexión sobre las causas y consecuencias que conlleva.

En cuanto a las altas expectativas de las generaciones digitales con un elevado nivel de preparación tecnológica, transformar en pequeñas vivencias compartidas. Miles de amigos en las redes, normalmente equivalen a un elevado grado de soledad personal.

El exceso de ego, en autoestima que implica barajar nuestros dos ángulos a la vez priorizando el optimismo e interiorizando gradualmente un mayor nivel de autoconcepto que permita optar por lo positivo.

El atrevimiento excesivo y la exigencia desmedida, traducidos en derechos y deberes que faciliten la capacidad de adaptación y encaje en beneficio de los demás.

La puesta en práctica a través de pequeños pasos de cada una de esas capacidades, permitirán que sus ángulos positivos hagan de contrapeso favorable y las conviertan en sólidas habilidades generadoras de autoestima y solidaridad como claves del éxito con mayúsculas.

La positividad y el sentido del humor, que permite reírse de uno mismo antes que de los demás, son dos de claves esenciales que conforman nuestra forma de ser y estar en el mundo y que definen el índice de resiliencia.

Sirva como síntesis de todo lo expuesto, el éxito internacional del Tratado Antártico, prácticamente el único verdaderamente respetado por todos los países y del que un equipo de investigadores españoles forma parte, cuando al trasladar su dura experiencia en un entorno tan adverso, destilan ilusión en sus ojos y un alto grado de satisfacción personal sobrevuela todas sus actuaciones, más allá del éxito mayor o menor obtenido en las distintas investigaciones.

Sus pasos y su estrategia son los del éxito: desde unos mínimos consistentes en unos límites bien definidos y unas claras habilidades de convivencia imprescindibles, poner rumbo hacia los máximos personales, que comienzan por establecer vínculos afectivos para poder superar los momentos difíciles, fijar expectativas elevadas que estimulen la consecución de objetivos y posibilitar oportunidades de actuación conjunta con resultados.

La gestión de subjetivos, es siempre la mejor manera de conseguir los objetivos: resiliencia.

Bibliografía

- BERMEJO, José Carlos. *Resiliencia, una mirada humanizadora al sufrimiento*. PPC Editorial 2011.
- HAMEL, Gary y VÄLIKANGAS, Liisa. «The Quest for Resilience». *Harvard Business Review*, sept. 2003.
- HAN, Byung-Chul. *La sociedad del cansancio y La sociedad de la transparencia*. Editorial Herder.
- MATERAZZI, Miguel Ángel. *Salud mental, una propuesta preventiva permanente*. Buenos Aires: Paidós 1991.

Capítulo segundo

Educación y resiliencia: construcción sociocognitiva de una interacción

Juan Saldaña García

Resumen

La mutua interacción de la educación y de la resiliencia es un tema que ha adquirido gran relevancia en la actualidad por comprobarse su papel mediador en resultados positivos en distintos entornos. En este contexto, la ciudad, tendencia transformadora del siglo XXI y comunidad de saberes compartidos, se convierte en incontestable para que las escuelas protagonicen cambios y sigan avanzando para estar adaptadas a los nuevos retos; donde el papel del liderazgo es crucial en el desarrollo de una cultura de innovación sostenible y de comportamientos creativos que apoyen la estrategia de innovación y que permitan la gestión de la diversidad en entornos profesionales.

Palabras clave

Educación, resiliencia, personalidad, inteligencias múltiples, perspectiva ecológico-transaccional, ciudad educativa, liderazgo auténtico, generación Z.

Abstract

The mutual interaction between education and resilience is an issue that has acquired great relevance today due to its mediating role in positive results in different environments. In this context, the city, as a transformative trend of the twenty-first century and a community of shared knowledge, becomes indisputable for schools to lead changes and continue progressing to be adapted to new challenges. In this respect, the role of leadership is fundamental in the development of a culture of sustainable innovation and creative behaviours that support the innovation strategy and enable the management of diversity within professional environments.

Keywords

Education, resilience, personality, multiple intelligences, ecological- transactional perspective, educational city, authentic leadership, Generation Z.

*¿Dónde está la sabiduría que se nos ha perdido en conocimiento?
¿Dónde está el conocimiento que se nos ha perdido en información?*

T. S. Eliot

La complejidad de la educación

En la sociedad del siglo XXI, caracterizada por la información, la comunicación y el conocimiento, se hace necesario que las futuras generaciones dispongan de las estrategias, los recursos y los medios necesarios con los que lograr construir una personalidad que permita conseguir una sociedad más justa, igualitaria e inclusiva, donde las relaciones interpersonales impulsen una convivencia basada en el respeto, la aceptación de la diferencia, y la diversidad de las personas. Es una tarea y responsabilidad de todos.

En este marco, se puede entender la educación como el proceso por el cual logramos el desarrollo pleno de las capacidades de la persona a la vez que su integración en la sociedad en la que vive, como miembro activo y responsable, no educando para un momento determinado, ni para afrontar una situación concreta, sino que se educa para la vida y durante toda la vida (Colom y Núñez Cubero, 2001)¹.

Desde edades tempranas, para alcanzar esos logros, es imprescindible educar en la adquisición de aquellas competencias a los ciudadanos que les van a permitir participar de forma activa y constructiva en una sociedad cada vez más compleja y diversificada; proporcionando una sólida formación moral, intelectual, humanística, técnica y una adecuada preparación física que faciliten su adaptación a la evolución propia de la sociedad y del entorno internacional, así como a la innovación en medios y procedimientos.

Por tanto, una de las funciones de la educación es su responsabilidad para lograr la formación de cada persona dirigida a ser capaz de acometer su futuro. Así, la educación tiene sentido en la medida en que aporta los medios y los recursos necesarios que garantizan un futuro. Ahora bien, si durante décadas ese futuro ha sido más o menos previsible, en la actualidad esto no es así. Expresado de una manera extrema, se puede decir que «no sabemos para qué futuro educamos».

Estamos inmersos en un momento de cambio en el que están surgiendo nuevas formas de organización social, económica, política, etc. La gran novedad de esta situación no es el cambio en sí mismo, sino la simultaneidad de estos en todos los órdenes de la interacción humana hasta ahora aparentemente inamovibles. Junto con la interdependencia cada vez más estrecha en todos los ámbitos de actuación humana a escala mundial. Estamos sumidos en

¹ COLOM CAÑELLAS, Antonio Juan y NÚÑEZ CUBERO, Luis. *Teoría de la Educación*. Madrid: Síntesis 2001, p. 182.

una globalización que, como fenómeno nos abre oportunidades, pero solo en la medida en que aprendamos las competencias clave para abordar y resolver estas nuevas situaciones.

Transcribiendo el antiguo proverbio chino que hace referencia a la *crisis* y a la *oportunidad*, nos dice: «Todas las crisis tienen dos elementos: peligro y oportunidad. Con independencia de la peligrosidad de la situación, en el corazón de cada crisis se esconde una gran oportunidad. Abundantes beneficios esperan a quienes descubren el secreto de encontrar la oportunidad en la crisis».

La sociedad para la que debemos formar a todos se caracteriza principalmente²:

- Los cambios constantes y vertiginosos que estamos viviendo en todos los órdenes.
- Ruptura con creencias, valores, costumbres, etc., hasta ahora incuestionables.
- El incremento de la diversidad étnica y cultural dentro de nuestras fronteras, generadora de un multiculturalismo.
- La globalización de la economía.
- El auge de la era de la imagen.
- El auge de las tecnologías de la información y la comunicación, con su influencia decisiva.
- La influencia de los medios de comunicación.
- La consolidación de la democracia como sistema político unánimemente aceptado.
- El énfasis de la ciudadanía.
- El fortalecimiento de los nacionalismos.
- Mayor longevidad, lo que ha supuesto un mayor número de generaciones que conviven a la vez en la sociedad.

Ninguno de estos hechos por sí mismos puede declararse como determinante para entender la sociedad emergente. Ahora bien, la interrelación de todos ellos es la que está originando el rechazo a los modelos sociales tradicionales, además de la confusión y desorientación ante las nuevas alternativas que están surgiendo; provocando cambios que desubican a la escuela.

En esta espiral de cambios, la educación debe saber adelantarse y formar a cada persona de acuerdo a los contenidos, competencias y actitudes necesarias para ese futuro con el que estamos comprometidos y para el que hay que construir los modelos útiles que nos permiten comprender y participar la realidad predicha. Formar a cada persona para que sepa responder a los nuevos desafíos que nos está planteando la sociedad del conocimiento³.

² LÓPEZ-JURADO PUIG, Marta (coord.). *Educación para el siglo XXI*. Bilbao: Desclée De Brouwer, S. A. 2011, p. 50.

³ PÉREZ-PÉREZ, Itahisa. «La educación para el desarrollo: claves para su comprensión». *Revista Educación y Desarrollo Social*, vol. 10 (2), 2016, pp. 196-215.

Y dentro de esta sociedad del conocimiento se está generando una nueva cultura del aprendizaje, que nunca se da por concluido. Es una necesidad permanente, ya que todo individuo está a lo largo de toda su vida desarrollando sus capacidades, aportando nuevas soluciones a las diferentes dificultades que presenta la convivencia, adaptándose a los nuevos retos que le plantea una sociedad en constante evolución. En cada etapa vital está presente el aprendizaje, aunque con características y necesidades diferentes. En cada ámbito de interacción humana está presente el aprendizaje con una lógica diferente; permitiendo comprender que el objetivo de toda tarea educativa sea el logro del aprendizaje en cualquiera de los ámbitos en los que pueda darse; debiéndose adecuar a las necesidades presentes y futuras de cada persona, atendiendo a sus intereses, capacidades, circunstancias, motivaciones, experiencias y expectativas, centro neurálgico de toda tarea educativa.

Bajo la premisa de que la calidad educativa consiste en dotar a las personas de la capacidad de mejorar su calidad de vida y la de su comunidad, se entiende que todo aprendizaje responde a un diseño cultural, en el sentido de que vamos incorporando, de una manera implícita o explícita, esos contenidos necesarios para integrarnos de forma ajustada en nuestra sociedad (Moncada y Torres, 2016)⁴.

Como se ha expresado, para que dicho aprendizaje sea óptimo, es necesaria la interacción entre las capacidades de la persona y el medio social y físico. Y si tenemos en cuenta el modelo ecológico-transaccional de la resiliencia que se comentará, el desarrollo de la resiliencia en la persona es una responsabilidad compartida por profesionales en los distintos niveles de influencia relacionados con el individuo, por lo que debemos ser una fuente de recursos y posibilidades para posibilitar ese desarrollo sano. Así, entendemos que esta capacidad puede variar intersituacionalmente e intertemporalmente, por lo que un sujeto puede ser muy resiliente en unas situaciones pero no en otras, o serlo en un momento dado de su vida pero no en otro⁵.

Resiliencia: un concepto multidimensional y socialmente construido

La propuesta de la resiliencia holística de Gil (2010)⁶ afirma que es necesario que la escuela fomente los vínculos con toda la comunidad educativa

⁴ MONCADA CERÓN, Jesús Salvador y TORRES LIMA, Héctor. «La coherencia constructivista como estrategia didáctica para el aprendizaje». *Revista Educación y Desarrollo Social*, vol. 10(2), 2016, pp. 50-85.

⁵ LÓPEZ YÁÑEZ, Julián; SÁNCHEZ MORENO, Marita y ALTOPIEDI, Mariana. «Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas». *Revista de Educación*, n.º 356, 2011, pp. 109-131.

⁶ GIL HERNÁNDEZ, Gloria Elena. «La resiliencia: conceptos y modelos aplicables al entorno escolar». *El Guiniguada*, n.º 19, 2010, pp. 27-42.

mediante espacios lúdicos o formativos de participación. El sistema escolar debe fomentar la comunicación permanente y el apoyo a los alumnos mediante, por ejemplo, tutores de resiliencia, tanto profesionales como tutores entre iguales, siempre con cierta formación previa. El sistema educativo debe, además de impartir materias, encargarse del desarrollo de habilidades y competencias para la vida.

Los avances en la comprensión de la naturaleza de la resiliencia brindan una importante contribución conceptual al análisis de las percepciones registradas por los mismos educadores en relación a su resiliencia. Esta investigación, en términos generales, sugiere que la resiliencia es un constructo inestable (Rutter, 1990; Cichetti, 1993; Masten *et al.*, 1999) que implica el funcionamiento psicológico, comportamental y cognitivo (a nivel académico o profesional), así como a la regulación emocional (Greenberg, 2006; Luthar y Brown, 2007) dentro de una gama de entornos personales, relacionales y organizacionales⁷.

Así, la resiliencia se puede definir como un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan en una relación recíproca que tiene como resultado la adaptación positiva de la persona en contextos de gran desafío (Melillo y Suárez, 2002)⁸. Se puede decir que la resiliencia es un constructo relativo, evolutivo y dinámico, con una naturaleza de competencia de orden superior, una metacompetencia, y que la resiliencia de un socioecosistema se puede ver como su capacidad para hacer frente a los cambios, su habilidad para absorber creativamente la transformación sin perder su identidad⁹.

La resiliencia no está en los seres excepcionales sino en las personas normales y en las variables naturales del entorno inmediato. Por eso se entiende que es una cualidad humana universal presente en todo tipo de situaciones.

La idea de la resiliencia ha reforzado la perspectiva más actual, contextual y sistémica del desarrollo humano desde una perspectiva integral a nivel individual y social. Frente a los determinismos biológicos y medioambientales, la perspectiva de la resiliencia destaca la complejidad de la interacción humana y el papel activo/protagonismo del individuo en su desarrollo. Lo que nos permite referirnos a los paradigmas de sociedad 1.0, 2.0 y 3.0

⁷ DAY, Christopher y GU, Qing. *Educadores resilientes, escuelas resilientes: construir y sostener la calidad educativa en tiempos difíciles*. Madrid: Narcea, S. A. de Ediciones 2015, pp. 24-25.

⁸ MELILLO, Aldo y SUÁREZ OJEDA, Elbio Néstor. *Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós 2002, pp. 50-52.

⁹ ESCALERA REYES, Javier y RUIZ BALLESTEROS, Esteban. «Resiliencia Socioecológica: aportaciones y retos desde la Antropología». *Revista de Antropología Social* n.º 20, 2011, pp. 109-135.

que actualmente conviven de manera simultánea, incluso en los países más desarrollados¹⁰.

Educación y resiliencia: desde la perspectiva integral ecológico-transaccional

En este punto, está comúnmente asumido que la dimensión socio-cultural no puede desvincularse del concepto ecosistema; por tanto, se puede realizar un abordaje desde una perspectiva integral ecológico-transaccional, basada en el modelo ecológico de desarrollo humano de Urie Bronfenbrenner (1979, 1990), y completada por el modelo transaccional del desarrollo (Sameroff, 1983, 1987, Sameroff y Chandler, 1975, Sameroff y Fiese, 1997). Las características multivariadas, multisistémicas y dinámicas de este modelo son útiles para comprender las complejas influencias que configuran el desarrollo humano; asumiendo que no podemos hablar de objetividad cuando nos referimos al desarrollo humano, puesto que «el objeto es siempre una construcción de quien lo observa» (Rist, 2002: 14)¹¹. De esta manera se incorporan a la categoría de los modelos proceso-persona-contexto-tiempo (PPCT).

Bronfenbrenner se corresponde con los fundamentos del interaccionismo social. Propugnan la idea de que las posibilidades psicológicas de las personas están muy abiertas, la conducta y el desarrollo de los niños pueden ser muy diferentes según la forma en que el entorno, próximo o lejano, los afecte. El modelo ecológico o la teoría ecológica de sistemas se fundamentan básicamente en las interacciones entre el desarrollo del niño y el medio ambiente. Para analizar los diferentes grados de influencia del entorno sobre el desarrollo humano, Bronfenbrenner propone seis niveles de entornos, ordenados según su proximidad, que intervienen en la vida de toda persona como múltiples agrupaciones interrelacionadas y contenidos unas en otras. Los nombra ontosistema, microsistema, mesosistema, exosistema, macrosistema y cronosistema, y cada uno de ellos tiene normas de conducta, reglas y leyes que determinan el desarrollo¹².

- El ontosistema hace referencia a las características propias de cada individuo, tanto elementos biológicos, el estado de salud y factores genéticos, así como a elementos psicológicos, tal como el autoconcepto, afectos y habilidades personales.

¹⁰ MARTÍNEZ GONZÁLEZ, José Alberto. «La educación para una sociedad resiliente». *Revista de Contribuciones a las Ciencias Sociales* n.º 14, octubre 2011. www.eumed.net/rev/cccss/14/.

¹¹ RIST, Gilbert. *El desarrollo: historia de una creencia occidental*. Madrid: La Catarata 2002, p. 14.

¹² GIFRE MONREAL, Mariona y ESTEBAN GUITART, Moisés. «Consideraciones educativas de la perspectiva ecológica de Urie Bronfenbrenner». *Contextos educativos*, n.º 15, 2012, pp. 79-92.

- El microsistema es el entorno de influencia más cercano al sujeto en desarrollo y en el que participa activamente. La familia es la que representa este microsistema. Además de la familia, el grupo de amigos, su grupo de clase, etc. Posteriormente interactuará en otros contextos formando nuevos microsistemas. Hay tres funciones que se cumplen en cada microsistema donde una persona participa:
 - Relación o relaciones interpersonales.
 - Realización de un tipo de actividad.
 - Rol social o papel previamente establecido.
- El mesosistema alcanza las relaciones de dos o más microsistemas en los que el ser humano en desarrollo participa activamente. En este contexto se incluyen la familia, el grupo de iguales, la escuela o la ludoteca. Todos estos elementos interactúan con el individuo, pudiendo interactuar o interactuando también entre ellos y con los elementos del exosistema.
- El exosistema lo completan contextos más extensos que no contienen al sujeto como persona activa, pero en él se producen hechos que le afectan indirectamente a través de su mesosistema. Por ejemplo, el vecindario, los medios de comunicación de masas o la escuela. El más importante este último por la cantidad de tiempo que pasa en ella. Estos diferentes componentes interactúan o pueden interactuar entre ellos, y también con los componentes del macrosistema y del mesosistema.
- El macrosistema es el nivel más lejano de influencia del medio sobre un individuo, lo conforma la cultura en la que se desenvuelve el sujeto y todas las personas en la sociedad. Es el contexto más grande. Por ejemplo, los sistemas de creencias, valores culturales, los estilos de vida de una sociedad, etc. En este nivel se supone que la persona se puede ver afectada inmensamente por circunstancias de las que ni siquiera es testigo. Los elementos del macrosistema interactúan o pueden interactuar entre ellos y con los elementos del exosistema.
- Por último, también está el cronosistema, que se corresponde con el momento histórico en el que vive el individuo.

En este contexto, Bronfenbrenner define el desarrollo como la «concepción cambiante que tiene una persona del ambiente ecológico y su relación con él, así como su capacidad creciente para descubrir, mantener o modificar sus propiedades». Así, el sujeto se irá desarrollando a medida que tenga mayor conocimiento del mundo que lo envuelve y tenga posibilidades de actuar sobre él. Por su parte, los autores del modelo transaccional articulan una de las más influyentes conceptualizaciones de las relaciones recíprocas que existen entre lo heredado o biológico y lo adquirido, entre la naturaleza y el ambiente.

Asimismo en relación a la resiliencia, Saavedra (2003) desarrolló un modelo explicativo del comportamiento resiliente, que denominó «modelo interactivo de la resiliencia».

Este modelo teórico es referido como un modelo proceso-persona-contexto-tiempo (PPCT), de la misma categoría que el modelo ecológico-transaccional de desarrollo referido, a partir del cual la respuesta resiliente consistiría en una acción orientada a metas, una respuesta sustentada o vinculada a una visión abordable del problema, como conducta recurrente en una visión de sí mismo, caracterizada por elementos afectivos y cognitivos positivos y proactivos ante los desafíos, los cuales tienen como condición histórico-estructural las condiciones de base, es decir, un sistema de creencias y vínculos sociales que impregnan la memoria de seguridad básica y que de modo recursivo interpreta la acción específica y los resultados (Saavedra y Villalta, 2008)¹³.

En esta capacidad de un sistema para absorber la perturbación y reorganizarse, al tiempo que experimenta el cambio reteniendo esencialmente las mismas funciones, estructura, identidad y retroalimentaciones entran en juego la creatividad, el carácter proactivo y la innovación.

Es precisamente la innovación la que permite mantener funciones, estructura e identidad, a pesar del cambio incesante e inherente a todo socioecosistema. Aprendizaje, reorganización, innovación... son atributos que tienen una especial incidencia desde la dimensión social. Por ello, la vinculación de la innovación a la resiliencia es capital.

Personalidad y resiliencia: una interacción necesaria

Se ha expresado que a través de la educación pretendemos lograr construir una personalidad que permita conseguir el desarrollo pleno de las capacidades de la persona a la vez que su integración en la sociedad en la que vive.

Uno de los aspectos que hacen al estado actual del conocimiento de la personalidad es la necesidad de repensar múltiples aspectos, y al tiempo, en los últimos años, se han producido extraordinarios avances en este campo. Se han multiplicado los estudios y la investigación, y se está afinando mucho en el diagnóstico de las distintas formas de ser y conducirse.

Para esta revisión, es imprescindible mantener la permanente búsqueda y renovación de las teorías; observando que los sistemas de clasificación actuales se agrupan en atributos concurrentes, indicativos de comportamientos desviados y derivados de cuatro fuentes conceptual y metodológicamente diferentes: biofísico, intrapsíquico, fenomenológico y conductual. Por ello, todos los elementos de evaluación, exploración y medición deben ajustarse a un modelo pentadimensional: físico (biológico), psicológico (vi-

¹³ SAAVEDRA GUAJARDO, Eugenio y VILLALTA PAUCAR, Marco. «Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas, entre 15 y 65 años». *Liberabit*, n.º 14, 2008, pp. 31-40.

vencial), conductual (lo que se observa desde fuera), cognitivo (lo que son ideas y pensamientos) y asertivo (plano de la relación social).

Algunas de las dificultades metodológicas que se presentan son las siguientes: la parcialidad de los estudios retrospectivos, las diferencias entre muestras clínicas y de la comunidad; los efectos del puntaje de base, dado que muchos niños y jóvenes expuestos a la adversidad son resistentes; los efectos de terceras variables, en asociaciones que a menudo se explican por otros factores como la farmacología.

En cuanto a lo etiológico, si analizamos el proceso vemos que esto no puede considerarse de modo simple, sino que deben ser tenidos en cuenta: la naturaleza de las experiencias de riesgo, la presencia o ausencia de factores protectores y las diferencias en el proceso cognitivo de cada persona.

Las direcciones futuras plantean la incorporación integrativa de los modelos dimensionales, los modelos interpersonales, los modelos de afrontamiento, los modelos analíticos y los modelos biológicos así como a la consideración de la influencia de la cultura. En esta perspectiva de las «teorías integrativas» nos paramos en el trabajo de Theodore Millon (1928-2014).

Psicólogo estadounidense pionero en la investigación sobre la personalidad y autor de la teoría del aprendizaje biosocial de la personalidad que ha pretendido ofrecer una alternativa teórica comprehensiva y sistemática, evitando exponer teorías de un nivel simple; integrando los aspectos teóricos con los temas etiológicos, epidemiológicos, clínicos, pronósticos y terapéuticos, todos en constante desarrollo y cambio, que obliga a buscar métodos que permitan asegurarnos en cuanto a la validez y confiabilidad de los aspectos teóricos y prácticos, lo que impone un permanente desarrollo de instrumentos que permitan confirmar esa validez y confiabilidad¹⁴.

Su teoría se enmarca en el conjunto del modelo biopsicosocial; apoyándose en la idea de que la personalidad se desarrolla mediante una interacción entre el ambiente y el organismo. Lo biológico puede limitar o ampliar la conducta, además de configurarla; lo social o ambiental modula y perfila el estilo propio. Millon, Everly y Davis (1993) afirman que la persona es el único sistema orgánicamente integrado en el campo psicológico, siendo el lugar que vincula funciones psicológicas con contextos extrapersonales, y la personología constituye el ámbito privilegiado para el logro de la integración biopsicosocial.

La personalidad es el resultado de una serie de operaciones mentales: construir la imagen de uno mismo, dar significado al mundo, actuar, relacionarse con los demás, encontrar soluciones a problemas planteados por el entorno. Resultado de una historia única de transacciones entre factores biológicos

¹⁴ MORALES DE BARBENZA, Claribel. «El abordaje integrativo de la personalidad en la teoría de Theodore Millon». *Interdisciplinaria*, vol. 20 (1), 2003, pp. 61-74.

(temperamento, constitución genética) y contextuales (vida intrauterina, ambiente familiar, papeles sociales, cultura, situación socioeconómica), historia que nunca antes había existido y que no se repetirá. Este proceso es bidireccional; el comportamiento «innato» del lactante puede provocar una serie de conductas en los padres y en otras personas que cuidan al niño, conductas que, a su vez, refuerzan el comportamiento del pequeño.

Estos rasgos comprenden el patrón de percibir, sentir, pensar, afrontar, y comportarse de un individuo. Los rasgos de personalidad son patrones persistentes de formas de percibir, relacionarse y pensar sobre el entorno y sobre uno mismo que se ponen de manifiesto en una amplia gama de contextos sociales y personales. La personalidad constituye la identidad personal ante uno mismo y ante los demás.

Inteligencias múltiples, aprendizaje y resiliencia

En este punto, se centra el foco en los factores ecológicos del aprendizaje y la introducción del paradigma de las inteligencias múltiples¹⁵ en el sistema educativo para construir y sostener la calidad educativa; con el propósito de dar respuesta al gran reto que tiene la educación en esta sociedad globalizada y altamente tecnológica relativo a la unificación de los conocimientos científicos con los conocimientos valorativos, aquellos que dan sentido a la vida y a la existencia, y hacen que el desarrollo sea sostenible.

Si no se lleva a cabo esta integración de los saberes, la educación corre el riesgo de convertirse en una suma de actividades y de aprendizajes inconexos e incompletos que, en lugar de integrar a la persona humana, la disgrega, oscureciendo el sentido de la vida y debilitando la capacidad de ordenación de la propia vida en medio de una multitud de solicitudes¹⁶.

La educación ya no es pensable desde un modelo de comunicación escolar que se encuentra rebasado tanto espacial como temporalmente por procesos de formación correspondientes a una era de la información en la que «la edad para aprender es todas» y el lugar donde estudiar puede ser cualquiera.

Actualmente se definen nueve tipos de inteligencia: la lingüística, la lógico-matemática, la musical, la espacial, la corporal-kinestésica, la interpersonal, la intrapersonal, la naturalista y la existencial; y el sistema debe centrarse en la persona y ayudarla a desarrollar todas sus inteligencias para aprovechar todo su potencial, puesto que cada individuo tiene su propia manera de combinarlas y utilizarlas; realizándose desde un enfoque so-

¹⁵ En 1983, Howard Gardner publicó *Estructuras de la mente*; marcando el nacimiento efectivo de su teoría de las inteligencias múltiples (IM). ARMSTRONG, Thomas. *Inteligencias múltiples en el aula: guía práctica para educadores*. Barcelona: Paidós, p. 13.

¹⁶ GADNER, Howard. *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós 2011, pp. 106-107.

ciocconstructivista que destaca los contextos sociales del aprendizaje y que el conocimiento se crea y construye mutuamente; desarrollando un cambio conceptual desde el individualismo hasta la colaboración, la interacción social y la actividad sociocultural¹⁷.

Asimismo en este marco se entiende a la naturaleza de la resiliencia como una competencia de orden superior, una metacompetencia, que se construye poco a poco en el tiempo y resulta de un proceso dinámico evolutivo, como se ha mencionado. Se debe gestionar con acierto el aprendizaje de la competencia de resiliencia, como sucede con el resto de competencias, lo cual implica trabajar sobre las formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse de los individuos para afrontar los desafíos cotidianos, poniendo en juego su voluntad, sus aptitudes, sus rasgos, sus hábitos, etc. Con ello se pretende hacer de ellos personas competentes, también en el ámbito de la resiliencia.

Siguiendo a Florentino (2008)¹⁸, una propuesta de educación basada en la resiliencia tiene que estar fundamentada en tres grandes grupos de elementos esenciales:

a) Competencias del propio sujeto.

- Empatía, sociabilidad y capacidad para llevarse bien con los semejantes: no se puede desarrollar la competencia de resiliencia sin contar con los demás. En realidad poco se puede hacer en la vida sin contar con los otros, que sirven de modelo, de apoyo o de sujetos a los que ayudar, amar y con los que convivir.
- Autonomía, libertad y autosuficiencia: aunque el apego seguro sea necesario para el desarrollo del sujeto, solo la persona desapegada puede autorregularse y crecer.
- Creatividad: la creatividad permite al sujeto encontrar y diseñar nuevas alternativas, fluir y cambiar.
- Confianza en los demás y en uno mismo: para poder asumir riesgos controlados, hacerse cargo de sí y para contar con el apoyo adecuado.
- Asertividad y optimismo: el optimismo está vinculado a la esperanza que moviliza y da serenidad, la asertividad a la competencia que permite dirigir el comportamiento y los procesos de toma de decisiones hacia un buen fin.
- Autoconocimiento e introspección: competencia emocional que permite adquirir conciencia de uno mismo para poder desarrollar con acierto procesos de regulación. Al fin y al cabo, no se puede cambiar ni regular lo que no se conoce.

¹⁷ GADNER, Howard. *La inteligencia reformada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós 2001, pp. 68-69.

¹⁸ FLORENTINO, María Teresa. «La construcción de la resiliencia en el mejoramiento de la calidad de vida y la salud». *Suma psicológica*, vol. 15(1), 2008, pp. 95-113.

- Sentido del humor: para tomar distancia de los acontecimientos y de uno mismo, desarrollando otros puntos de vista emocionalmente positivos, sin dejar de estar en la realidad. El sentido del humor no está reñido con un desempeño riguroso y responsable.
- Pensamiento crítico: competencia especialmente cognitiva que hace posible plantear cambios y nuevas alternativas, a partir de procesos de reflexión y replanteamiento.
- Proyecto de vida: competencia para diseñar y plantear a medio y largo plazo un programa vital estimulante, realista y entusiasta sobre el que basar las acciones actuales. Con ello se consigue que el sujeto no sea el mero resultado del devenir de los acontecimientos.
- Iniciativa: competencia que permite actuar por voluntad propia cuando sea conveniente, sin depender de los dictados de los demás o de que los otros inicien los procesos.
- Capacidad de aprendizaje: metacompetencia para mejorar y cambiar los propios esquemas en función de la propia experiencia y la de los demás. Al fin y al cabo, esta competencia es la que nos distingue de casi la totalidad del resto de especies.
- Autoestima: una valoración positiva de uno mismo independientemente de los acontecimientos externos y de los resultados obtenidos, lo cual permite defender los propios derechos, negarse a realizar acciones impuestas por otros y generar en uno mismo emociones positivas.
- Ética y responsabilidad: capacidad para asumir el código ético y los valores socialmente aceptados en el contexto de la propia experiencia, defendiéndolos al mismo tiempo que se desarrolla el propio proceso de individuación.
- Esfuerzo y voluntad: para llevar a cabo las decisiones tomadas, con insistencia.
- Estrategias de afrontamiento: que permiten adoptar procesos cognitivos, afectivos y conativos de gran contenido adaptativo ante los problemas y la adversidad. Se incluyen las actuaciones encaminadas a dar otro sentido y significado a las experiencias y al entorno, buscar grupos de apoyo, etc.
- Conexión saludable con al menos una figura de apego seguro que sea significativa.
- Competencias de inteligencia emocional: además del autoconocimiento y la regulación, es necesario desarrollar la empatía, la comunicación, las habilidades sociales, etc.
- Integración: un adecuado desarrollo del proceso de desarrollo correspondiente a cada etapa.

b) Recursos sociales.

- El sistema educativo en general (incluyendo la familia y la educación no formal) debe favorecer la presencia, en el desarrollo del proceso de aprendizaje de la competencia de resiliencia, de los siguientes factores:

- Al menos un vínculo estable: apego seguro y saludable de al menos una persona significativa, de la familia, un profesor, amigos, vecinos, la comunidad escolar, etc.
- Apoyo social durante todo el proceso de desarrollo, favoreciendo la autonomía y el desapego.
- Ambiente educativo regido por normas claramente establecidas y con relaciones afectivas positivas.
- Un modelo socio-educativo que estimule un aprendizaje constructivo, significativo, autónomo, basado en la experiencia y en la realidad.
- La exigencia de responsabilidades, especialmente las socio-educativas, acordes a la edad cronológica y la madurez de los sujetos.
- Oportunidades de desarrollo de destrezas y competencias cognitivas, afectivas y conductuales, sean o no educativas. Se incluyen las competencias asociadas a la inteligencia emocional y la autorregulación, entre otras competencias y metacompetencias.
- Reconocimiento y atención a los éxitos y habilidades.
- Sistema de valores que incluya la autonomía, la confianza, el esfuerzo, la asertividad, el optimismo, el sentido del humor, la iniciativa, la libertad, la igualdad, la cooperación, la diversidad.

c) Recursos físicos.

- Se considera necesaria, para el aprendizaje y el desarrollo de la resiliencia, la disponibilidad de materiales educativos, infraestructuras, equipamientos de centros y viviendas, etc.
- Infraestructuras suficientes, adecuadas a los procesos y preventivas. Realizando la aproximación desde otro punto de vista¹⁹, se puede afirmar lo siguiente:
 - a) El sujeto resiliente debe tener:
 - Personas en quienes confiar y que le quieren incondicionalmente.
 - Personas que le pongan límites para que aprenda a evitar y a respetar los peligros o problemas.
 - Personas que le muestren, por medio de su conducta, la manera correcta de proceder.
 - Personas que le estimulen a desenvolverse solo.
 - Personas que le ayuden cuando sea necesario.
 - b) El sujeto resiliente debe ser:
 - Una persona por la que otros sientan aprecio y cariño.
 - Una persona feliz capaz de amar y demostrar afecto.
 - Una persona respetuosa de sí misma y del prójimo.

¹⁹ LÓPEZ TORRES, Viviana. «Educación y resiliencia: alas de la transformación social». *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 10(2), 2010, pp. 1-14.

- Una persona dispuesta a responsabilizarse de sí misma, a hacerse cargo de sí.
 - Una persona segura de que todo saldrá bien.
 - Una persona capaz de reconocer y actuar cuando existan problemas.
- c) El sujeto resiliente debe poder:
- Hablar sobre las cosas que le preocupen o inquieten.
 - Buscar la manera de solucionar sus problemas.
 - Controlarse y autorregularse.
 - Buscar el momento apropiado para hablar con alguien o para actuar.
 - Encontrar a alguien que le ayude cuando lo necesite.
 - Equivocarse sin perder el afecto de los demás.
 - Sentir afecto y expresarlo.
 - Ayudar a otros.

Ciudad educativa: una comunidad con saberes compartidos

Bajo la premisa de que la calidad educativa consiste en dotar a las personas de la capacidad de mejorar su calidad de vida y la de su comunidad, a continuación nos focalizaremos en algunos casos concretos, modelos de éxito, ejemplos de excelencia, que constatan la capacidad de la comunidad para que las escuelas protagonicen cambios, logrando innovar en su práctica, incorporando más tecnología a su quehacer diario, y quieren seguir avanzando para ser escuelas adaptadas a los nuevos retos digitales²⁰.

En 1990, Barcelona tomó conciencia del poder educativo que alberga la ciudad y organizó el I Congreso Internacional de Ciudades Educadoras. Dos años más tarde, en Goteborg, se celebra el II Congreso Internacional que fue el punto de partida del nacimiento de la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE)²¹ en 1994. Tomado de su página web, el número de miembros asciende a 477 ciudades de 37 países de todos los continentes. El nexo de unión entre ellas lo encuentran en La Carta de Ciudades Educadoras. Este concepto de *ciudad educadora* nos lleva a observar a la ciudad como lugar de aprendizaje permanente, y busca avanzar hacia una ciudad más igualitaria, solidaria, pacífica, inclusiva y participativa.

ONU-Habitat, el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ha desarrollado una posición única de apoyo al desarrollo sostenible y a la planificación y construcción de un mejor futuro urbano para las nuevas generaciones. Las ciudades enfrentan desafíos demográficos, medioambientales, económicos, sociales y espaciales sin precedentes. Se ha producido un cambio espectacular hacia la urbanización y se espera que, para

²⁰ VILLANUEVA, Daniel. *20 historias de transformación de escuelas en Latinoamérica*. VV. AA. Fundación Telefónica 2016, p. 5. <http://www.fundaciontelefonica.com/publicaciones>.

²¹ <http://www.edcities.org/>.

2030, seis de cada diez personas en el mundo vivan en áreas urbanas²². Su Programa de Perfiles de Ciudades Resilientes de ONU-Habitat (CRPP, por sus siglas en inglés) provee a gobiernos nacionales y locales herramientas necesarias para medir y aumentar la resiliencia frente al impacto de múltiples amenazas, entre ellas, las relacionadas con el cambio climático. A través de alianzas con diversos actores, entre los que están agencias internacionales, como la Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de Naciones Unidas (UNISDR, por sus siglas en inglés), instituciones académicas y de investigación, miembros del sector privado y ONG, el CRPP desarrolla un enfoque de planificación y gestión urbana amplio e integrado para elaborar perfiles y acompañar la resiliencia de una ciudad frente a los posibles peligros.

Para aumentar el compromiso entre los responsables locales de la toma de decisiones y los líderes urbanos, la UNISDR y sus organizaciones socias pusieron en marcha en 2010 la Campaña Mundial «¡Desarrollando ciudades resilientes - ¡Mi ciudad se está preparando!»²³. El mensaje es el siguiente: la resiliencia y la reducción del riesgo de desastres deben formar parte del diseño y estrategias urbanas para lograr un desarrollo sostenible.

Los objetivos de la campaña son aumentar la comprensión y fomentar el compromiso de los gobiernos locales y nacionales para que la reducción de riesgos y la resiliencia a los desastres y al cambio climático sean una prioridad de sus políticas. Los «Diez aspectos básicos para el desarrollo de ciudades resilientes» son los principios rectores para realizar estos compromisos, ya que ayudan a establecer puntos de referencia sobre resiliencia a los desastres en las ciudades.

Se quiere significar el primer Espacio Integrado Inteligente (EII) de España, y pionero en la Unión Europea, que estará disponible a partir del mes de junio de 2017 en Alcalá de Henares, la cuna de Cervantes e integrada en la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI)²⁴. Así ha quedado establecido en el convenio de colaboración rubricado en el mes de marzo de 2017 por el Ayuntamiento de Alcalá de Henares y el Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad (CENTAC).

Este proyecto nace con el objetivo de aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar el acceso a los espacios públicos de las personas con todo tipo de capacidades funcionales, dentro del casco histórico de la ciudad. Este espacio aprovechará e integrará tecnologías y servicios ya disponibles, ofreciendo a los ciudadanos un abanico de funcio-

²² <http://es.unhabitat.org/>.

²³ UNISDR (2012). *Cómo desarrollar ciudades más resilientes. Un manual para líderes de los gobiernos locales*. Una contribución a la Campaña Mundial 2010-2015. Ginebra.

²⁴ Toda la información se puede obtener de su página web: <http://www.redciudadesinteligentes.es/>.

nes y aplicaciones que faciliten su movilidad y su experiencia en la ciudad. Proyecto que va más allá del concepto *smart city* y representa un salto cualitativo importante en políticas de integración social para las personas con diversidad funcional.

El camino seguido hacia la mejora de la calidad está marcado por la participación, la solidaridad, la reflexión, la creatividad y la equidad, entre otros. Un camino que ha provocado la transformación dando lugar a una educación más eficiente y más eficaz en la que todos los miembros de la comunidad educativa juegan un papel fundamental, ejemplo del liderazgo grupal. Un camino que puede inspirar y guiar a otras escuelas. A todas aquellas escuelas que con el ánimo de mejorar su calidad educativa²⁵:

- Analizan su contexto como factor esencial que contribuye al establecimiento de una relación significativa entre el aula y la realidad.
- Optimizan sus recursos y se adaptan a sus estructuras.
- Trabajan por mejorar continuamente sus procesos pedagógicos en materia de gestión, enseñanza-aprendizaje, construcción y ejercicio de ciudadanía y proyección a la comunidad.
- Consideran los resultados de conocimientos de sus estudiantes como un instrumento más para lograr la calidad educativa en vez de como una única evidencia de mejora.

Asimismo, a modo de síntesis, se puede expresar como «Decálogo del proceso de mejora de la calidad educativa»:

1. Liderazgo y gestión colegiada. Un líder comprometido que aunque no sea parte de la dirección, cuente con su respaldo.
2. Participación de toda la comunidad educativa. Para ello es preciso mantener buenas relaciones, generar un ambiente de confianza y promover una comunicación fluida.
3. Compromiso de todos los actores. Única vía para detectar problemas y buscar soluciones.
4. Autoevaluación periódica. Clave para medir la evolución del proceso de mejora.
5. Reflexión continua. Permite narrar, reconstruir, desarrollar, reconocer, proponer y ajustar.
6. Conciencia sobre el sentido del proyecto. Conocer la orientación de la meta a la que se desea llegar permite trabajar de forma coherente.
7. Organización por equipos. Favorece la continuidad y el seguimiento de los procesos.
8. Formación a los equipos docentes. Siempre ajustada a sus necesidades o requerimientos a fin de solventar las problemáticas priorizadas.

²⁵ ALTOPIEDI, Mariana y LÓPEZ JIMÉNEZ, Luis Carlos. «Contextos difíciles e historias turbulentas como motores de la innovación». *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 14 (1), 2010, pp. 29-45.

9. Integración del proceso de mejora en la dinámica escolar. Entender el día a día del centro, la influencia del contexto y los requerimientos del Ministerio de Educación de cada país.
10. Vivencia de la mejora como proyecto del centro. Hay que organizar la escuela en torno a la mejora.

Generación Z: el desafío de educar

Las organizaciones presentan plantillas cada vez más heterogéneas en lo relativo a la edad. No es raro encontrar entre tres y cinco generaciones conviviendo en la misma coyuntura laboral: veteranos, *baby boomers*, generación X, generación Y, generación Z²⁶.

Ninguna de ellas tiene el mismo modo de trabajo, formas de proceder, conocimientos y circunstancias laborales y vitales. Aun siendo conscientes de estas diferencias, no se ha profundizado en qué experiencias, valores, habilidades, inquietudes y motivaciones marcan su esencia vital y profesional. Actualmente, no sabemos realmente quiénes son estas generaciones, sobre todo las más jóvenes, y cuál es la aportación de su valor en el ámbito laboral.

Esta realidad generacional se hace estratégica para las organizaciones porque todavía son muchos los desafíos por resolver y los líderes, como agentes de igualdad para la diversidad generacional, se convierten en imprescindibles.

El abismo de cambios que nuestra sociedad ha experimentado en poco más de un par de décadas ha abierto brechas generacionales irreconciliables entre padres e hijos y entre docentes y alumnos. Estamos pasando de una sociedad con sistema educativo a una sociedad del conocimiento y aprendizaje continuo; esto es, una sociedad cuya dimensión educativa lo atraviesa todo: el trabajo y el ocio, la oficina y el hogar, la salud y la vejez.

La experiencia cultural de los más jóvenes presenta visibilidades más complejas y paradójicas, que no cabe en la secuencia lineal de la palabra impresa, mientras encuentra cabida en las nuevas imágenes y rituales tecnocomunicativos a los que se conecta su sensibilidad, esa que ni la familia ni la escuela son capaces de descifrar para hacerse cargo de ella.

Los chicos y chicas que ahora están en las aulas han sido bautizados como la generación Z, nacidos entre 1993 y 2010, y tienen menos de 23 años. Ellos son el corazón de la disrupción. Se trata de la primera generación que ha incorporado internet en las fases más tempranas de su aprendizaje y socia-

²⁶ CASCANTE, Elena. *Diagnóstico de la diversidad generacional: análisis del talento intergeneracional en las empresas*. VV. AA. Observatorio Generación & Talento 2017, p. 2. <http://www.generacion.org/>.

lización, y también aquella a la que la crisis ha marcado más directamente su personalidad, porque la han padecido sus familias crudamente.

Son los niños del cambio del milenio, de la globalización y los verdaderos nativos digitales. Además, han crecido en plena recesión, índices de paro galopantes. Los mayores están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario y que les expulsa. A su alrededor surgen grandes oportunidades globales pero también grandes amenazas. Estos jóvenes ven un mundo muy competitivo con altos niveles de exigencia y también de incertidumbre. Han visto cómo sus predecesores acumulaban títulos universitarios y másteres para no conseguir trabajo o incorporarse a un trabajo de baja cualificación. Esto les ha hecho extremadamente críticos con las reglas del juego; convirtiéndose en una generación crítica y selectiva.

La llegada de los jóvenes Z a la edad adulta tendrá un fuerte impacto en la sociedad en general y las organizaciones en particular. La ideología subyacente en la generación Z, su concepción de la sociedad, proporciona al mercado laboral una nueva y singular oferta compuesta por talento emprendedor, capacidad para la colaboración, fomento de la creatividad e innovación organizacional, con intereses éticos y autonomía.

Es la generación más consciente de la rapidez de los cambios y por eso, aunque su dominio de la tecnología y formación son admirados y temidos por el resto de generaciones, tienen grandes dudas de si tendrán oportunidad de demostrar su capacidad.

Se les puede identificar las siguientes fortalezas: iniciativa; adaptabilidad; flexibilidad; movilidad; conciencia social; compromiso; con foco en el desarrollo personal y profesional; emprendimiento; competitividad; ganas de aprender, y trabajo en equipo. Asimismo se pueden señalar las debilidades siguientes: impaciencia; escasa tolerancia a la frustración; inseguridad; agobio; dispersión; excesiva dependencia del *feedback*; exceso de ego, y falta de autocrítica.

En este ámbito, creatividad e innovación organizacional no solo son elementos fundamentales para alcanzar el éxito sino requisitos indispensables para su supervivencia y sostenibilidad. Innovación que no se da en el vacío, sino en contextos que la favorecen²⁷; siendo los componentes del ecosistema para la innovación: (a) estrategia; (b) cultura corporativa; (c) liderazgo; (d) personas; (e) estructura; (f) procesos y sistemas, y (g) clima de reconocimiento.

Para generar un ecosistema de innovación se debe trabajar en cada uno de los componentes para garantizar el impulso y la eliminación de barreras a la creatividad para la generación de la innovación organizacional.

²⁷ VALDERRAMA, Beatriz. *Creatividad inteligente: guía para convertir ideas en innovación*. Madrid: Pearson Educación, S. A. 2013, p. 160.

Liderazgo y resiliencia: la innovación, clave

Se realiza un abordaje del liderazgo y la resiliencia en el ámbito educativo, que es uno de los factores relevantes para el estudio del capital educativo de un país, y una variable fundamental en el análisis del rendimiento académico; así como en la implementación de una cultura emprendedora orientada a la innovación. Entre las condiciones organizativas que requieren el cambio y la innovación sostenibles, el liderazgo ocupa un lugar destacado. Hay suficientes evidencias acerca de que el desarrollo de la capacidad de cambio en las escuelas requiere nuevas y sofisticadas formas de entender y de ejercer el liderazgo²⁸. La organización actual debe estar estructurada entorno a valores y su liderazgo debe ser una consecuencia de la expresión de estos. Cuanto más sofisticada sea la organización, en cuanto a su complejidad, mayores serán las variables a tener en cuenta para construir un buen liderazgo (Huici, Molero, Gómez y Morales, 2011)²⁹, como ejemplo de actitud adaptativa o de enfoque de los retos.

El liderazgo necesita de un modelo que haga lo intangible, comprensible; lo comprensible, desarrollable; y lo desarrollable, mejorable, y el modelo de liderazgo auténtico así lo permite; pudiendo ser definido como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa *et al.*, 2008).

El liderazgo auténtico surge vinculado al intento de superar los numerosos ejemplos de conductas no éticas que se han producido, recientemente, en el ámbito político y empresarial (Luthans y Avolio, 2003). El concepto de autenticidad tiene sus raíces en la filosofía griega y posteriormente fue utilizado por la psicología humanista (Maslow, 1968).

Avolio y Gardner (2005), los autores más destacados de esta orientación, definen los componentes del liderazgo auténtico en su modelo vinculados a lo siguiente:

- El líder. Capital psicológico positivo, perspectiva moral, autoconocimiento y autorregulación del comportamiento.
- Los procesos de influencia. Identificación personal y social, modelado positivo del comportamiento, contagio emocional e intercambio social basado en la reciprocidad y en la congruencia.

²⁸ LÓPEZ YÁÑEZ, Julián y LAVIÉ MARTÍNEZ, José Manuel. «Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela». *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 14 (1), 2010, pp. 71-92.

²⁹ HUICI CASAL, Carmen; MOLERO ALONSO, Fernando; GÓMEZ JIMÉNEZ, Ángel, y MORALES DOMÍNGUEZ, José Francisco (coordinadores). *Psicología de los grupos*. Madrid: Librería Universidad Nacional de Educación a Distancia 2011, p. 176.

- Los seguidores. Autoconocimiento, autorregulación, desarrollo personal.
- El contexto organizacional.

La interacción de estos componentes origina una ventaja organizacional sostenible que se traduce en retornos positivos de carácter psicológico (Luthans y Youssef, 2004).

Esto lleva a los líderes auténticos a conocerse bien a sí mismos, así como el contexto en el que se encuentran, y, por ello, no tienen dificultades en mantener su rumbo y comunicarlo a los demás en términos de principios, valores y ética (Avolio *et al.*, 2004). Como resultado, estos líderes son capaces de incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus seguidores a través de la creación de identificación personal e identificación social con la organización. Además, diversos autores (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003; May, Chan, Hodges y Avolio, 2003) hacen hincapié en los altos estándares éticos que guían las conductas y la toma de decisiones de los líderes auténticos y señalan que el liderazgo auténtico no puede ser éticamente neutral.

Jensen y Luthans (2006) estudiaron cómo el estilo de liderazgo auténtico del empresario influía en las actitudes y en el bienestar de sus empleados y, por tanto, en el rendimiento de la organización. Para ello, emplearon un modelo que reconoce la importancia de tres tipos de factores que sirven como antecedentes del liderazgo auténtico: (a) las experiencias vitales del líder; (b) el contexto organizacional en el que se desenvuelve, y (c) el capital psicológico positivo.

Según este modelo, un empresario o un directivo sería un líder auténtico si mantiene la creencia central de que todas las personas dentro de la organización tienen algo positivo que aportar y es capaz de identificar las fortalezas de sus empleados y ayudar a su desarrollo.

Para posibilitar la investigación, el constructo se operacionalizó a través del desarrollo de una escala, el Cuestionario de Liderazgo Auténtico, en cuyo proceso de validación se identificaron cuatro dimensiones: (a) autoconocimiento; (b) transparencia en las relaciones interpersonales; (c) perspectiva moral internalizada, y (d) procesamiento balanceado de la información. Este cuestionario ha sido validado para la población española por Moriano, Molero y Mangin (2011)³⁰.

Como continuación en la aplicación de este modelo y centrado en los centros educativos, se quiere abordar de una manera breve el tema del liderazgo institucional en estos momentos. La propuesta de la construcción de comunidades de liderazgo de centros educativos³¹ debe integrarse en el vasto

³⁰ MORIANO LEÓN, Juan Antonio, MOLERO ALONSO, Fernando y MANGIN, Jean-Pierre Lévy. «Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España». *Psicothema*, vol. 23(2), 2011, pp. 336-341.

³¹ LORENZO DELGADO, Manuel. «Las comunidades de liderazgo de centros educativos». *Educar*, vol. 48(1), 2012, pp. 9-21.

panorama del trabajo colaborativo que se expande y distribuye a todos los niveles con auténtica virulencia.

La idea central de la comunidad de liderazgo es el encuentro de un conjunto de líderes, normalmente directivos, de varios centros de formación que trabajan en colaboración para mejorar la calidad, expresada sobre todo en los resultados de aprendizaje de los alumnos, de todos los colegios de una zona y con la mirada puesta en el horizonte, como fondo, de una auténtica reforma educativa a nivel de todo el sistema escolar. Esto es, el ejercicio y desarrollo de un liderazgo que permita sostener procesos de innovación en la escuela.

En esta conceptualización se mantienen los cuatro componentes interrelacionados identificados para el modelo del liderazgo auténtico: (a) el líder como persona; (b) sus seguidores; (c) el sistema de relaciones y el proyecto compartido, y (d), todo ello encarnado en un contexto o ambiente concretos.

Si la escuela y la familia ven erosionada su capacidad educadora y su autoridad no es solo por su incapacidad de hacerse cargo de las nuevas tareas que la sociedad les está reclamando sino también por la desubicación en que les coloca la crisis que atraviesan todas las grandes instituciones de la modernidad: desde el trabajo a la política pasando por la ciudad.

No podemos pretender tener organizaciones seguras y saludables, resilientes, si las personas que forman parte de las mismas no lo son, por ello debemos trabajar en la resiliencia individual proactiva, aprovechando los recursos que ya disponemos, aplicando lo que sabemos y apoyándonos en nuestros valores como peldaños para alcanzar nuestros sueños.

La persona es el viaje. Los educadores pueden contribuir a hacerlo más llevadero, disminuyendo las vivencias de amenaza, incrementando la percepción de recursos, y mejorando el estado de ánimo; disminuyendo la incertidumbre, ayudando a las personas a deliberar en las encrucijadas difíciles y aumentando su percepción de control en el itinerario de la vida. Pero, sobre todo, no olvidando nunca que no se relacionan solo con cuerpos con apariencia de persona, sino con personas reales que sufren y luchan porque tienen una permanente vocación de felicidad y plenitud.

El hecho de que nuestra capacidad de adaptación pueda fallar ante determinadas circunstancias no significa que estemos destinados irremediablemente a vivir sin ilusión. «El atributo humano más emblemático es la propia habilidad para hacernos a nosotros mismos, pero no como esclavos de un destino labrado en nuestro mapa genético o esculpido en nuestro carácter, sino como sus forjadores» (Rojas, 2004)³².

³² ROJAS MARCOS, Luis. *Nuestra incierta vida normal*. Barcelona: Santillana Ediciones 2004, p. 171.

A modo de conclusión

La educación debe saber adelantarse y formar a cada persona para que sepa responder a los nuevos desafíos que nos está planteando la sociedad del siglo XXI, caracterizada por la información, la comunicación y el conocimiento.

El desarrollo de la resiliencia en la persona es una responsabilidad compartida por profesionales en los distintos niveles de influencia relacionados con el individuo, de tal forma que construir y sostener la capacidad para la resiliencia es algo que va más allá de la responsabilidad individual.

Las escuelas resilientes son lugares en los que educadores y alumnos aspiran a su propio aprendizaje y desarrollo, y en los que se comparte, se valora y se incorpora en la vida diaria un claro sentido del propósito moral. La resiliencia se suma a ese propósito moral, a esa voluntad de ser autorreflexivo y de aprender; añadiéndose al apoyo por parte de los compañeros y de la dirección para cambiar y mejorar de manera colectiva y colaborativa.

La clave del proyecto transformador está en el poder del capital profesional, es decir, el desarrollo sistemático y la integración en la profesión docente de tres tipos de capital: humano, social y decisorio. La confianza relacional entre profesores y líderes escolares es esencial para el desarrollo de educadores resilientes y para la construcción de escuelas resilientes.

La calidad del liderazgo escolar importa a la hora de crear, desarrollar y ampliar el capital intelectual, social y emocional dentro y más allá de los límites de la escuela y de brindar unas condiciones relacionales y organizacionales óptimas para el sostén de un sentido de la resiliencia, del compromiso y de la eficacia entre el personal.

La capacidad de la ciudad para que las escuelas protagonicen cambios, logrando innovar en su práctica, incorporando más tecnología a su quehacer diario, y queriendo seguir avanzando para ser escuelas adaptadas a los nuevos retos digitales; donde el papel de los líderes es crucial en el desarrollo de una cultura innovadora y de comportamientos creativos que apoyen la estrategia de innovación.

Bibliografía

- ALTOPIEDI, Mariana y LÓPEZ JIMÉNEZ, Luis Carlos. «Contextos difíciles e historias turbulentas como motores de la innovación». *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 14 (1), 2010, pp. 29-45.
- ARMSTRONG, Thomas. *Inteligencias múltiples en el aula: guía práctica para educadores*. Barcelona: Paidós 2011, p. 13.
- CASCANTE, Elena. *Diagnóstico de la diversidad generacional: análisis del talento intergeneracional en las empresas*. VV. AA. Observatorio Generación & Talento 2017, p. 2. <http://www.generacionna.org/>.
- COLOM CAÑELLAS, Antonio Juan y NÚÑEZ CUBERO, Luis. *Teoría de la Educación*. Madrid: Síntesis 2001, p. 182.
- DAY, Christopher y GU, Qing. *Educadores resilientes, escuelas resilientes: construir y sostener la calidad educativa en tiempos difíciles*. Madrid: Narcea, S. A. de Ediciones 2015, pp. 24-25.
- ESCALERA REYES, Javier y RUIZ BALLESTEROS, Esteban. «Resiliencia socioecológica: aportaciones y retos desde la antropología». *Revista de Antropología Social* n.º 20, 2011, pp. 109-135.
- FLORENTINO, María Teresa. «La construcción de la resiliencia en el mejoramiento de la calidad de vida y la salud». *Suma psicológica*, vol. 15(1), 2008, pp. 95-113.
- GADNER, Howard. *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós 2012, p. 13.
- GADNER, Howard. *La inteligencia reformada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós, 2001, pp. 68-69.
- GIFRE MONREAL, Mariona y ESTEBAN GUITART, Moisès. «Consideraciones educativas de la perspectiva ecológica de Urie Bronfenbrenner». *Contextos educativos*, n.º 15, 2012, pp. 79-92.
- GIL HERNÁNDEZ, Gloria Elena. «La resiliencia: conceptos y modelos aplicables al entorno escolar». *El Guiniguada*, n.º 19, 2010, pp. 27-42.
- HUICI CASAL, Carmen; MOLERO ALONSO, Fernando; GÓMEZ JIMÉNEZ, Ángel, y MORALES DOMÍNGUEZ, José Francisco (coordinadores). *Psicología de los grupos*. Madrid: Librería Universidad Nacional de Educación a Distancia 2011.
- LÓPEZ-JURADO PUIG, Marta (coord.). *Educación para el siglo XXI*. Bilbao: Desclée De Brouwer, S. A. 2011.
- LÓPEZ TORRES, Viviana. «Educación y resiliencia: alas de la transformación social». *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 10(2), 2010, pp. 1-14.
- LÓPEZ YÁÑEZ, Julián y LAVIÉ MARTÍNEZ, José Manuel. «Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela». *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 14 (1), 2010, pp. 71-92.

- LÓPEZ YÁÑEZ, Julián, SÁNCHEZ MORENO, Marita y ALTOPIEDI, Mariana. «Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas». *Revista de Educación*, n.º 356, 2011, pp. 109-131.
- LORENZO DELGADO, Manuel. «Las comunidades de liderazgo de centros educativos». *Educar*, vol. 48(1), 2012, pp. 9-21.
- MARTÍNEZ GONZÁLEZ, José Alberto. «La educación para una sociedad resiliente». Revista de *Contribuciones a las Ciencias Sociales* n.º 14, octubre 2011, www.eumed.net/rev/cccss/14/.
- MELILLO, Aldo y SUÁREZ OJEDA, Elbio Néstor. *Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós 2002, pp. 50-52.
- MONCADA CERÓN, Jesús Salvador y TORRES LIMA, Héctor. «La coherencia constructivista como estrategia didáctica para el aprendizaje». *Revista Educación y Desarrollo Social*. 10(2), 2016, pp. 50-85.
- MORALES DE BARBENZA, Claribel. «El abordaje integrativo de la personalidad en la teoría de Theodore Millon». *Interdisciplinaria*, vol. 20 (1), 2003, pp. 61-74.
- MORIANO LEÓN, Juan Antonio, MOLERO ALONSO, Fernando y MANGIN, Jean-Pierre Lévy. «Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España». *Psicothema*, vol. 23(2), 2011, pp. 336-341.
- PÉREZ-PÉREZ, Itahisa. «La educación para el desarrollo: claves para su comprensión». *Revista Educación y Desarrollo Social*, vol. 10 (2), 2016, pp. 196-215.
- RIST, Gilbert. *El desarrollo: historia de una creencia occidental*. Madrid: La Catarata 2002, p. 14.
- ROJAS MARCOS, Luis. *Nuestra incierta vida normal*. Barcelona: Santillana Ediciones 2004, p. 171.
- SAAVEDRA GUAJARDO, Eugenio y VILLALTA PAUCAR, Marco. «Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas, entre 15 y 65 años». *Liberabit*, n.º 14, 2008, pp. 31-40.
- UNISDR. *Cómo desarrollar ciudades más resilientes. Un manual para líderes de los gobiernos locales*. Una contribución a la Campaña Mundial 2010-2015. Ginebra 2012.
- VALDERRAMA, Beatriz. *Creatividad inteligente: guía para convertir ideas en innovación*. Madrid: Pearson Educación, S. A. 2013, p. 160.

Capítulo tercero

Un análisis psicosocial del efecto de la violencia psicológica en la resiliencia del Estado

José Miguel Fernández Dols

Resumen

Según la clásica definición de Weber, el Estado es la institución que posee el monopolio legítimo de la violencia física. Pero las nuevas tecnologías de la información han convertido otras formas de violencia, la psicológica y la simbólica, en poderosos recursos, capaces de atentar contra individuos o incluso sociedades enteras, poniendo a prueba la resiliencia de las democracias en nuevos e inesperados escenarios. Este capítulo analiza los fundamentos psicológicos que permiten que la desinformación y la intoxicación informativa compitan con la información institucional y periodística, amenazando al control estatal de la violencia a nivel nacional e internacional. La gestión de la atención –el forzar el foco de atención de los ciudadanos en determinados mensajes falsos o maliciosos– es uno de los retos psicológicos más importantes en la defensa de la soberanía de los Estados democráticos.

Palabras clave

Resiliencia del Estado, redes sociales, desinformación, manipulación, persuasión, gestión de la atención, violencia psicológica, violencia simbólica.

Abstract

According to the classical Weberian definition, the state owns the legitimate monopoly on physical violence. But physical violence coexists with other forms of violence, psychological and symbolic, which, in the age of social media, have become self-sufficient, powerful methods of inflicting damage on individuals or on societies as a whole, testing the resilience of states in new and unexpected ways. This chapter analyzes the psychological grounds on which disinformation and manipulation compete with institutional information and the free press, putting in jeopardy the ways in which democratic states traditionally control violence within and beyond their borders. The management of public attention, the control of the ways in which citizens' attention is focused, against their will, on particular false or malicious messages is one of the most important psychological challenges in the defense of the sovereignty of democratic states.

Keywords

State resilience, social media, disinformation, manipulation, persuasion, management of attention, psychological violence, symbolic violence.

El enfoque psicosocial de la resiliencia del Estado

El concepto de resiliencia colectiva o institucional tiene una gran presencia en diversas disciplinas. Existe una literatura científica nutrida sobre la resiliencia colectiva en situaciones críticas o catastróficas y existe igualmente abundante información sobre la resiliencia estatal desde el punto de vista de la ciencia política.

Pero no es fácil encontrar información sobre una aproximación a la resiliencia institucional desde la psicología social, lo que supone un reto importante para las intervenciones futuras en este campo. Todas las cuestiones centrales en torno a la resiliencia del Estado pueden abordarse no solo desde una perspectiva institucional «de arriba abajo» sino también desde una perspectiva psicosocial que trata de describir el problema «de abajo a arriba», es decir, desde las situaciones en las que cotidianamente se debe asegurar o mejorar la resiliencia de una sociedad y del Estado que la representa.

Este capítulo podría, pues, abordar un amplio repertorio de temas habitualmente relacionados con la resiliencia: las relación entre la burocracia estatal y una sociedad traumatizada, la confianza horizontal y vertical que garantiza la estabilidad política, la relación entre los valores y el comportamiento de la población en situaciones de crisis, las relaciones entre identidad nacional y resiliencia estatal, las amenazas y oportunidades de un Estado que gobierna una sociedad multicultural, etc.

Pero dada la extensión y características de esta contribución el capítulo se va a centrar exclusivamente en un problema que supone una amenaza concreta a la resiliencia de los Estados contemporáneos y tiene una dimensión claramente psicosocial: la utilización a gran escala de formas de violencia psicológica y simbólica, una agresión que atenta directamente contra dos elementos nucleares de un Estado viable: confianza horizontal y vertical, por una parte, e identidad consensuada por la otra.

La disputa por el monopolio de la violencia simbólica y psicológica

El Estado tiene, en la definición weberiana clásica, el monopolio legítimo de la violencia y esa nota constitutiva ha sido tradicionalmente una de las claves de su resiliencia. Un Estado frágil sería, sobre todo, un Estado en el que el monopolio de la violencia lo disputan otros agentes sociales, especialmente si estos cuestionan a las instituciones. Junto a la violencia física existen otras formas de violencia que, hasta fechas recientes, se circunscribían al ámbito de las interacciones entre personas o categorías sociales al margen del Estado, al menos en las sociedades democráticas, o del Estado hacia el ciudadano en las sociedades no democráticas: la violencia psicológica y la violencia simbólica.

La violencia psicológica y la simbólica comparten con la violencia física elemento central en su definición: la intención de hacer daño. En el caso de la violencia psicológica los ataques son directamente intimidatorios o humillantes, y producen daños emocionales, tales como miedo o vergüenza, que deterioran la autoestima de la víctima. En cuanto al concepto de violencia simbólica, Bordieu¹, su creador, lo aplicó fundamentalmente a las formas sutiles mediante las cuales la cultura dominante naturaliza una situación en la que determinados grupos ocupan una posición de inferioridad social y/o moral; tales formas sutiles se manifiestan a través de prácticas y estereotipos que sitúan, de forma aparentemente neutral, en un plano inferior a la víctima. La violencia simbólica es también humillante o intimidatoria pero de forma indirecta y más sutil.

La violencia psicológica y simbólica son importantes porque habitualmente no constituyen un fenómeno aislado; guardan importantes relaciones entre sí y con respecto a la violencia física. Staub² ha propuesto, de forma convincente, dos conceptos fundamentales para entender la aparición de formas incontroladas y masivas de violencia en una sociedad: el papel de las audiencias y el concepto de «continuo de destrucción».

El primer punto es particularmente relevante y constituye uno de los conceptos fundamentales para entender el mensaje central de este capítulo: la aparición de formas destructivas e incontroladas de violencia no depende, en contra de lo que sugiere el sentido común, de la existencia de individuos dispuestos a ejercerla sino de la tolerancia hacia tal violencia por parte del resto de la sociedad. Staub argumenta que siempre hay individuos propensos a la crueldad y la violencia pero que solo en ciertas circunstancias los testigos, el resto de la población, están dispuestos a «mirar hacia otro lado» o incluso ver con simpatía tal violencia.

El segundo punto sitúa a la violencia simbólica y psicológica en un «continuo de destrucción». La predicción de Staub es que, en circunstancias sociales difíciles (por ejemplo, una crisis económica) la población puede encontrar alivio psicológico a sus males culpando a otros de sus penas; de acuerdo con un principio psicosocial clásico³ se obtiene autoestima colectiva mediante la degradación de otros grupos internos (por ejemplo, una minoría étnica) o externos (un enemigo). Un objetivo fácil de tal proceso son aquellos grupos que ya son, en circunstancias normales, objeto de violencia simbólica (por ejemplo, objeto de chistes o caracterizaciones estereotípicas negativas).

¹ BOURDIEU, Pierre. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. París: Droz 1972.

² STAUB, Ervin. «Overcoming Evil: Genocide, Violent Conflict, and Terrorism». Nueva York: Oxford University Press 2011.

³ Véase, por ejemplo, el trabajo clásico de Tajfel: TAJFEL, Henri *et al.* «Social categorization and intergroup behavior». *European Journal of Social Psychology*, 1, 1971, pp. 149-178.

De la violencia simbólica cada vez más explícita se pasa, sin solución de continuidad, a la violencia psicológica (asedios, insultos, humillaciones), a pequeñas agresiones físicas y, en un continuo que evoluciona sin que en muchos casos los testigos sean conscientes del proceso, a formas de violencia física cada vez más destructivas y generalizadas.

Un ejemplo del continuo de destrucción, en este caso de un continuo de destrucción que no solo llevó a un genocidio sino a la desaparición de un Estado, puede ayudar a entender el concepto y el papel de la violencia simbólica y psicológica.

El Estado federal de Yugoslavia fue, durante su existencia, el resultado de un intento consciente del régimen del mariscal Tito por mantener un equilibrio entre los distintos grupos étnicos que habitaban sus seis repúblicas. Tito descentralizó notablemente la estructura del Estado, en especial si se tiene en cuenta que Yugoslavia estaba dentro del bloque soviético.

En los años 50 y 60 ello generó una notable violencia simbólica contra el régimen de Tito dentro y fuera de Yugoslavia. En el exterior otros países vecinos del bloque soviético veían con desconfianza el aperturismo del régimen; West⁴ relata cómo los checoslovacos a los que se les permitía pasar sus vacaciones en Yugoslavia a fines de los años 50 se les inculcaba propaganda en contra de Tito de forma indirecta, en conversaciones jocosas aparentemente banales que incluían chistes o canciones que ridiculizaban a este.

Dentro de Yugoslavia, la aparente estabilidad del régimen de Tito ocultaba una historia de estereotipos alimentados por lejanos acontecimientos históricos, tales como la derrota de los serbios por los turcos en Kosovo, en 1389.

Todas esas formas de violencia simbólica, externa e interna, no parecían afectar a la estabilidad interna del régimen de Tito. Sin embargo, fueron el primer escalón hacia la violencia psicológica desatada a partir de 1980 con su muerte. La aparición de líderes ultranacionalistas convirtió los chistes y estereotipos en insultos o amenazas contra otros grupos por su religión, su grupo étnico o su papel durante la Segunda Guerra Mundial –como aliados de los nazis o de los comunistas–.

Tales amenazas mutaron a una violencia física a gran escala que supuso la desaparición del Estado yugoslavo, después de una guerra que supuso el lamentable baldón de revivir en Europa las matanzas étnicas que se creían impensables después de los horrores de la Segunda Guerra Mundial⁵.

En el modelo de Staub, la relación entre la violencia simbólica o psicológica y la física es lineal pero las nuevas tecnologías de la comunicación permiten que el proceso lineal se acelere y aumente su impacto en la población, lle-

⁴ WEST, Richard. *Tito and the Rise and Fall of Yugoslavia*. Londres: Faber & Faber, 2009.

⁵ Puede consultarse una descripción del proceso en GLOVER, Jonathan. *Humanity: A Moral History of the Twenty Century*. New Haven: Yale University Press 1999.

gando incluso a ser paralelo: la violencia simbólica y psicológica ya no son solo un antecedente de la violencia física sino un ingrediente de formas compactas de violencia que, en el plano militar, suelen denominarse «estrategias híbridas». Esta mutación o reforzamiento mutuo de las distintas formas de violencia convierten a lo simbólico y psicológico en una amenaza creciente para la resiliencia de un Estado y sus instituciones.

Algunos ejemplos contemporáneos pueden ayudar a entender esta transformación del continuo de destrucción en un todo compacto. Diversos analistas⁶ han mostrado como la invasión de la península de Crimea por parte de Rusia incluyó la utilización a gran escala de cuerpos de «bots», «trolls», o «hackers»⁷.

En la «guerra híbrida» la manipulación y el control de la información a través de la red no están destinados solamente ni principalmente al ejército enemigo sino a las instituciones y opinión pública de los Estados potencial o actualmente hostiles. Se trata fundamentalmente de provocar graves distorsiones en los canales de comunicación de la sociedad tanto en un plano vertical (de las instituciones a la sociedad en general) como horizontal (entre distintos sectores de la sociedad).

Por ejemplo, en el conflicto con Ucrania la violencia simbólica ha logrado resucitar con gran éxito, incluso a nivel internacional, la historia de Stepan Bandera –el líder del régimen nacionalista ucraniano que colaboró con los nazis– asociando el régimen actual con el régimen nazi. Con respecto a la violencia psicológica, las redes sociales e internet han difundido información distorsionada o falsa sobre supuestas atrocidades de las fuerzas ucranianas que ha provocado el terror, y la consiguiente reacción, en la población rusa de Ucrania⁸.

Esta nueva manifestación compacta de la violencia simbólica, psicológica y física no se da solamente en el contexto de las acciones militares. Una noticia falsa durante las elecciones de Estados Unidos, que una pizzería en Washington captaba niños como esclavos sexuales para una red de pederastas capitaneada por la candidata a la presidencia (un mensaje destinado originalmente a acosar al propietario de la pizzería por fin de la campaña de la candidata) llevó a un padre de familia de 28 años, que leyó la noticia ampliamente difundida en la red, a conducir durante seis horas para disparar, con un rifle de asalto AR-15, contra la pizzería⁹.

⁶ Por ejemplo: SNEGOVAYA, Maria. *Putin's Information Warfare in Ukraine: Soviet Origins of Russia's Hybrid Warfare*. Washington D. C.: Institute for the Study of War 2015.

⁷ NATO STRATCOM COE. *Social Media as a Tool of Hybrid Warfare*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2016.

⁸ Véase por ejemplo: NATO STRATCOM COE. *Framing of the Ukraine-Russia Conflict in Online and Social Media*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2016.

⁹ *New York Times*. December 5th 2016. Fecha de la consulta: 04/04/2017. Disponible en <https://www.nytimes.com/2016/12/05/business/media/comet-ping-pong-pizza-shooting-fake-news-consequences.html>.

Esta fusión entre las formas de violencia no físicas y la violencia física han sido posibles gracias, en gran medida, a las nuevas tecnologías. Mientras que la violencia simbólica y psicológica precisaban, hasta fechas recientes, un período de tiempo para expandirse y lograr tener un impacto apreciable en una sociedad, las nuevas tecnologías permiten difundir un mensaje con un nivel de dispersión e impacto desconocido hasta la fecha. La efectividad de dichos mensajes no está –en contra de lo que podría sugerir el sentido común– en el mensaje en sí sino en el contexto en que se producen. Los seres humanos que pueblan las sociedades desarrolladas se enfrentan a través de la red, con los mismos recursos psicológicos que hace 60.000 años, a un volumen de información inédito en la historia de la humanidad. La mayor biblioteca del mundo se puede volcar, digitalizada, en un pequeño estuche y cualquier ciudadano tiene acceso inmediato a la prensa de cualquier lugar el mundo –algo impensable para los gobernantes más poderosos del planeta hace unos pocos decenios–.

Ese ingente volumen de información hace que sus usuarios deban asumir retos cognitivos y emocionales muy importantes. El más grave es poder diferenciar la información fiable o, al menos, bien intencionada de la información falsa y maliciosa. Tradicionalmente la información relevante en una sociedad ha fluido de forma vertical descendente, de los medios de comunicación tradicionales a su público para luego generar estados de opinión mediante procesos de comunicación horizontal. Actualmente la información horizontal compite directamente con la vertical. Esta transformación tiene indudablemente aspectos positivos, al facilitar procesos de movilización social, pero entraña un problema particularmente grave de cuya trascendencia se está empezando a ser consciente: la dificultad para procesar de forma racional toda la información disponible en nuestros dispositivos electrónicos.

El volumen de información es tan grande que un número importante de usuarios tiende a centrarse no tanto en la fiabilidad de las noticias –lo que exigiría un proceso de integración y evaluación de la información largo y cognitivamente costoso– sino en su capacidad para centrar su atención y resultar satisfactorias desde un punto de vista emocional. No es el mensaje en sí lo que garantiza su éxito sino un contexto de inundación informativa en el que, apurando la metáfora, salen a flote los mensajes «huecos», los que –en una especie de traslación social del principio de Arquímedes– carecen de solidez pero son capaces de desplazar la atención de la audiencia.

De esta forma se produce una paradoja: cuanto más se utilice de forma sistemática la información que proporcionan las nuevas tecnologías, mayor es el riesgo de ser víctimas o testigos complacientes de mensajes psicológica o simbólicamente violentos. Esta vulnerabilidad abre la puerta a procesos de información «pseudohorizontal» que, diseñados de forma profesional, explotan la emoción del receptor para neutralizar su capacidad crítica con respecto a los mensajes enviados. Recientes episodios, como la ya citada proliferación de noticias falsas en las últimas elecciones de EE. UU., ilustran

la importancia de ese problema incluso en sociedades con una larga tradición de libertades. El *New York Times*¹⁰ reportó, por ejemplo, el caso de un joven universitario que, desde la mesa de su cocina, creó una noticia falsa (el hallazgo de miles de votos fraudulentos en un almacén de Ohio) durante las elecciones que fue compartida por seis millones de personas, convirtiendo su página web en una de las más populares de Estados Unidos justo en el momento de la cita electoral.

En resumen, puede decirse que en la actualidad ya son muchos los individuos, organizaciones y Estados que son conscientes de las nuevas mutaciones de la violencia simbólica y psicológica, lo que se traduce en una preocupación por la pérdida del monopolio legítimo de la violencia. Esas formas de violencia están instrumentadas por otros Estados (a través de las llamadas estrategias híbridas) o bien por movimientos sociales o partidos políticos locales.

Podemos caracterizar dicha preocupación como un problema de gestión de la atención. La resiliencia de un Estado radica en su flexibilidad para enfrentarse a cambios bruscos e inesperados, y su capacidad para generar relaciones de confianza que se traduzcan en una coordinación efectiva de las distintas instituciones y de estas con otras instituciones internacionales. Pero lograr tales condiciones de resiliencia exige, como condición previa, un procesamiento cuidadoso de la información necesaria para valorar la situación por parte de todos los agentes implicados en la gestión de crisis.

El control de la información es clave para buscar un equilibrio entre la transparencia y libertad de expresión propia de una sociedad democrática y las políticas encaminadas a prevenir que un énfasis excesivo en el protagonismo de fuentes de información maliciosas amenace la legitimidad del Estado¹¹. Un ejemplo de este problema es como la deseable transparencia de una sociedad democrática provoca una situación paradójica y potencialmente destructiva: la exposición a la opinión pública de ciertos mecanismos del Estado (por ejemplo, los mecanismos de redistribución territorial de la renta) es, en principio, positiva y esencial para la buena salud, fortaleza y resiliencia de un Estado pero, por otra parte, se convierte en un filón inagotable de argumentos en la instrumentalización de la violencia simbólica (y psicológica) con vistas no al fortalecimiento sino el debilitamiento del Estado.

Se trata de fragmentar y dividir a la sociedad con un goteo constante de agresiones simbólicas. Uno de los problemas de la violencia simbólica es que muta y se potencia a costa de derechos y valores fundamentales. Los

¹⁰ *New York Times*. January 19th, 2017. Fecha de la consulta: 04/04/2017. Disponible en https://www.nytimes.com/2017/01/18/us/fake-news-hillary-clinton-cameron-harris.html?_r=0.

¹¹ Véase, por ejemplo: OECD. «Concepts and Dilemmas of State Building in Fragile Situations: From Fragility to Resilience». *Journal on Development*, 9 (3), 2008.

ejemplos de falsas noticias mencionados anteriormente se disfrazan de actos de defensa de los derechos humanos de los niños, de protección de las democracias frente al nazismo, o de denuncia de la corrupción de las elecciones democráticas.

La gestión de la atención

De la exposición anterior se infiere que una tarea urgente en cualquier Estado no es solo mejorar las infraestructuras tecnológicas o disposiciones legales que garanticen la seguridad cibernética. Es preciso igualmente garantizar un adecuado equilibrio entre la libertad de expresión y el control de los intentos de generar información maliciosa o procesos de desinformación. La solución propuesta en algunos de los documentos de la Unión Europea¹² centra la estrategia de comunicación en el flujo de información y la posibilidad de generar refutaciones factuales rápidas a los intentos de desinformación. Todo ello es positivo y necesario, pero no es suficiente.

Cuando se trata de considerar la forma en que las sociedades desarrolladas consumen información es preciso, como se ha indicado anteriormente, considerar no solo la refutación racional de las informaciones falsas sino las emociones y procesos cognitivos de los receptores. Un caso anteriormente citado, el del ataque a una pizzería en Washington con un rifle de asalto, ilustra gráficamente el problema. Los numerosos desmentidos de las autoridades y los medios estadounidenses han dado lugar a una popular teoría conspirativa, ampliamente difundida en la red, sobre una red mundial de poderosos dedicados al tráfico infantil; según los promotores de esta teoría conspirativa, el atacante fue un actor pagado para simular el ataque y desviar la atención del público sobre la siniestra organización. Tales mecanismos son una versión corregida y aumentada de lo que tres famosos psicólogos sociales, Festinger, Riecken y Schachter¹³, ilustraron en su estudio sobre una secta que predecía el fin del mundo: cuando las personas creen firmemente en algo con lo que se han comprometido emocionalmente, por absurdo que sea, son capaces de ignorar la información factual que refuta su creencia mediante argumentos que las convierten en creyentes aún más fervorosos. Cuando los miembros de la secta estudiada por Festinger y sus colegas constataron que el fin del mundo no se producía en la fecha prevista, interpretaron su fracaso como el resultado de sus oraciones e iniciaron una campaña de prensa para difundir su éxito. En esta dinámica, la refutación factual de ciertas informaciones potencialmente lesivas para el Estado y la

¹² European Union. *Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe: A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy*. Bruselas: European Union Global Strategy 2016.

¹³ FESTINGER, Leon, RIECKEN, Henry y SCHACHTER, Stanley. *When the prophecy fails: A social and psychological study of a modern group that predicted the destruction of the world*. Nueva York: Harper-Torchbooks 1956.

sociedad a la que representa no es suficiente o puede incluso agravar el problema.

Son varias las razones por las cuales ciertas informaciones pueden ser, con independencia de su validez, capaces de constituirse en violencia simbólica o psicológica. Entre todas ellas una de las más importantes, sino la más importante, radica en la capacidad para centrar la atención de las audiencias. Cialdini¹⁴ ha resumido las técnicas de gestión de la atención en el concepto de «presuasión», en contraste con los conceptos de persuasión y disuasión. La presuasión se refiere a la manipulación o aprovechamiento del contexto en el que se produce un mensaje persuasivo; el poder de un mensaje no radicaría, desde este punto de vista, en su contenido sino en el momento o circunstancias en que se produce.

Las aportaciones de Cialdini se pueden resumir en varias características que afectan a la atención de los receptores potenciales de un mensaje: En primer lugar *inductores formales* que son capaces de focalizar la atención del receptor por su forma (*push*). En segundo lugar *atractores formales*, mensajes que, también por su forma, orientan la evolución de los procesos afectivos y cognitivos del receptor (*pull*).

En tercer lugar *inductores temáticos*, mensajes que, por su contenido, centran la atención porque son relevantes para el autoconcepto del receptor (y por tanto para su autoestima) (*push*). En cuarto lugar *atractores temáticos*, mensajes que, también por su contenido, orientan la evolución de los procesos cognitivos y afectivos del receptor (*pull*).

Inductores formales

La investigación sobre atribución causal ha mostrado que el mero hecho de que el emisor de un determinado mensaje ocupe un lugar central y particularmente visible hace que dicho emisor sea percibido como importante¹⁵. El concepto de «mensaje viral» alude precisamente a este fenómeno, aunque no lo explica. Desde hace años organizaciones e individuos buscan las claves que convierten un mensaje en focal y, con ello, en psicológicamente importante.

El inductor más simple es, sencillamente, que por alguna razón tengamos una visión directa, en primer plano, del emisor, pero indudablemente hay

¹⁴ CIALDINI, Robert. *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. Londres: Penguin-Random House 2016.

¹⁵ TAYLOR, Shelley E., y FISKE, Susan T. «Salience Attention and Attributions: Top of the Head Phenomenon». BERKOWITZ, L. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 11. Nueva York: Academic Press 1978.

otros factores críticos que convierten un mensaje en influyente por el mero hecho de ser enormemente visible¹⁶.

Una de las consecuencias más importantes de un mensaje focal es que se convierte en causal. El agente social que monopolice la atención con respecto a determinado mensaje se convierte, para la audiencia, en el causante del acontecimiento descrito en el mensaje. En la actualidad existe una competición, planificada o espontánea, para monopolizar el mérito (o atribuir la culpabilidad) de un acontecimiento provocando la atención de los medios.

Recursos aparentemente triviales –por ejemplo, la utilización de formas extravagantes, palabras ofensivas etc.– son generalmente técnicas utilizadas consciente y sistemáticamente para transmitir a la audiencia una imagen de poder o relevancia con respecto a los problemas o acontecimientos transmitidos en el mensaje. En términos «presuasivos» el que es capaz de centrar la atención es importante.

En lo que se refiere a las amenazas a la resiliencia del Estado, la capacidad de centrar la atención se ha convertido en uno de los objetivos más importantes de todas aquellas organizaciones que tratan de debilitarlo. Ello ha abierto un debate sobre el papel de los medios de comunicación en la difusión de noticias, especialmente las noticias relacionadas con el terrorismo; la divulgación de la identidad de los terroristas, la atención de los medios y, especialmente, los documentos gráficos magnifican su importancia e incrementan la atribución de causalidad, es decir, de capacidad para provocar cambios en la vida de una sociedad y, según algunos análisis, más ataques¹⁷.

Atractores formales

Una segunda característica formal con gran importancia en la gestión de la atención no consiste en una manipulación elemental de la atención mediante factores contextuales, como en el caso de los inductores, sino en «atractores» que, por su formato, facilitan la evolución de los procesos cognitivos y afectivos de la audiencia en una determinada dirección. Algunos de ellos son particularmente relevantes a la hora de considerar formas de violencia simbólica y psicológica: los que modifican la unidad percibida en la audiencia y los que modifican lo que Cialdini denomina la «geografía» de la audiencia.

Diversos estudios y experiencias muestran como los mensajes que aparentemente son emitidos por personas o grupos que se identifican como miembros de una unidad indivisible tienen un gran poder de persuasión; los

¹⁶ Véase, por ejemplo, un análisis de los fenómenos virales en GLADWELL, Malcolm. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown and Company 2000.

¹⁷ Véase, por ejemplo: JETTER, Michael. «Terrorism and the Media». IZA DP n.º 8497. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit 2014.

psicólogos están redescubriendo que algunas prácticas tales como la acción conjunta y coordinada en actividades tales como danza, canto o marcha facilitan profundamente la solidaridad y, en último extremo, la fusión de la identidad personal y grupal¹⁸. La pertenencia a la misma región, localidad, domicilio o familia –en sentido literal o metafórico– incrementan el poder de un mensaje porque igualmente facilitan la fusión de la identidad personal y grupal; Swann y sus colaboradores de China, India, España y Estados Unidos¹⁹ llevaron a cabo una serie de estudios en los que mostraron como cuando la nacionalidad compartida se caracterizaba como la pertenencia a una sola familia los participantes de 11 países, incluida España, estaban más dispuestos a sacrificios extremos, incluyendo morir por su país. Es interesante que para algunos analistas, una de las claves del éxito del ISIS en el reclutamiento de combatientes sea su discurso de apoyo a la familia para la pervivencia de su doctrina y el bienestar de sus combatientes²⁰.

En la misma línea, los lugares físicos o simbólicos que representan una misión o un plan facilitan el logro de este. En esta línea se ha encontrado que el recordar o tener presentes nuestros valores es un potente elemento motivador que facilita el logro²¹. La autoafirmación, a través de mecanismos tan simples como recordar lo que es más importante y deseable en la vida incrementa la sensación de adecuación personal y mejora la eficiencia del sistema social.

Después de considerar los aspectos positivos de la unidad y el espacio físico y simbólico, se puede aventurar que una forma particularmente efectiva de violencia simbólica y psicológica es la que genera marcos de referencia disgregadores que atentan contra la identidad compartida de su audiencia o la que se propone destruir o ridiculizar los lugares simbólicos o físicos que tengan la función de autoafirmar a un colectivo. Un ejemplo internacional son las ya mencionadas tácticas de guerra híbrida utilizadas por Rusia durante la invasión de Ucrania en las que a través de los medios sociales se ridiculizó al ejército ucraniano y se asociaron sus símbolos nacionales con el régimen nazi²².

¹⁸ Véase, por ejemplo: PAEZ, D. *et al.* «Psychosocial effects of perceived emotional synchrony in collective gatherings». *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, 2015, pp. 711-729.

¹⁹ SWANN, W. B. *et al.* «What makes a group worth dying for? Identity fusion fosters perception of familial ties, promoting self-sacrifice». *Journal of Personality and Social Psychology*, 106, 2014, pp. 912-926.

²⁰ NATO STRATCOM COE. *Daesh Recruitment: How the Group Attracts Supporters*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2016.

²¹ COHEN, Geoffrey L. y SHERMAN, David K. «The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention». *Annual Review of Psychology*, 65, 2014, pp. 333-371.

²² NATO STRATCOM COE. *Framing of the Ukraine-Russia Conflict in Online and Social Media*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2016.

Un ejemplo en el marco de la política nacional de algunos Estados son los movimientos sociales o partidos políticos que atentan contra la identidad compartida de sus ciudadanos mediante diversos tipos de discurso que ridiculizan o cuestionan la identidad compartida y los lugares asociados a dicha identidad. Por ejemplo, la instrumentalización política del concepto de memoria histórica tiene con frecuencia fines que trascienden la reparación del daño causado a las víctimas de injusticias y se convierten en una conmemoración del rencor a través de versiones alternativas, no necesariamente fiables, de la historia²³.

Los efectos de este tipo de violencia simbólica y psicológica no son solo emocionales. El fomento de estereotipos negativos y su presencia constante en los medios genera lo que en psicología social se ha denominado la «amenaza del estereotipo», un fenómeno que podría considerarse simétrico y contrario a la autoafirmación descrita anteriormente. Claude Steele y otros investigadores²⁴ han mostrado que el mero hecho de hacer presente un estereotipo negativo a sus víctimas probablemente detrae recursos cognitivos y disminuye su rendimiento intelectual.

Una sociedad sometida sistemáticamente a discursos en los que se maximizan sus estereotipos negativos podría estar, en determinadas circunstancias, literalmente sometida a un tratamiento intelectualmente incapacitante.

Inductores temáticos

Además de los efectos relacionados con los aspectos formales de un mensaje, el contenido de este tiene igualmente efectos que no están relacionados con sus contenidos explícitos sino con el contexto cognitivo en que se producen.

Dicho de otro modo, los efectos del contenido de un mensaje no dependen exclusivamente de su carácter persuasivo sino de otros elementos «presuasivos» que lo potencian, a veces de forma extraordinaria.

El caso más importante es el de aquellos mensajes que colisionan o interactúan con el autoconcepto de sus receptores. El autoconcepto es un esquema cognitivo que trata de establecer una autoimagen coherente, predecible y positiva de un individuo. Utilizando una conocida metáfora en psicología social²⁵ el autoconcepto es un régimen totalitario que censura o manipula toda información adversa y exagera la información positiva sobre el propio individuo. Este «totalitarismo», particularmente robusto en la cultura occidental,

²³ RIEFF, David. «In Praise of Forgetting: Historical Memory and Its Ironies». New Haven: Yale University Press 2016.

²⁴ STEELE, Claude M. «A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance». *American Psychologist*, 52, 1997, pp. 613–629.

²⁵ GREENWALD, Anthony. G. «The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history». *American Psychologist*, 35, 1980, pp. 603-618.

se sirve de una serie de sesgos y errores cognitivos que aseguran nuestra supervivencia psicológica: la ilusión de inmortalidad, la ilusión de invulnerabilidad, la creencia de que el mundo es un lugar intrínsecamente justo, o estilos de explicación de la realidad incorrectos pero tranquilizadores.

El blindaje del autoconcepto tiene una importante función emocional: mantener una elevada autoestima en el individuo. La cultura occidental está poblada por individuos que ansían cultivar un autoconcepto positivo que genere altos niveles de autoestima. Por esa razón los mensajes relevantes para el autoconcepto son enormemente efectivos. Estafas como las «cartas nigerianas», en las que un supuesto millonario de un país remoto decide donar su fortuna a un individuo anónimo en un país occidental, tienen éxito porque explotan el sentimiento de excepcionalidad que adorna el autoconcepto occidental de cualquier individuo. El mero hecho de que un producto (por ejemplo, una lata de refresco) lleve impreso el nombre del potencial comprador incrementa la probabilidad de que se adquiera el producto.

Esta especial sensibilidad a los mensajes relevantes para el autoconcepto se ha explotado en brotes esporádicos o campañas sistemáticas de violencia simbólica o psicológica. Las agresiones siguen dos estrategias distintas: provocar violencia directamente, con mensajes que humillan o deshumanizan a las víctimas o provocar violencia indirectamente, con mensajes dirigidos a un grupo –generalmente mayoritario– para persuadirles de que humillen o deshumanicen a las víctimas.

Hartling y sus colaboradores²⁶ califican la humillación como «una bomba nuclear de emociones» y afirman que esta no es solo un factor poco estudiado en las relaciones internacionales sino el potencial «eslabón perdido» en la búsqueda de las causas profundas de la inestabilidad política y los conflictos violentos. La humillación viola la dignidad de la víctima cuestionando su valor como ser humano. Es importante tener en cuenta que la humillación exige no solo un perpetrador y una víctima sino también una audiencia; sin audiencia la humillación no cobra todo su sentido.

Una vez se produce tiene efectos devastadores en la autoestima de la víctima que se traducen en violencia, sea autoinfringida (por ejemplo, suicidio) o dirigida a otros (desviada a otra víctima más débil o guiada por un deseo de venganza respecto al perpetrador)²⁷.

Torres y Bergner²⁸ describen tres momentos en el proceso de humillación: (1) la víctima aspira a un determinado reconocimiento de su dignidad y (2) es

²⁶ HARTLING, Linda M. et al. «Humiliation: A nuclear bomb of emotions?». *Revista de Psicología Política* (46), 2013, pp. 55-76.

²⁷ LINDNER, Evelin. *Making enemies: Humiliation and international Conflict*. Westport: Praeger Security International 2006.

²⁸ TORRES, Walter J. y BERGNER, Raymond M. «Humiliation: Its nature and consequences». *Journal of the American Academy of Psychiatry and Law*, 38, 2010, pp. 195-204.

públicamente desposeída de esta por alguien que (3) muestra una posición superior sobre ella.

La humillación a través de la violencia simbólica es sutil pero no es menos poderosa, o incluso es más poderosa, que la violencia psicológica. Una forma típica de violencia simbólica consiste en generar mensajes o situaciones en las que la víctima es desposeída de su dignidad presentándola como ignorante, menos inteligente, incapaz de controlarse o carente de belleza o elegancia. Un aspecto perverso de esta forma de violencia, que se oculta a menudo tras un estilo aparentemente neutro, es que provoca reacciones agresivas en la víctima que con frecuencia parecen confirmar el juicio negativo del perpetrador. Un ejemplo puede clarificar esta forma sutil de violencia en un país europeo, Bélgica. El periódico británico *The Guardian*²⁹ describió en 2010 el choque entre la comunidad flamenca y la comunidad valona, francófona, en Linkebeek. Esta pequeña población es, en términos prácticos, un suburbio de la francófona Bruselas pero administrativamente un municipio flamenco: un candidato a la alcaldía, francófono pero nacido y crecido en Linkebeek fue elegido con el 66 % del voto local de un electorado que es francófono en un 85 % pero el ministro del interior flamenco le impidió ser alcalde por enviar la propaganda electoral en francés a los electores francófonos, en lugar de en flamenco, como es exigido por la ley.

El artículo describió la vida cotidiana de Linkebeek como plagada por la violencia simbólica: los separatistas flamencos mutilaban las placas bilingües de las calles; la policía lingüística flamenca entraba en las reuniones del municipio y si en la reunión se hablaba francés (13 de los 15 concejales eran francófonos) el acto se consideraba nulo; en la escuela primaria los niños francófonos estaban en la planta baja, los flamencos en la planta alta, sus programas eran diferentes; la biblioteca municipal no recibía financiación pública si sus fondos no tenían más del 55 % de los libros en flamenco.

En respuesta, tres de los seis alcaldes francófonos de localidades flamencas en la situación de Linkebeek se declararon en rebeldía, desafiando las normas del gobierno de la región de Flandes, alimentando la espiral de violencia simbólica.

Este tipo de conflictos, como indica uno de los entrevistados en el artículo de *The Guardian*, provocaron una espiral de acción y reacción con el potencial de afectar gravemente a la resiliencia del Estado belga.

La humillación a través de la violencia psicológica es más cruel y brutal, tiene un carácter intimidatorio y a menudo se presenta en simbiosis con la violencia física. Un ejemplo particularmente importante es la violencia psicológica del ISIS.

²⁹ *The Guardian*, May 9th 2010. Disponible en <https://www.theguardian.com/world/2010/may/09/belgium-flanders-wallonia-french-dutch>.

Los vídeos de asesinatos crueles por parte del ISIS son emocionalmente impactantes porque siempre consisten en asesinatos humillantes en los que la muerte de la víctima se convierte en un acto de degradación y una exaltación del estatus del verdugo. De este modo la violencia física contra la víctima es también violencia simbólica contra todo espectador que se identifique con la víctima, y violencia psicológica contra cualquier sector de la población que se perciba como posible víctima de un asesinato similar.

Finalmente, las escenas de humillación cruel son atractivas para todos aquellos musulmanes que se sienten humillados en la sociedad occidental. De este modo, la violencia simbólica cumple su objetivo indirecto: la visión humillada de la víctima la deshumaniza, e incita a otros posibles perpetradores a cometer atentados en su propio país, lo que pone a prueba la resiliencia de los Estados de los que son ciudadanos.

De hecho, la deshumanización³⁰, que ha sido tradicionalmente un componente de la propaganda de guerra, adquiere gracias a los nuevos medios proporciones igualmente desconocidas. La deshumanización es una forma radical de exclusión moral que justifica la aniquilación o el trato cruel hacia la víctima, que es considerado un ser intrínseca e irreversiblemente inferior o una cosa.

La caracterización de un enemigo como, por ejemplo, un animal facilita que la agresión sea percibida como moralmente correcta porque se contrapone la acción «humana» del agresor a las características inhumanas y por tanto potencialmente amenazantes, de la víctima.

En las redes sociales la comunicación masiva de mensajes deshumanizadores es una de las características de las campañas orquestadas por *trolls* que acosan a determinados grupos o individuos. Aunque sus receptores no cometan actos violentos, la deshumanización dificulta los procesos empáticos entre víctima y audiencia, abriendo la puerta a la tolerancia a la violencia física.

Tanto la humillación como la deshumanización son agresiones de una enorme relevancia psicológica por su carácter potencialmente complementario.

Los nuevos medios potencian las escenas de humillación a extremos desconocidos porque la desposesión de la dignidad de la víctima puede ser contemplada literalmente por todo el mundo a través de la red.

Atractores temáticos

Si en el plano formal existen inductores, que magnifican el efecto de un mensaje, y atractores, que facilitan su elaboración en una determinada dirección,

³⁰ Véase: HASLAM, Nick y LOUGHNAN, Steve. «Dehumanization and inhumanization». *Annual Review of Psychology*, 65, 2014, pp. 399-423.

en el plano temático no solo hay un inductor fundamental (cualquier temática que afecte al auto concepto del receptor) sino algunos atractores típicos. Dos bastante evidentes son el sexo y las amenazas. Las humillaciones a través de mensajes relacionados con el sexo ha sido un ingrediente tradicional de muchos escándalos políticos pero, por razones obvias, el atractor temático más importante en la violencia simbólica y psicológica es la amenaza.

De la misma forma que en los inductores temáticos, las amenazas pueden ser simbólicas o psicológicas. Cualquier mensaje psicológicamente amenazante tiene un enorme efecto movilizador desde un punto de vista psicológico con consecuencias a veces inesperadas; a raíz de los atentados contra las torres gemelas muchos estadounidenses renunciaron a viajar en avión lo que provocó más muertos en carretera que víctimas del propio atentado³¹ y los atentados afectaron, y típicamente afectan a la confianza empresarial y las inversiones³². Una de las funciones más importantes de la violencia física del terrorismo es generar amenazas generalizadas para que los testigos de la violencia no intervengan en un determinado conflicto. Algunos analistas consideran que esa es una de las funciones más importantes de la violencia cruel desplegada por el ISIS en los territorios que ocupan³³.

En un plano simbólico las amenazas no ponen directamente en cuestión la integridad física o moral de la audiencia pero hacen más accesibles el miedo a la muerte o la humillación. Como muestra la teoría de la gestión del terror³⁴, la mayor consciencia de nuestra mortalidad, producida por ejemplo por un atentado terrorista de gran impacto mundial, inclinan a las personas a la búsqueda de nuevas y más intensas formas de aliviar su ansiedad ante la muerte. Se ha descrito que ello orienta hacia conductas aparentemente no relacionadas con el acontecimiento amenazante: un mayor interés en la religión o una inclinación a apoyar líderes más carismáticos que buenos gestores. En general, los atractores temáticos de la violencia simbólica suelen pasar desapercibidos para la opinión pública y los gobiernos, pero pueden constituir un factor determinante en decisiones y conductas colectivas; la sobreexposición a la violencia, aunque sea distante, fomenta cambios en la percepción del mundo que pueden tener importantes consecuencias y gene-

³¹ En CIALDINI, Robert. *Op. cit.*

³² KUBARYCH, Roger M. «Aftermath of the terrorist attack: Economic, financial and policy consequences». Nueva York: Council on Foreign Relations. Fecha de la consulta: 19/04/2017. Disponible en <http://www.cfr.org/terrorism-and-the-economy/aftermath-terrorist-attack-economic-financial-policy-consequences/p4041>.

³³ Véase, por ejemplo: NATO STRAT COM COE. *Daesh Information Campaign and its Influence*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2015.

³⁴ GREENBERG, Jeff; PYSZCZYNSKI, Tom & SOLOMON, Shedon. «The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory». BAUMEISTER R. F. *Public Self and Private Self*. Nueva York: Springer-Verlag 1986.

ran a su vez violencia³⁵, lo que afecta a la confianza de los ciudadanos en el Estado.

Un caso paradigmático de violencia psicológica: la propaganda del ISIS

La ya citada propaganda del ISIS es un producto sofisticado que utiliza las redes sociales y las nuevas tecnologías con gran efectividad, por lo que ha sido objeto de numerosos análisis en el ámbito de la defensa. A pesar de que se trata de un grupo fundado por un individuo, Abu Musab al-Zarqawi, sin especial preparación, que dirigió, hasta su muerte, las operaciones de sus seguidores de manera teóricamente desastrosa (por ejemplo, sustituyendo la guerra de guerrilla por guerra de posiciones, enfrentándose a potenciales aliados más poderosos tales como Al Qaeda, ordenando ataques con un número de bajas extraordinario etc.), el éxito e influencia del grupo en la zona de guerra y en sus ataques terroristas constituye en gran medida un misterio³⁶.

Una de las claves de ese misterio es probablemente la capacidad del ISIS para producir una propaganda que combina simultáneamente todos los elementos que se han descrito anteriormente: inductores y atractores tanto formales como temáticos. La extravagancia y primitivismo de sus ejecuciones, que conecta con lo que en el cine actual se denomina «*torture porn*» es un poderoso inductor formal que incrementa la percepción de poder del grupo.

Igualmente, en el plano temático, su propaganda aprovecha los prejuicios contra el mundo musulmán haciendo más humillantes las ejecuciones o atentados contra occidentales llevados a cabo por personas a las que sectores significativos de la audiencia no les conceden el estatus propio de un contendiente respetable.

Y en paralelo, los mensajes del ISIS incluyen igualmente atractores formales y temáticos. En el plano formal, la propaganda del ISIS rompe la unidad de los países occidentales, al convertir en sospechoso o simpatizante a todo ciudadano musulmán. En el plano temático, suponen una amenaza que disuade a la opinión pública occidental de participar en los conflictos protagonizados por el grupo.

Esta combinación de características hace de la propaganda de ISIS probablemente el arma psicológica más eficaz desde la propaganda nazi en los años 30 del siglo xx, pero mucho más eficiente que aquella porque, con un costo material mínimo, tiene una proyección global amplificada constantemente por los medios de comunicación convencionales y las redes sociales, tanto

³⁵ BUSHMAN, Brad J. y ANDERSON, Craig A. «Media violence and the American public: Scientific facts versus media misinformation». *American Psychologist*, 56, 2001, pp. 477-489.

³⁶ Véase: ANÓNIMO. «The mystery of ISIS». *The New York Review of Books*, 62, 2015, pp. 27-29.

amigas como enemigas. Sus efectos coadyuvan al colapso de estados frágiles en África y Oriente Medio y al debilitamiento de los estados occidentales.

Un caso paradigmático de violencia simbólica: la retórica populista

Desde un punto de vista psicosocial la resiliencia del Estado no se localiza en la ley sino en la legitimidad. Y la legitimidad, en términos cotidianos, se manifiesta en lo que se puede denominar «cortesía democrática». El cumplimiento de las leyes de un Estado se da por supuesto en los ciudadanos normales de modo que, aunque tal respeto es fruto de la percepción de la legitimidad de la ley³⁷, este es más bien una manifestación pasiva o implícita de dicha percepción.

La forma activa en la que se manifiesta la percepción de la legitimidad de un Estado para los ciudadanos es o bien la defensa de este en situaciones extremas, como una agresión exterior, o mediante las fórmulas cotidianas con las que la ciudadanía y el Estado se demuestran su atención, respeto y aprecio mutuo. Esta cortesía cívica constituye la «pragmática» de las instituciones, de la misma manera que las leyes son su «semántica». Las leyes denotan los patrones de conducta deseables u obligados que constituyen la institución. La «cortesía» cívica es la manifestación «pragmática» más visible de la experiencia de vivir en un Estado legítimo. Una expresión típica de cortesía cívica por parte del Estado es la transparencia, la asunción inmediata de responsabilidad en caso de fracaso y la empatía de los gobernantes con respecto a los gobernados.

Una expresión típica de cortesía cívica por parte de los ciudadanos es la manifestación de aprecio y respeto a los símbolos e instituciones que representan el Estado.

Apurando el paralelismo con la pragmática del lenguaje, vulnerar la ley acarrea graves consecuencias, pero se puede ser descortés sin consecuencias graves para el transgresor. Ignorar la cortesía cívica no es ni delictivo ni disfuncional (igual que ignorar las fórmulas elementales de cortesía en una conversación no nos impide transmitir un mensaje) pero (de la misma forma que ser descortés en una conversación entre individuos es una agresión a nuestro interlocutor) es una forma de agresión simbólica a la institución; la ignorancia o transgresión consciente de la cortesía cívica es una amenaza a la legitimidad de la institución.

Algunos partidos políticos populistas en diversos países occidentales cultivan esta forma de violencia simbólica que se ha materializado en declaraciones ofensivas o peleas tabernarias en el parlamento europeo, en una guerra de acusaciones o descalificaciones a través de las redes sociales que afectan a instituciones claves del Estado (por ejemplo al poder judicial

³⁷ TYLER, Tom R. *Why People Obey the Law*. Princeton: Princeton University Press 2006.

en Estados Unidos), o en actos de provocación que humillan o demonizan grupos o personas concretas (por ejemplo, a los migrantes o a los musulmanes). Todas estas acciones se difunden ampliamente en la red, lo que les da una capacidad de impacto y difusión desconocida hasta fechas recientes.

Este tipo de comportamientos políticos incluyen inductores y atractores formales y temáticos que debilitan, a veces sin que la opinión pública sea consciente de ello, al Estado.

La falta de cortesía afecta a la resiliencia del Estado porque la cortesía cívica es un fenómeno estrictamente cultural basado en un consenso social sobre las formas aceptables e inaceptables de convivencia. La cortesía no es un fenómeno trivial porque su ejercicio es la demostración más visible e inmediata de que se respetan –y generalmente se comparten– los valores de nuestro interlocutor. Las formas más históricamente celebradas de resiliencia colectiva se han caracterizado por un respeto a las reglas de cortesía como parte inseparable del propio ejercicio de resiliencia.

En muchos casos, esa debilitación del Estado no es buscada. Pasa, por ejemplo, por la exhibición, por parte de agentes políticos insertos en la institución estatal, de una falta habitual de cortesía que tiene una función más expresiva que instrumental. En este sentido, hay una frontera difusa entre la falta de cortesía de un cargo político o un funcionario y la debilitación de las señas de identidad colectiva que sostienen un Estado.

En otros casos, una cierta práctica de la política va más allá de la falta de cortesía y busca consciente e instrumentalmente practicar un ejercicio explícito de la violencia simbólica. Se focaliza la atención de la opinión pública con iniciativas llamativas o declaraciones incendiarias con un gran poder de inducción formal desde el punto de vista simbólico. Cuantas más condenas reciban esas declaraciones, mayor es la atribución de capacidad causal al protagonista por parte del público (inducción formal). Adicionalmente, el mismo tipo de discurso político utiliza inductores temáticos, descalificando o demonizando a sus adversarios para generar campañas de humillación pública. En paralelo, los mensajes procuran incluir, si están bien diseñados, atractores formales, tales como por ejemplo, la destrucción o ridiculización de símbolos o espacios de unidad del Estado (atractores formales) o la formulación de amenazas más o menos veladas convirtiendo el discurso político en un enfrentamiento entre «buenos» o «malos», «puros» o «impuros», «auténticos» o «falsos» etc.

¿Por qué ese tipo de discursos tiene éxito y constituye un problema para la resiliencia de numerosos Estados occidentales? Uno de los frutos de la evolución de los valores en la sociedad posindustrial es la creciente importancia de los sentimientos de justicia o injusticia que no están centrados en las consecuencias de una decisión (por ejemplo, un reparto justo o injusto) sino en el procedimiento que ha llevado a esa decisión y, más en concreto,

en la valoración de si se ha dado voz a todas las partes implicadas (justicia procedural)³⁸.

Los sentimientos de injusticia derivados de la percepción de que las instituciones no dan voz o no demuestran respeto afectan de forma grave a la percepción de la legitimidad. Por ello, una forma muy efectiva de erosionar al Estado (y sus instituciones) en las sociedades occidentales contemporáneas giran en torno a dos reivindicaciones fundamentales: voz y respeto. La demanda de voz se puede traducir, por ejemplo, en la exigencia de procedimientos plebiscitarios para todo tipo de decisiones. La demanda de respeto es más amplia y ambigua, debido a la propia polisemia del concepto, pero abarca la preservación de dignidad, consideración y atención. En realidad, la demanda de voz y la demanda de respeto son complementarias: el respeto y la atención serían requisitos previos para que a alguien se le conceda voz.

La arena política en numerosos países occidentales se ha convertido en una demanda de procedimientos plebiscitarios basados en la percepción, real o imaginaria, de que el Estado no escucha a los ciudadanos. La democracia hipertrofia su función expresiva y convierte sus resultados en manifestaciones emocionales, poniendo en peligro la piedra angular que justifica los Estados democráticos: la racionalidad.

Arlie Hochschild, una autora fundamental para comprender las emociones en la sociedad contemporánea, ha ilustrado esa deriva en su libro sobre los votantes blancos en algunos de los enclaves más conservadores de los Estados Unidos de América³⁹: su análisis pone de manifiesto como uno de los grandes motores de las decisiones políticas de un sector de la sociedad norteamericana es el miedo a una sociedad que no entienden y la rabia generada por la percepción de que dicha sociedad de alguna forma los humilla.

¿Cómo puede enfrentarse el Estado a la violencia psicológica y simbólica?

En general, los Estados democráticos occidentales están mostrando una notable debilidad a la hora de enfrentarse a estas formas de violencia. Una de las razones es probablemente la falta de comprensión sobre los cambios en el concepto de territorio soberano. Mientras que los Estados mantienen un control estricto y relativamente efectivo de su territorio físico solo recientemente están empezando a vislumbrar que existe un nuevo territorio, aún sin parcelar claramente, que es el territorio virtual. Lo que, en cierto modo, está en juego es la soberanía virtual de los Estados. Cuando una compañía

³⁸ WALKER, Laurens; LIND, Allan & THIBAUT, John. «The relation between procedural and distributive justice». *Virginia Law Review*, 65, 1979, pp. 1401-1420.

³⁹ HOCHSCHILD, Arlie R. *Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right*. Nueva York: The New Press 2016.

internacional de telecomunicaciones niega a la policía de un Estado el acceso a la información contenida en el teléfono móvil de un terrorista nace un problema que no es simplemente tecnológico: es legal y, lo que quizás sea más importante a largo plazo, supone un cuestionamiento de la soberanía del Estado en el ámbito virtual.

La cuestión que se ha analizado en este capítulo, el problema de la violencia psicológica y simbólica y su magnificación extraordinaria gracias a las telecomunicaciones, es un aspecto más de este problema. Mientras que los Estados de los países desarrollados tienen un territorio físico ordenado, su territorio virtual no es muy diferente del territorio físico de un Estado frágil en algún lugar del mundo que ha pasado por un reciente proceso de descolonización.

Y en cierto modo el debate sobre como ordenar el territorio virtual de los Estados de las democracias desarrolladas reproduce el debate sobre como ordenar el territorio físico de los Estados frágiles en países en desarrollo⁴⁰.

Por una parte, se trataría –siguiendo ese paralelismo– de generar un mayor control del Estado, lo que se traduce en una inversión importante no solo en policía cibernética sino también en recursos humanos capaces de prevenir o controlar la violencia psicológica y simbólica en la red. Tales recursos humanos no deberían centrarse en actividades de contrapropaganda sino en lo que en este capítulo se ha denominado «gestión de la atención»: un flujo constante de mensajes proactivos y positivos (no reactivos ni agresivos) con capacidad de inducción formal y temática, apoyados igualmente en sus correspondientes atractores. La clave no estaría tanto en generar meros mensajes negativos con respecto a las intrusiones en el territorio virtual reivindicado por un Estado sino en generar mensajes positivos de forma masiva para ocupar dicho territorio virtual antes de que se produzcan las agresiones internas o externas⁴¹.

Por otra parte se trataría de generar un orden social «híbrido» del territorio virtual en la que, como en algunos Estados frágiles en desarrollo, el control del territorio no se apoye exclusivamente en las iniciativas centralizadas del Estado sino en asociaciones informales de ciudadanos capaces de coordinarse con las instituciones formales para garantizar seguridad y confianza en el territorio virtual. Para ello, una vez más, las instituciones educativas deben interpretar un papel clave a la hora de crear una sociedad capaz de autoprotgerse y reaccionar solidariamente no solo ante las agresiones físicas sino también hacia las agresiones psicológicas y simbólicas que siempre acompañan a la violencia física pero, como se ha intentado explicar en este capítulo, tienen vida propia.

⁴⁰ Véase, por ejemplo: BOEGE, Volker; BROWN, M. Anne y CLEMENTS Kevin P. «Hybrid political orders, not fragile states». *Peace Review: A Journal of Social Justice*, 21, 2009, pp. 13-21.

⁴¹ Para un análisis en la misma línea, que reivindica el contexto de la comunicación estratégica, véase: TATHAM, Steve & LE PAGE, Rita. *NATO Strategic Communication: More to be done?*. Riga: National Defense Academy of Latvia 2014.

Bibliografía

- ANÓNIMO. «The mistery of ISIS». *The New York Review of Books*, 62, 2015, pp. 27-29.
- BOEGE, Volker; BROWN, M. Anne y Clements Kevin P. «Hybrid political orders, not fragile states». *Peace Review: A Journal of Social Justice*, 21, 2009, pp. 13-21.
- BOURDIEU, Pierre. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. París: Droz 1972.
- BUSHMAN, Brad J. y ANDERSON, Craig A. «Media violence and the American public: Scientific facts versus media misinformation». *American Psychologist*, 56, 2001, pp. 477-489.
- CIALDINI, Robert. *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. Londres: Penguin-Random House 2016.
- COHEN, Geoffrey L. y SHERMAN, David K. «The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention». *Annual Review of Psychology*, 65, 2014, pp. 333-371.
- European Union. *Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe: A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy*. Bruselas: European Union Global Strategy 2016.
- FESTINGER, Leon; RIECKEN, Henry y SCHACHTER, Stanley. *When the prophecy fails: A social and psychological study of a modern group that predicted the destruction of the world*. Nueva York: Harper-Torchbooks 1956.
- GLADWELL, Malcolm. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown and Company 2000.
- GLOVER, Jonathan. *Humanity: A Moral History of the Twenty Century*. New Haven: Yale University Press 1999.
- GREENBERG, Jeff; PYSZCZYNSKI, Tom & SOLOMON, Sheldon. «The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory». BAUMEISTER R. F. *Public Self and Private Self*. Nueva York: Springer-Verlag 1986.
- GREENWALD, Anthony. G. «The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history». *American Psychologist*, 35, 1980, pp. 603-618.
- HARTLING, Linda M. *et al.* «Humiliation: A nuclear bomb of emotions?». *Revista de Psicología Política* (46), 2013, pp. 55-76.
- HASLAM, Nick y LOUGHNAN, Steve. «Dehumanization and infrahumanization». *Annual Review of Psychology*, 65, 2014, pp. 399-423.
- HOCHSCHILD, Arlie R. *Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right*. Nueva York: The New Press 2016.
- JETTER, Michael. «Terrorism and the Media». IZA DP n.º 8497. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit 2014.
- LINDNER, Evelin. *Making enemies: Humiliation and international Conflict*. Westport: Praeger Security International 2006.

- NATO STRAT COM COE. *Daesh Information Campaign and its Influence*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2015.
- NATO STRATCOM COE. *Framing of the Ukraine-Russia Conflict in Online and Social Media*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2016.
- NATO STRATCOM COE. *Social Media as a Tool of Hybrid Warfare*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2016.
- NATO STRATCOM COE. *Daesh Recruitment: How the Group Attracts Supporters*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2016.
- NATO STRATCOM COE. *Framing of the Ukraine-Russia Conflict in Online and Social Media*. Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence 2016.
- OECD. *Concepts and Dilemmas of State Building in Fragile Situations: From Fragility to Resilience*. *Journal on Development*, 9 (3), 2008.
- PAEZ, D. et al. «Psychosocial effects of perceived emotional synchrony in collective gatherings». *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, 2015, pp. 711-729.
- RIEFF, David. *In Praise of Forgetting: Historical Memory and Its Ironies*. New Haven: Yale University Press 2016.
- SNEGOVAYA, Maria. *Putin's Information Warfare in Ukraine: Soviet Origins of Russia's Hybrid Warfare*. Washington D. C.: Institute for the Study of War 2015.
- STAUB, Ervin. *Overcoming Evil: Genocide, Violent Conflict, and Terrorism*. Nueva York: Oxford University Press 2011.
- STEELE, Claude M. «A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance». *American Psychologist*, 52, 1997, pp. 613-629.
- SWANN, W. B. et al. «What makes a group worth dying for? Identity fusion fosters perception of familial ties, promoting self-sacrifice». *Journal of Personality and Social Psychology*, 106, 2014, pp. 912-926.
- TAJFEL, Henri et al. «Social categorization and intergroup behavior». *European Journal of Social Psychology*, 1, 1971, pp. 149-178.
- TATHAM, Steve & LE PAGE, Rita. *NATO Strategic Communication: More to be done?* Riga: National Defense Academy of Latvia, 2014.
- TAYLOR, Shelley E. y FISKE, Susan T. «Salience Attention and Attributions: Top of the Head Phenomenon». BERKOWITZ, L. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 11. Nueva York: Academic Press 1978.
- TORRES, Walter J. y BERGNER, Raymond M. «Humiliation: Its nature and consequences». *Journal of the American Academy of Psychiatry and Law*, 38, 2010, pp. 195-204.
- TYLER, Tom R. *Why People Obey the Law*. Princenton: Princenton University Press 2006.
- WALKER, Laurens; LIND, Allan & THIBAUT, John. «The relation between procedural and distributive justice». *Virginia Law Review*, 65, 1979, pp. 1401-1420.
- WEST, Richard. *Tito and the Rise and Fall of Yugoslavia*. Londres: Faber & Faber 2009.

Capítulo cuarto

La resiliencia en el marco del sistema de seguridad nacional

Samuel Morales Morales

Resumen

Es en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la dificultad para predecir e identificar con antelación los riesgos y la respuesta oportuna donde el concepto de resiliencia, en el ámbito de la seguridad nacional, muestra su verdadero valor al complementar a este en la provisión de respuestas más eficaces y oportunas.

Este concepto debe entenderse como un elemento constitutivo de la seguridad nacional que tiene el objetivo específico de proporcionar herramientas con las que hacer frente a situaciones de crisis imprevistas y repentinas frente a las que no es posible, o asumible económicamente, desarrollar un planeamiento totalmente preventivo; pero también se debe tener en cuenta que, en cierta medida, fomenta una relativa reasignación de la provisión de seguridad desde el gobierno a las corporaciones locales y autonómicas, desde la dimensión nacional hacia la dimensión local y regional, y desde las autoridades a los ciudadanos.

Palabras clave

Estrategia, resiliencia, riesgos, seguridad nacional.

Abstract

It is in an environment characterized by the uncertainty and the difficulty to predict and to identify in advance the risks and the timely response where the concept of resilience, in the area of the National Security, shows his real value on having complemented to this one in the provision more effective and timely responses.

This concept must be understood as a constitutive element of National Security that has the specific aim to provide tools with which to face sudden and unexpected crises in respect of which it is not possible, or economically affordable, to develop a preventive planning; but also it is necessary to bear in mind that, up to a point, it promotes a relative reassignment of the safety provision from the government to the local and autonomous corporations, from the national dimension towards the local and regional dimension, and from the authorities to the citizens.

Keywords

Strategy, resilience, risks, national security.

La resiliencia en el marco del sistema de seguridad nacional

La priorización de las amenazas a las que se enfrentan hoy en día las sociedades no presenta una fácil solución y salvo que se adopte un enfoque amplio estamos condenados a repetir errores del pasado. El filósofo francés Paul Valéry afirmaba que «La Historia justifica lo que quiere. No enseña rigurosamente nada, porque contiene todo y da ejemplos de todo». La lección en este caso parece evidente, más que intentar priorizar las amenazas existentes para proporcionar respuestas una a una, el entorno parece abocarnos a hacerles frente de forma simultánea a todas ellas.

Las pérdidas humanas, económicas y materiales provocadas por los efectos de los riesgos a los que se enfrenta nuestra sociedad han hecho necesario considerar la gestión de estos efectos como eje central de la seguridad nacional. Esta circunstancia ha llevado a la mayor parte de los gobiernos a reconocer la importancia del análisis de riesgos, de la inversión para la mitigación de sus potenciales efectos y de la preparación para su gestión en situaciones de crisis.

De forma general, entendemos que una situación es segura cuando existen amenazas contra la seguridad, pero también medidas para hacerle frente. De igual manera, entendemos que una situación es insegura cuando existen esas amenazas pero no se dispone de medidas efectivas para hacerles frente. Así, las políticas de seguridad normalmente se enfrentan al peor escenario o al de mayor impacto¹, lo que ha llevado en algunos casos a adoptar medidas apoyadas en nuevos desarrollos tecnológicos, campañas educativas, y otras medidas de carácter no estructural para proteger a las poblaciones e instalaciones físicas en riesgo.

No obstante, dada la incapacidad de prevenir el amplio elenco de potenciales efectos, también comienzan a contemplarse medidas orientadas hacia la preparación para gestionar estas situaciones de crisis y orientar el comportamiento durante ellas. Fenómenos como los atentados terroristas, la inestabilidad política, los desastres naturales y la inestabilidad económica y financiera han propiciado la percepción entre la opinión pública de que vivimos en un período de crisis casi existencial, donde los riesgos y las situaciones de crisis pueden llegar a alcanzar un carácter estructural y por lo tanto interrumpir o desestabilizar el funcionamiento de los diferentes sistemas.

Es en este entorno, caracterizado por la incertidumbre y la dificultad para predecir e identificar con antelación los riesgos y poder proporcionar una respuesta oportuna, donde el concepto de resiliencia, en el ámbito de la seguridad nacional, muestra su verdadero valor.

¹ BOURBEAU Philippe *et* VUORI, Juha A. «Security, resilience and desecuritization: multi-directional moves and dynamics». *Critical Studies on Security*, 3:3, 2015, pp. 253-268. DOI: 10.1080/21624887.2015.1111095.

Existen diversas definiciones de este término que van desde campos tan diversos como la psicología a la teoría de la administración pública, pasando por la ecología o la sociología. Dentro del marco de la seguridad nacional, su definición puede ser considerada en la mayor parte de los casos como ambigua y difusa. Así, en palabras de Adam Rose², este concepto corre el riesgo de convertirse en un término carente de contenido debido a la ambigüedad con la que es utilizado y al abuso de su empleo.

En este documento se analiza la evolución histórica que han sufrido los conceptos de análisis de riesgos y seguridad nacional hasta la situación actual, caracterizada por un entorno de gran incertidumbre y confluencia de múltiples actores que facilitan el surgimiento del concepto de resiliencia en el marco de la seguridad nacional. Un concepto que en los últimos años ha adquirido un carácter casi omnipresente en los estudios de seguridad debido a su utilización en una variedad de ámbitos, tal como queda reflejado en el epígrafe dedicado a analizar la referencia que de él se hace en los documentos estratégicos publicados por el gobierno de España en el marco del Sistema de Seguridad Nacional.

Para finalizar, dada la forma difusa y ambigua en la que este concepto suele ser abordado en el contexto de la seguridad nacional, se proponen unas referencias que faciliten su contextualización e implementación en el marco del Sistema de Seguridad Nacional.

La seguridad nacional y la gestión de los riesgos

El desarrollo del concepto de seguridad nacional no siempre ha estado asociado al concepto de riesgo y a su gestión. Mientras que el concepto de riesgo se asoció inicialmente al ámbito económico y financiero, el de seguridad nacional ha estado desde sus orígenes ligado a la política nacional y a la propia supervivencia del Estado. La gestión de riesgos se estableció como una práctica habitual en los sectores económico y financiero en la década de los setenta con el propósito de realizar una estimación del valor presente de determinados acontecimientos futuros, centrándose el concepto de riesgo en las expectativas puestas en relación con la probabilidad y el potencial impacto de acontecimientos futuros³.

Por su parte, el concepto de seguridad nacional se relaciona desde sus orígenes con la *raison d'état* y la necesidad de garantizarla frente a amenazas externas, de esta forma la seguridad se convirtió en un asunto de mera su-

² ROSE, Adam. «Economic Resilience to Natural and Man-made Disasters: Multidisciplinary Origins and Contextual Dimensions». *Environmental Hazards* 7, n.º 4, 2007, pp. 383-398. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1016/j.envhaz.2007.10.001#.VMh3g2jF-ZM>.

³ HACKING, I. «Risk and Dirt». Doyle, E. (ed.) *Risk and Morality*. Toronto: Toronto University Press 2003.

pervivencia que no podía ser abordado desde una perspectiva cuantitativa o estadística⁴, más bien era considerado como un valor central de la sociedad que no podía ser comprometido de ninguna manera (Baldwin⁵, Walt⁶ y Wolfers⁷). Para Christian Fjäder⁸, el concepto tradicional de seguridad nacional deriva del desarrollo del pensamiento sociopolítico desde Thomas Hobbes a Max Weber, centrado en el principio de que el Estado debe poseer el monopolio absoluto del empleo de la fuerza, siendo la seguridad una de las más importantes responsabilidades de este. De esta forma, el concepto de seguridad nacional se centraba fundamentalmente en mantener la seguridad dentro de unos límites geográficos para proteger al Estado contra las amenazas internas y externas.

Así, el concepto de seguridad ha estado tradicionalmente asociado a la existencia de una autoridad política centralizada y a la necesidad de un Estado nación (Wæver⁹ y Huysmans¹⁰); mientras que por otra parte, el análisis de riesgos y su gestión se ha entendido como una herramienta de gobernanza económica y financiera. Con la emergencia del estado de bienestar, tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, los Estados asumieron entre sus responsabilidades fundamentales la provisión de aspectos como la educación, la salud pública, la protección de infraestructuras o la seguridad económica. De esta forma, el Estado mantenía un papel central en la vida de los ciudadanos en ámbitos como la economía, la política, la sociedad y la cultura.

Sin embargo, la inclusión entre los riesgos a los que se enfrenta la seguridad nacional de amenazas no tradicionales, fundamentalmente aquellas de carácter no militar con origen en actores no estatales como las organizaciones terroristas o las redes de crimen organizado, pero también las catástrofes naturales, representa nuevos desafíos y oportunidades a los que ha sido necesario adaptarse.

De esta manera, el auge de nuevos riesgos provocados por las amenazas de carácter transnacional ha contribuido, a través del cálculo de probabilidades de ocurrencia y de sus efectos a unir ambos conceptos. En este sentido pode-

⁴ WÆVER, O. «Security: A Conceptual History for International Relations», documento presentado en la reunión de la Nordic Political Science Association, Uppsala 2003.

⁵ BALDWIN, D. «The Concept of Security». *Review of International Studies* 1997.

⁶ WALT, S. M. «The Renaissance of Security Studies». *International Studies Quarterly*, 35 (2), 1991, pp. 211-39.

⁷ WOLFERS, A. «National Security as an Ambiguous Symbol». *Political Science Quarterly*, 67 (4), 1952, pp. 481-502.

⁸ FJÄDER, Christian. «The nation-state, national security and resilience in the age of globalization». *Resilience*, 2:2, 2014, pp. 114-129. DOI: 10.1080/21693293.2014.914771.

⁹ WÆVER, O. *Op. cit.* 2003.

¹⁰ HUYSMANS, J. «Revisiting Copenhagen: Or, On the Creative Development of a Security Studies Agenda in Europe». *European Journal of International Relations*, 4 (4), 1998, pp. 479-506.

mos afirmar, en primer lugar, que la globalización ha cambiado el significado del concepto de seguridad para hacerlo más amplio y reducir la importancia de visiones más tradicionales; mientras en segundo lugar, también podemos aseverar que ha ampliado el significado del concepto de riesgo más allá de unos términos exclusivamente técnicos para transformarse en un concepto base en la organización de las sociedades modernas y, por lo tanto, de su organización política¹¹.

Así, la proliferación de nuevas amenazas y la urgencia para hacerles frente de forma eficaz, junto con una creciente percepción de vulnerabilidad derivada de la interdependencia propia de un mundo globalizado, contribuyen a introducir un alto nivel de incertidumbre en la seguridad nacional. Pero no solo nos enfrentamos a eventos impredecibles e inciertos, sino que también la complejidad y la interdependencia actual de nuestras sociedades contribuyen a provocar que estos eventos sean difícilmente anticipables y gestionables. De este modo, es necesario considerar en la gestión de las situaciones de crisis «la inevitable sorpresa».

De acuerdo a Claudia Aradau¹², la sorpresa se convierte no solo en insoslayable en un mundo complejo e incierto, sino que además puede constituir un potenciador de los efectos provocados por determinados riesgos. Solo la preparación y la resiliencia de los sistemas y organizaciones permiten afrontar con cierta eficacia el fenómeno de la inevitable sorpresa. En los sistemas complejos, esta es insalvable porque forma parte del orden natural de las cosas y no puede ser evitada, eliminada o controlada.

Este entorno incierto provoca una aproximación al concepto de seguridad nacional que necesariamente requiere de la participación de toda la sociedad como elemento necesario para hacer frente a la multitud de potenciales riesgos provocados por las amenazas existentes. Y si bien el Estado y sus autoridades mantienen un compromiso con sus ciudadanos para proporcionarles seguridad en todo momento, este compromiso debe entenderse que se encuentra comprendido entre los límites establecidos por la certeza y la incertidumbre, la predictibilidad y la impredecibilidad, lo probable y lo improbable, lo posible y lo imposible; equilibrios que definen y condicionan la ejecución de las políticas de seguridad.

Por lo tanto, las autoridades nacionales, pero también las regionales y locales, deberán plantear estrategias de reducción de riesgos que incluyan no solo la adopción de las medidas preventivas necesarias para hacer frente a los efectos provocados por estos riesgos en ámbitos como la regulación normativa o la preparación y alistamiento de los medios de protección civil,

¹¹ EWALD, F. «Insurance and Risk». Burchell, G., Gordon, G. et Miller, P. (eds.). *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago: University of Chicago Press 1991.

¹² ARADAU, Claudia. «The promise of security: resilience, surprise and epistemic politics». *Resilience*, 2:2, 2014, pp. 73-87. DOI: 10.1080/21693293.2014.914765.

sino también en la promoción de la colaboración público-privada y en el establecimiento de medidas efectivas para llevar a cabo la recuperación tras una situación de crisis.

Además, y debido al auge de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, cada vez tendrán que ser más conscientes del peligro que supone el comportamiento irracional o el pánico en situaciones de crisis. Estos comportamientos se deben en muchas ocasiones a decisiones racionales basadas en un conocimiento imperfecto de una situación que requiere una respuesta urgente.

Por lo tanto, de acuerdo con Chris Zebrowski¹³, es recomendable que durante la gestión de situaciones de crisis las autoridades proporcionen la máxima información, de forma transparente y oportuna, a la ciudadanía. Un aspecto poco considerado en el pasado y que tiene innegables consecuencias de orden político hoy en día, no solo durante la gestión de las situaciones de crisis, sino también en la necesaria concienciación previa del ciudadano.

En este nuevo paradigma en el que se encuentra la seguridad nacional, el concepto de resiliencia es considerado como un elemento fundamental para contribuir a hacer frente, de forma efectiva y oportuna, a los potenciales efectos provocados por los riesgos sobre los diferentes sistemas afectados en un entorno general de incertidumbre. Todo ello, a pesar de que la definición exacta de su extensión e implicaciones en el marco del Sistema de Seguridad Nacional sea actualmente un tanto difusa y ambigua.

El auge de un concepto omnipresente

De acuerdo con Wolfgang Wagner y Rosanne Anholt¹⁴, una de las diferencias más notables entre la Estrategia Europea de Seguridad de la Unión Europea publicada en 2003 y la Estrategia Global de la Unión Europea publicada en 2016 es la introducción del concepto de resiliencia como nuevo *leitmotiv*. Un concepto que no era contemplado en el documento de 2003 y que sin embargo aparece mencionado no menos de cuarenta veces en el documento de 2016.

La amplia utilización de este concepto se refiere a los derechos humanos (treinta y una ocasiones), la democracia (veintitrés veces) y la seguridad humana (cuatro veces).

Su gran utilización deriva, en gran medida, de la variedad de ámbitos en los que la Unión Europea hace referencia a él.

¹³ ZEBROWSKI, Chris. «The nature of resilience». *Resilience*, 1:3, 2013, pp. 159-173. DOI: 10.1080/21693293.2013.804672.

¹⁴ WAGNER Wolfgang et ANHOLT Rosanne. «Resilience as the EU Global Strategy's new leitmotiv: pragmatic, problematic or promising?». *Contemporary Security Policy*, 2016. DOI: 10.1080/13523260.2016.1228034.

Por otra parte, la Estrategia Global para la Unión Europea vincula la resiliencia en su seno con la resiliencia fuera de los Estados miembros, por lo que elementos como el respeto a los derechos humanos, la legalidad, la igualdad y la diversidad en los países de la Unión Europea se identifican como una fuente de credibilidad e influencia en países vecinos.

Por otra parte, fenómenos como los atentados terroristas, la inestabilidad política, los desastres naturales y la inestabilidad económica y financiera han propiciado la percepción entre la opinión pública de que vivimos en un período de crisis casi existencial, donde los riesgos y las situaciones de crisis pueden llegar a alcanzar un carácter estructural y por lo tanto interrumpir o desestabilizar el funcionamiento de los diferentes sistemas.

Hoy en día, los riesgos y las situaciones de crisis provocadas por estos presentan problemas complejos caracterizados por una gran interdependencia, una trascendencia más allá de límites geográficos o de ámbitos concretos y la completa ausencia de soluciones simples. Así, ante fenómenos como los descritos, el concepto de resiliencia nos hace variar nuestra aproximación a los riesgos y las situaciones de crisis que estos provocan desde un paradigma, en el que nos centrábamos en el aprendizaje para controlar la ocurrencia de estos eventos, hacia otro en el que se acepta la inevitabilidad de la ocurrencia, desarrollándose de esta manera una cierta transferencia en la responsabilidad de afrontar las situaciones de crisis desde el gobierno a la sociedad, transformándose los ciudadanos en agentes activos en la gestión de situaciones de crisis, al asumir los Estados su incapacidad para ejercer el control y garantizar la seguridad ante las situaciones de crisis.

Además, la aplicación del concepto de resiliencia asigna una gran responsabilidad en la gestión de las situaciones de crisis a las divisiones administrativas del Estado, invirtiendo con ello la lógica tradicional de la provisión de seguridad basada en el control desde el nivel estatal. De esta forma, la resiliencia fomenta una relativa reasignación de la provisión de seguridad desde el gobierno a las corporaciones locales y autonómicas, desde la dimensión nacional hacia la dimensión local y regional, y desde las autoridades a los ciudadanos.

Por lo tanto, la aplicación del concepto de resiliencia para hacer frente a las situaciones de crisis requiere de una necesaria coordinación y priorización en la actuación de actores que hasta hace unos años se encontraban institucional y doctrinalmente en planos diferenciados, por no decir incluso opuestos. De esta forma, este concepto se puede convertir en un catalizador de procesos de convergencia para fortalecer la resiliencia entre actores con agendas diferenciadas inicialmente.

De acuerdo con Frauke de Weifer¹⁵, la resiliencia representa un nuevo modelo de pensamiento que genera oportunidades para ser más creativos en la

¹⁵ DE WEIJER, Frauke. «Resilience: A Trojan Horse for a New Way of Thinking?». *Discussion Paper* n.º 139, European Centre for Development Policy Management 2013, p. 14.

provisión de respuestas de carácter más integrador; para favorecer la transición desde un sistema a otro como consecuencia de una crisis; o incluso, aún más importante, para preservar un sistema que se ha mostrado lo suficientemente flexible y adaptable ante los efectos provocados por los riesgos a los que se enfrentan las sociedades modernas.

Y si bien existen bastantes opiniones críticas sobre la ambigüedad del concepto, no cabe duda de que este permite incorporar nuevas prácticas y formas de cooperación bajo un prisma multidisciplinar. No obstante, existe un riesgo su implementación: la resiliencia es un proceso que puede aprenderse, pero que también puede llevar al fracaso si no es entendido en toda su extensión.

La resiliencia en el marco doctrinal del sistema de seguridad nacional

De acuerdo a la profesora Sánchez Díez¹⁶, el concepto de resiliencia surge del reconocimiento de que, en ocasiones y frente a amenazas concretas, no van a ser posibles o efectivas las medidas de anticipación o prevención, siendo necesarias afrontarlas así como las consecuencias que deriven de su materialización. Para ello será necesario contar con la capacidad de resistencia y recuperación que la Estrategia de Seguridad Nacional enuncia como principio. Ya la Estrategia Española de Seguridad explicaba que esta capacidad se obtiene disponiendo de sistemas e instrumentos resistentes y flexibles, susceptibles de adaptarse a las diversas circunstancias¹⁷.

La Estrategia de Seguridad Nacional hace referencia a la resiliencia como uno de los cuatro principios informadores de ese documento¹⁸. En concreto, esta Estrategia se refiere a la resiliencia o capacidad de resistencia y recuperación como el principio relativo a la aptitud de los recursos humanos y materiales para afrontar con flexibilidad y fortaleza las situaciones de crisis y sobreponerse a ellas minimizando y absorbiendo sus circunstancias negativas.

En su desarrollo, y dentro de los diferentes ámbitos que conforman la seguridad nacional, podemos encontrar varias referencias a este concepto. En lo relativo al ámbito de la ciberseguridad, se establece como línea de acción estratégica la mejora de la seguridad y la resiliencia de las tecnologías de

¹⁶ SÁNCHEZ DÍEZ, Ingrid Estíbaliz. *Evolución de la concepción de la seguridad. Contribución de la Estrategia de Seguridad Nacional 2013 y las Reformas Legislativas de la X Legislatura*. Lisboa: Editorial Juruá 2016.

¹⁷ Gobierno de España. *Estrategia Española de Seguridad. Una responsabilidad de todos*. Madrid: Presidencia del Gobierno 2011.

¹⁸ Gobierno de España. «Estrategia de Seguridad Nacional 2013. Un proyecto compartido». Madrid: Presidencia del Gobierno 2013.

la información y la comunicación en el sector privado a través del uso de las capacidades de los poderes públicos.

Asimismo, se contempla al hacer referencia a los efectos negativos de la crisis económica y financiera sobre la resiliencia económica de España, por lo que establece el objetivo de garantizar la resiliencia de los servicios esenciales económicos y financieros.

Además, dentro del ámbito correspondiente a la protección ante emergencias y catástrofes, se aborda el factor más social de este concepto al establecer como línea de acción estratégica la promoción de una cultura de prevención entre los ciudadanos, reforzando las capacidades de resiliencia ante emergencias súbitas e inesperadas. Para terminar, y dentro de este mismo ámbito, la resiliencia se aborda como una línea de acción estratégica con el objeto de permitir que los sistemas continúen operando pese a estar sometidos a un ataque o incidente, aun cuando sea en un Estado degradado o debilitado.

Estas referencias al concepto de resiliencia se ven reflejadas consecuentemente en las estrategias derivadas publicadas por el Gobierno de España, ya que tratándose de estrategias de segundo nivel, su contenido debe coincidir con las directrices que sobre esos ámbitos se establecen en la Estrategia de Seguridad Nacional a la que se subordinan y desarrollan con mayor precisión.

Sin embargo, ni se establecen directrices concretas para su implementación en los ámbitos concernidos ni tampoco es tratado este concepto de forma homogénea en las tres estrategias de segundo nivel publicadas hasta la fecha. Esto es debido, según afirma Félix Arteaga¹⁹, a que mantienen estas estrategias un tono declarativo de intenciones más propio de una estrategia de primer nivel como la Estrategia de Seguridad Nacional, más que de unas estrategias de segundo nivel orientadas a la actuación, por lo que deberían precisar en mayor detalle los medios y modos con los que piensan alcanzar sus objetivos.

Con referencia al ámbito de la seguridad marítima, la Estrategia de Seguridad Marítima Nacional se limita a incorporar los principios informadores de la Estrategia de Seguridad Nacional²⁰. Por lo que afecta al ámbito de la seguridad energética, la Estrategia de Seguridad Energética Nacional introduce el concepto de resiliencia en las líneas de acción correspondientes a la seguridad de las infraestructuras críticas frente a accidentes y catástrofes

¹⁹ ARTEAGA, Félix. *Las estrategias de Ciberseguridad Nacional y de Seguridad Marítima Nacional*. Comentarios Elcano 2013. Disponible en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/comentario-arteaga-estrategia-ciberseguridad-seguridad-maritima-nacional-2013.

²⁰ Gobierno de España. «Estrategia de Seguridad Marítima Nacional». Madrid: Presidencia del Gobierno 2013.

naturales y la seguridad de estas frente a las amenazas de carácter deliberado –ciberamenazas y amenazas físicas– y la seguridad en el transporte²¹.

Finalmente, en lo concerniente al ámbito de la ciberseguridad, el que con más detalle es abordado, la Estrategia de Ciberseguridad Nacional contempla la resiliencia en dos de los seis objetivos planteados, al establecer la garantía de la resiliencia de los sistemas de información y telecomunicaciones que utilizan las Administraciones públicas y el impulso de la seguridad y la resiliencia de estos mismos sistemas en el sector empresarial. Objetivos que tienen su reflejo en las líneas de acción estratégica derivadas para garantizar la seguridad de los sistemas de información y comunicación de las Administraciones públicas, de las infraestructuras críticas y del sector privado²².

Así pues, se puede concluir que el concepto de resiliencia está presente en todas las estrategias relacionadas con la seguridad nacional que se han publicado en España desde 2013 y muy probablemente se verá también reflejado en el desarrollo de la Estrategia de Seguridad Nacional 2017, cuyo desarrollo ha sido aprobado por el Consejo de Seguridad Nacional en su reunión de 20 de enero de 2017²³.

Sin embargo, esta presencia del concepto de resiliencia en los documentos estratégicos no tiene un reflejo ni en Ley de Seguridad Nacional²⁴, ni en la Ley del Sistema Nacional de Protección Civil²⁵, ni tampoco en la ley en la que se establecen las medidas para la protección de las infraestructuras críticas²⁶; a pesar de poder ser consideradas estas normas legales como elementos fundamentales para facilitar la gestión de situaciones de crisis, lo que podría llegar a provocar algún grado de disfunción.

Por otra parte, en el seno de las competencias asignadas al Ministerio de Defensa y ante la consciencia de la imperiosa necesidad de identificar las potenciales áreas de actuación y los cometidos de las diferentes Administraciones públicas para implementar el concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional, en noviembre de 2016 el Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos del Ministerio de Defensa publicó un documen-

²¹ Gobierno de España. «Estrategia de Seguridad Energética Nacional». Madrid: Presidencia del Gobierno 2015.

²² Gobierno de España. «Estrategia de Ciberseguridad Nacional». Madrid: Presidencia del Gobierno 2013.

²³ Orden PRA/115/2017, de 9 de febrero, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Seguridad Nacional por el que se aprueba el procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Seguridad Nacional 2017.

²⁴ Ley 36/2015, de 28 de septiembre, de Seguridad Nacional.

²⁵ Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil.

²⁶ Ley 8/2011, de 28 de abril, por la que se establecen medidas para la protección de las infraestructuras críticas.

to que establece un «Marco conceptual preliminar de la contribución de las Fuerzas Armadas a la Resiliencia Nacional»²⁷.

Este documento tiene por objeto establecer el marco de la posible contribución de las Fuerzas Armadas a la resiliencia nacional, aunque indica que deberá ser revisado y adaptado a los conceptos que se desarrollen a nivel nacional, en el ámbito de la Presidencia del Gobierno, de la Alianza Atlántica o la Unión Europea.

Este concepto se hace eco de la complejidad de los desafíos que enfrenta la seguridad nacional, desafíos que se ven afectados por una elevada incertidumbre en las relaciones entre actores, estatales y no estatales, así como por una elevada transversalidad en los efectos provocados por los riesgos a los que se enfrenta España en el marco del Sistema de Seguridad Nacional. Más aún, el documento constata la necesidad de un mecanismo de coordinación reforzada dado el modelo territorial del Estado español.

También se presentan los factores que han sido considerados y que poseen un gran interés para su incorporación a posteriores desarrollos. Estos factores son la redundancia, la persistencia, la complementariedad, la confianza y la adaptabilidad.

Entre las conclusiones alcanzadas, después de analizar los diferentes ámbitos en los que las capacidades de las Fuerzas Armadas pueden contribuir a la resiliencia, se afirma que esta se encuadra en una compleja fórmula donde la fortaleza y las capacidades deben ser el punto de partida, a la que se debe sumar la capacidad de generar confianza, el liderazgo, la flexibilidad para transformar y adoptar las capacidades, los procedimientos y las líneas de actuación a los nuevos escenarios.

Hacia una conceptualización del concepto de resiliencia en el marco del sistema de seguridad nacional

La definición de resiliencia sugiere que un sistema o actor es resiliente si es capaz de soportar la acción de fuerzas externas, impactos o interrupciones; retornando lo antes posible a su estado normal. La complejidad para establecer una definición más específica deriva de la dificultad para establecer de forma concreta lo que se entiende como estado de normalidad, sobre todo en sistemas complejos como el representado por un Estado. Complejidad que viene determinada por la problemática de aislar unos sistemas de otros dadas las inherentes interdependencias entre ellos para garantizar su óptimo funcionamiento.

²⁷ Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos. «Marco conceptual preliminar de la contribución de las Fuerzas Armadas a la Resiliencia Nacional». Madrid: Ministerio de Defensa 2016.

Especial mención merecen, dada su importancia y extensión, aquellos sistemas que operan en el dominio cibernético, ya que estos funcionan en gran medida de forma simultánea, profusamente interconectados entre ellos y dependientes de la eficacia de los sistemas con los que se relacionan. De esta forma, cuando se produce el fallo de un elemento importante dentro de un sistema complejo, aspectos técnicos mínimos pueden incrementar los problemas en el resto de sistemas.

Así, el concepto de resiliencia en un sistema de sistemas se identifica como la suma de las resiliencias individuales de aquellos elementos o sistemas que contribuyen a su funcionamiento. De este modo, este concepto debe ser entendido como la combinación de la habilidad de resistir, recuperarse y responder frente a situaciones de crisis de todos los sistemas constituyentes. Por lo tanto, podemos asumir que el concepto de normalidad en ese sistema puede ser identificado con la capacidad de mantener el funcionamiento de las funciones esenciales de los sistemas afectados frente a los cambios en el entorno, incluso ante un eventual cambio de estructura o ante el potencial colapso durante el proceso.

En consecuencia, la resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional puede entenderse como la capacidad del Estado para adaptarse y hacer frente a las situaciones de crisis provocadas por los potenciales efectos de los riesgos a los que se enfrenta, de forma que mantenga un nivel mínimo y aceptable de funcionamiento, organización e identidad.

Una vez que contamos con una aproximación teórica al concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional, es necesario determinar la relación entre la resiliencia y la inherente responsabilidad del Estado en la provisión de la seguridad, y así poder determinar cómo esta contribuye al objetivo general de la seguridad nacional y cuáles podrían ser sus objetivos concretos.

De acuerdo con Jan Pospisil y Barbara Gruber²⁸, la relación entre seguridad y resiliencia puede ser entendida desde tres posibles perspectivas. La primera concibe la resiliencia como sustituta de la seguridad. La segunda ve la resiliencia como una reconfiguración del concepto de seguridad. Finalmente, la tercera percibe la resiliencia como un elemento de mejora dentro del concepto de seguridad.

Por una parte, la seguridad es un concepto de carácter fundamentalmente preventivo y naturaleza proactiva, orientado a proteger al Estado y a sus ciudadanos frente a los riesgos que enfrenta la seguridad nacional. En términos temporales, la seguridad tiene como objetivo neutralizar un riesgo antes de que se materialicen sus efectos, estos escalen o, en el peor de los

²⁸ POSPISIL, Jan *et* GRUBER, Barbara. «Resilience and the transformation of sovereign security: a look at policy challenges and interests». *Resilience* 2016. DOI: 10.1080/21693293.2016.1210256.

casos, neutralizarlos lo antes posible una vez se materialicen. En términos geográficos, la seguridad normalmente se circumscribe a un entorno específico, centrándose en personas, organizaciones, instalaciones o en espacios geográficos concretos. Además, sus objetivos son claros y el nivel de éxito en su aplicación fácilmente verificable.

Por otro lado, la resiliencia se basa en una combinación de medidas proactivas y reactivas orientadas a minimizar los potenciales efectos asociados a los riesgos que enfrenta un Estado, pero no a prevenirlos. La resiliencia como concepto asume que las medidas preventivas no siempre serán totalmente efectivas y, en consecuencia, parte de sus esfuerzos se orientan a minimizar los efectos sobre aquellos sistemas y servicios que se consideran críticos para así garantizar la continuidad del normal desarrollo de las sociedades modernas. Suele hacer referencias menos específicas ya que se orienta hacia sistemas complejos cuyos componentes o funciones esenciales pueden encontrarse espacial y temporalmente separados. Además, tiene como objetivo la capacidad de recuperar las funciones esenciales de los sistemas interesados en un tiempo aceptable más que hacer frente a los riesgos producidos por un riesgo concreto.

Así, se colige que una de las principales diferencias entre el concepto de seguridad y el de resiliencia se centra en los objetivos y en su extensión espacial y temporal. Con todo, y aunque en cierto modo estos dos conceptos pudieran llegar a parecer contrapuestos, existe una evidente relación entre ellos.

Por una parte, la seguridad es un componente esencial de la resiliencia, que tiene como objetivo principal reducir la probabilidad de ocurrencia de una situación de crisis derivada de los efectos provocados por los riesgos a los que hace frente la seguridad nacional, limitar su impacto para evitar daños materiales irrecuperables o pérdida de vidas humanas y facilitar la vuelta a una situación de seguridad, manteniendo el mayor número de elementos críticos tan seguros como sea posible.

Por otra parte, la resiliencia debe entenderse como un elemento constitutivo de la seguridad nacional que tiene el objetivo específico de proporcionar herramientas con las que hacer frente a situaciones de crisis imprevistas y repentinas frente a las que no es posible, o asumible económicamente, desarrollar un planeamiento totalmente preventivo.

Por ello, el concepto de resiliencia ofrece la atractiva aspiración de poder enfrentar de forma eficaz diversos tipos de situaciones de crisis. Si se asume la inevitabilidad que estas situaciones en un mundo incierto y complejo, entonces la inversión en sistemas resilientes parece ser la estrategia más efectiva para priorizar la asignación de aquellos recursos que se orienten a la supervisión del entorno y la gestión de los efectos de los riesgos que se determinen.

Así, podemos considerar que una de las claves fundamentales para la aplicación del concepto de resiliencia es la adaptabilidad, que es un factor ne-

cesario dada la naturaleza, no siempre lineal, de las relaciones entre los numerosos sistemas concernidos en el marco del Sistema de Seguridad Nacional.

Otro aspecto fundamental para su aplicación será la gestión de la información. De acuerdo con Chris Demchak²⁹, el desarrollo de un Sistema de Seguridad Nacional resiliente se sustenta en dos importantes aspectos. El primero, consiste en garantizar un conocimiento común del entorno sobre la base de información de carácter fragmentado. El segundo, garantizar su difusión entre los diferentes actores para favorecer la ejecución de acciones efectivas y oportunas.

Para garantizar ambos aspectos, resulta imprescindible asegurar la recolección, la fusión, el análisis y la difusión de información proveniente de diferentes actores de forma eficaz. Esta gestión de la información requiere no solo del establecimiento de unos procedimientos oportunos y de un consenso general sino, sobre todo, de una gran confianza entre todos los actores implicados.

Ahora bien, si el objetivo político a alcanzar es transformar el Sistema de Seguridad Nacional en un sistema más resiliente, se hace necesario establecer una priorización que no solo trae aparejada la adopción de decisiones no exentas de dificultad, sino que también puede llegar a producir desigualdades entre las diferentes regiones en la provisión de determinados servicios esenciales durante la gestión de una situación de crisis.

Todavía más, la resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional no puede ser entendida como un concepto que beneficie directamente a la totalidad de la sociedad; de igual manera, no se debe olvidar que tampoco es posible proporcionar seguridad frente a todos los riesgos que enfrenta la seguridad nacional en la totalidad del territorio del Estado.

Por consiguiente, teniendo en cuenta la inherente responsabilidad de proporcionar seguridad a los ciudadanos por parte de cualquier Estado, se evidencia la importancia del compromiso señalado anteriormente entre el Estado y la sociedad, ante el hecho de que aceptar un determinado nivel de riesgo se presenta como una variable de difícil explicación y comprensión, aunque de inevitable aceptación para aplicar el concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional.

De esta manera, cualquier iniciativa para fomentar el concepto de resiliencia debe ir acompañado de un proceso de educación que incremente el conocimiento del entorno por parte de la población.

²⁹ DEMCHAK, Chris C. «Resilience and Cyberspace: Recognizing the Challenges of a Global Socio-Cyber Infrastructure (GSCI)». *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 14:3, 2012, pp. 254-269.

En cualquier caso, el objetivo perseguido al implantar el concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional debe estar orientado a alcanzar una disminución del riesgo sobre aquellos elementos considerados críticos para el desarrollo normal de la sociedad hasta un nivel considerado aceptable, a la vez que se toman las medidas oportunas para reintegrar su funcionalidad normal, a un coste razonable, en el menor tiempo posible durante una situación de crisis en la que se hayan podido ver afectados³⁰.

Sin embargo, la mayor dependencia que tiene en la actualidad cualquier Estado del sector privado en la provisión de los servicios esenciales supone un desafío para alcanzar el objetivo antedicho. Así, uno de los mayores retos para implementar de forma exitosa este concepto en el marco del Sistema de Seguridad Nacional consiste en la integración efectiva del sector privado en su desarrollo, fomentando y fortaleciendo los mecanismos de colaboración público-privada para hacer frente, de forma consensuada, a la necesaria redundancia en determinados servicios e instalaciones.

En conclusión, la seguridad nacional tiene como finalidad la protección de los intereses vitales para la supervivencia del Estado y el bienestar de los ciudadanos. Sin embargo, como ya se ha indicado, en el actual entorno la provisión de seguridad corresponde no solo al Estado, sino que su responsabilidad alcanza a los diferentes niveles de la Administración y también a múltiples actores, tanto públicos como privados. Todo ello, en un entorno caracterizado por un alto nivel de incertidumbre que hace pensar que cada vez será más difícil identificar y predecir los potenciales efectos de los riesgos a los que se enfrenta la seguridad nacional sobre los diferentes sistemas existentes en el seno de un Estado.

Estas dos afirmaciones nos llevan a valorar la posibilidad de que se esté produciendo una pérdida de preponderancia del concepto tradicional de seguridad en favor del de resiliencia, a pesar de que como se ha visto no siempre su implementación práctica está exenta de dificultades, ni completamente sincronizada con el concepto de seguridad.

Por último, es necesario entender el potencial impacto que el desarrollo del concepto de resiliencia puede llegar a tener sobre las políticas de seguridad. Tapio Juntunen y Ari-Elmeri Hyvönen³¹ consideran que la doctrina relacionada con la resiliencia implica considerables cambios en las condiciones en

³⁰ Los sectores considerados normalmente como esenciales son la energía, el agua, las comunicaciones, el transporte, la salud, la economía y las finanzas, la defensa y la seguridad. En España, la Ley 8/2011 establece como sectores estratégicos los siguientes: la Administración, el espacio, las industrias nuclear y química, las instalaciones de investigación, el agua, la energía, la salud, el transporte, la alimentación, el sistema financiero y tributario y las tecnologías de la información y las comunicaciones.

³¹ JUNTUNEN, Tapio et HYVÖNEN Ari-Elmeri. «Resilience, security and the politics of processes». *Resilience: International Policies, Practices and Discourses*, 2014. DOI: 10.1080/21693293.2014.948323.

las que se desarrollan las políticas de seguridad y en la subjetividad de la sociedad.

En primer lugar, los individuos han sido considerados tradicionalmente como elementos reactivos durante las situaciones de crisis. En segundo lugar, la aplicación de este concepto requiere una aproximación que implica que las vulnerabilidades y las situaciones de crisis sean consideradas no como aspectos a evitar, sino como oportunidades para reevaluar y reorganizar los sistemas y organizaciones interesados.

Así pues, Fernando Teigão y María Rosário Partidário³² afirman que las situaciones de crisis proporcionan la posibilidad de reconstruir los sistemas afectados, particularmente cuando estos se han convertido en inflexibles y resistentes al cambio. En estos casos, solo las consecuencias de una crisis real o percibida tienen el poder de favorecer la adopción de nuevos diseños o la provisión de soluciones diferentes. Son, en definitiva, una oportunidad para mejorar que no debe ser pasada por alto.

Es más, la disminución o la pérdida de resiliencia implica normalmente un aumento de la vulnerabilidad. La vulnerabilidad depende del nivel de exposición, de la sensibilidad al impacto y de la habilidad para adaptarse o enfrentar las situaciones de crisis. De esta forma, cuando las situaciones de crisis provocadas por los efectos de los riesgos a los que se enfrenta la seguridad nacional influyen sobre las vulnerabilidades internas, el nivel de resiliencia de los sistemas concernidos se convierte en un elemento fundamental para determinar si estos podrán hacer frente, o no, a esta eventualidad.

En resumidas cuentas, el concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional debe contribuir a garantizar, incluso durante el desarrollo de una situación de crisis, tres aspectos esenciales. En primer lugar, garantizar la continuidad de la acción del Gobierno a través de cauces ordinarios o extraordinarios. En segundo lugar, asegurar la provisión de un entorno seguro y estable a la ciudadanía, restableciéndolo lo más rápidamente posible si se ha degradado, tanto frente a amenazas externas como internas provenientes de actores estatales o no estatales. En tercer lugar, a facilitar la continuidad en la provisión de aquellos servicios que hayan sido considerados esenciales en las zonas geográficas que se determinen.

De las musas al teatro: desafíos para implementar el concepto de resiliencia

Progresar desde el marco de la discusión conceptual hacia la aplicación práctica y tangible del concepto de resiliencia representa un verdadero reto.

³² TEIGÃO DOS SANTOS, Fernando *et* PARTIDÁRIO Maria Rosário. «SPARK: Strategic Planning Approach for Resilience Keeping». *European Planning Studies*, 19:8, 2011, pp. 1517-1536.

Tal como afirma Nassim Taleb³³, las personas de aula, que no se han enfrentado a muchas situaciones auténticas de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre, no se dan cuenta de qué es importante y qué no lo es; ni siquiera aquellos que son eruditos de la incertidumbre, o especialmente aquellos que son eruditos de la incertidumbre.

La incorporación del concepto de resiliencia al marco del Sistema de Seguridad Nacional no solo en un marco conceptual y teórico, sino también en el ámbito de los procedimientos para la gestión de situaciones de crisis, en el desarrollo e implementación de las diferentes directivas y planes, y en las propias actividades de gestión de los riesgos, es un proceso no exento de dificultades.

En primer lugar, nos encontramos con la dificultad ya señalada de proporcionar una definición concreta y aceptada del concepto de resiliencia en el ámbito de la seguridad nacional. El propio presidente estadounidense Barack Obama proporcionó una definición propia, caracterizándola como la habilidad para adaptarse a las condiciones de un entorno cambiante, de hacer frente eficazmente y de recuperarse de forma rápida ante situaciones de crisis³⁴.

En el ámbito de la seguridad nacional la resiliencia tiene relación con múltiples sistemas que incluyen a personas, comunidades, instituciones e infraestructuras, por lo que el espectro de posibles definiciones abarca desde la flexibilidad y adaptabilidad para absorber el impacto de una crisis; hasta la relevancia de garantizar la continuidad del funcionamiento de determinados sistemas, aunque sea en condiciones degradadas; pasando por el fomento de la necesaria acción holística requerida para hacer frente a situaciones de crisis provocadas por riesgos de carácter transversal y la imprescindible capacidad de reaccionar frente a lo imprevisto.

No obstante, de la mirada de definiciones existentes se pueden extraer algunos parámetros comunes. Primero, la resiliencia no es equivalente a preparación, sino que debe ser entendida como el resultado de esta. Segundo, en el marco del Sistema de Seguridad Nacional la resiliencia se relaciona de forma inversa con el riesgo, cuanto mayor es la resiliencia de un sistema, menor es el impacto que representa una amenaza genérica, y por lo tanto menor es el riesgo sobre un sistema específico.

En segundo lugar, la resiliencia es un concepto interdisciplinar por naturaleza y requiere de una aproximación transversal. Sin embargo, su aplicación tiende a ser considerada de forma independiente en cinco dominios específicos:

1. El individual, orientado a la capacidad de los individuos para superar las situaciones de crisis y retornar a un estado de normalidad.

³³ TALEB, Nassim. *El Cisne Negro*. Ediciones Paidós Ibérica S. A. 2007.

³⁴ Executive Office of the President. *Presidential Policy Directive-8 (PPD8)*. Washington, D. C., 6, February 2011.

2. El de las infraestructuras, que permite que los sistemas físicos hagan frente a situaciones de crisis sin colapsar totalmente y se reintegren a un régimen normal en el menor tiempo posible.
3. El institucional, donde debemos considerar tanto a las organizaciones gubernamentales como las no gubernamentales y también aquellas otras sin ánimo de lucro, que debe intentar garantizar la continuidad en el ejercicio de su acción.
4. El ecosistema, que incluye no solo a los organismos vivos, sino también el entorno físico en el que desarrollan su actividad.
5. Por último, el de las comunidades, consideradas como una conjunción de individuos, grupos, infraestructuras, instituciones y ecosistemas, en las que será necesario desarrollar las condiciones para fomentar la resiliencia. Este dominio, por su complejidad y carácter multidisciplinar, es el que presenta una mayor complejidad para el desarrollo de este concepto.

En tercer lugar, debemos ser conscientes de que las capacidades que fomentan la resiliencia no pueden ser incorporadas durante la gestión misma de una situación de crisis, sino que necesitan ser analizadas, planeadas e implementadas en todos los niveles concernidos con antelación, como parte del proceso de preparación. El planeamiento para su aplicación debe considerar de forma global tanto las infraestructuras y los medios, como a los individuos y las comunidades. Sin embargo, ya se ha indicado que no todos los sistemas necesariamente deben ser resilientes, por lo que la implementación de este concepto deberá realizarse en función del propósito del sistema y del nivel de riesgo al que se enfrenta.

Por último, no debe obviarse que sin un sistema eficaz y creíble de valoración del nivel de resiliencia, la evolución de este concepto desde una dimensión teórica hacia otra de carácter más práctico no parece ni viable, ni posible. El método de valoración a emplear debe contar con medidas sobre los diferentes dominios señalados, con identificaciones de las capacidades críticas de las comunidades concernidas y con la correcta tipificación de las interdependencias entre los diferentes actores.

En otro orden de cosas, otro factor que necesariamente se debe considerar en el proceso de implementación de este concepto es cómo facilitar la transición hacia una sociedad más resiliente. Esta transición se ve favorecida por capacidades que pueden ser agrupadas bajo cinco ámbitos diferenciados:

- a) La capacidad institucional para hacer frente a los efectos provocados por la acción de los riesgos considerados en todos los niveles administrativos del Estado. Esta capacidad incluye ámbitos como la actuación sincronizada de todos los niveles implicados o la existencia de una política económica orientada a la prevención y gestión de situaciones de crisis.

- b) Las políticas tanto de gestión y mitigación de riesgos, como de gestión de los efectos provocados por estos.
- c) La capacidad del Estado para absorber, a corto y medio plazo, el impacto económico provocado por los efectos de las situaciones de crisis sobre la base de su seguridad económica, estabilidad macroeconómica, nivel de desarrollo económico y sus relaciones comerciales.
- d) La capacidad de la sociedad en su conjunto para facilitar el mantenimiento de la seguridad, la provisión de los servicios esenciales y las necesidades básicas a la población y el mantenimiento de la cohesión social durante una situación de crisis.
- e) Finalmente, la capacidad de las infraestructuras físicas del país para soportar los efectos de los riesgos considerados, no solo desde una perspectiva operativa, sino también con el establecimiento de un marco normativo adecuado.

Así, una vez que se dispone de un entorno favorable para la implementación del concepto de resiliencia, su desarrollo correcto requiere de cuatro características esenciales: anticipación, innovación, aprendizaje y comunicación.

En primer lugar, la anticipación se considera necesaria para identificar posibles situaciones provocadas por una crisis futura y parametrizar los posibles indicadores de alerta temprana.

En segundo lugar, la innovación se evidencia como un factor esencial ya que nos enfrentamos a un mundo incierto y complejo que requerirá soluciones creativas para enfrentar los nuevos problemas que surgirán en contextos desconocidos hasta el momento.

En tercer lugar, los procesos de aprendizaje se evidencian como elementos imprescindibles para generar confianza proporcionando un conocimiento del entorno preciso, alinear acciones y objetivos y crear consensos a través de la participación, la experimentación, el análisis, el debate, la priorización y la transparencia. El mundo, está evolucionando rápidamente y la única manera de adaptarse de forma exitosa se basa en un aprendizaje rápido y en una adaptabilidad oportuna.

Finalmente, la comunicación ha de considerarse como una característica prioritaria que no solo permite que se afronten las relaciones entre los actores interesados, favoreciendo el flujo de información entre ellos, sino que también favorece y garantiza el apoyo mutuo.

Ahora bien, a pesar de lo expresado, no existe unanimidad en cómo transformar un sistema dado en un sistema resiliente; más en concreto, no tenemos un conocimiento detallado de la totalidad de aspectos que convierten a una organización en resiliente. Según Arjen Boin y Michael van Eaten³⁵, todas

³⁵ BOIN Arjen et VAN EETEN Michel J. G. «The Resilient Organization». *Public Management Review*, 15:3, 2013, pp. 429-445. DOI: 10.1080/14719037.2013.769856.

las organizaciones resilientes muestran dos aspectos en común. En primer lugar, la resiliencia se manifiesta tras los efectos negativos de un evento sorpresivo; es decir, solo se muestra al enfrentar una situación de crisis. En segundo lugar, el sistema u organización en cuestión muestra la capacidad de volver a una situación de orden o equilibrio.

Como ya se ha visto, en este último aspecto existe una gran discusión en el mundo académico al no existir unanimidad en la determinación de qué se entiende por situación de orden o equilibrio; algunos académicos incluso difieren sobre si la resiliencia debe restablecer la situación anterior o por el contrario debe devolver el sistema u organización a una situación donde se encuentre fortalecido con respecto a la situación inicial.

Asimismo, el análisis de organizaciones que se han mostrado resilientes frente a situaciones de crisis proporciona algunas características comunes a todas ellas:

- a) En primer lugar, evitan la tendencia a hacer interpretaciones sobre la base de una información limitada o a realizar análisis apresurados; por el contrario, evalúan de forma permanente su conocimiento del entorno.
- b) En segundo lugar, han establecido una cultura basada en el conocimiento del entorno en la que se espera que surja una crisis, esto hace que exista un esfuerzo en que los elementos del sistema conozcan «para qué» y «por qué» deben actuar en estas situaciones, incluso sacrificando en algunos casos la eficiencia.
- c) En tercer lugar, estas organizaciones han evolucionado en su propia estructura organizativa de forma paulatina y adaptable, sin afrontar convulsas reorganizaciones.
- d) Por último, todas ellas han mostrado una gran habilidad para comprender las dinámicas presentes en las situaciones de crisis.

De este modo, algunos de los aspectos más distintivos de estas organizaciones podrían ser las siguientes:

1. Todas mantienen un alto nivel de competencia técnica dentro de la propia organización.
2. Existe en su seno una clara identificación y entendimiento sobre aquellas situaciones que deben ser evitadas. Además, disponen de procedimientos específicos orientados a evitar que se desarrollen efectos que son considerados como negativos para la organización.
3. La organización interna adoptada permite y facilita el trabajo de forma descentralizada en situaciones de crisis. Una vez que se produce esta, la organización se reorienta de forma inmediata para hacerle frente, fomentando la dirección descentralizada y facilitando la improvisación³⁶, todo ello con la intención de proporcionar una respuesta urgente a un problema único.

³⁶ La literatura académica disponible sitúa la improvisación como el último cinco por ciento de la acción y solo para ser utilizada cuando todo lo demás ha fallado.

4. Todos los procesos de trabajo son establecidos siguiendo la premisa de compartir el conocimiento entre los diferentes actores afectados en tiempo operativo, máxime una vez que se está enfrentando a una situación de crisis.

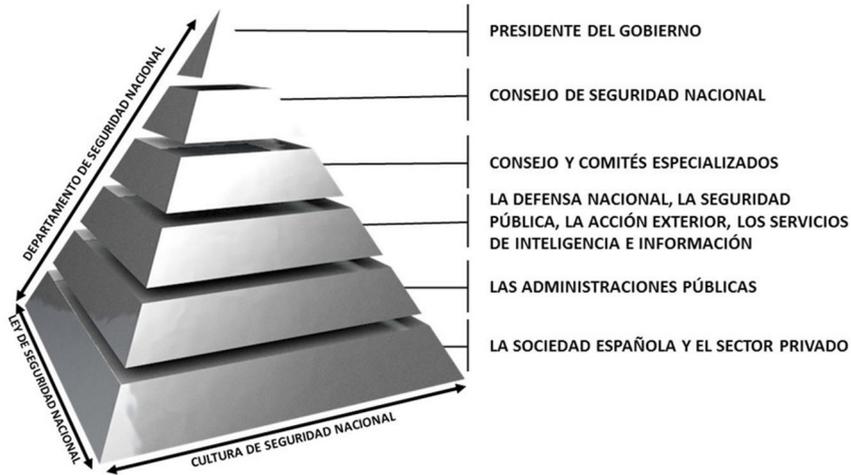


Figura 1. El Sistema de Seguridad Nacional

No obstante, la implementación del concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional pasa de forma ineludible por su aplicación en el seno de la ciudadanía. Este aspecto representa una dificultad añadida ante la necesidad de contemplar también la resiliencia social. De acuerdo con Deborah Platts-Flower y David Robinson³⁷, la resiliencia social tampoco es un concepto homogéneo, sino que se diferencia entre comunidades atendiendo a tres características:

- a) Quién vive en esa comunidad, cuáles son las circunstancias y la situación de esa población concreta.
- b)Cuál es el contexto social y psicológico.
- c)Cuál es la naturaleza de esa comunidad, aspecto en el que se incluye el sentimiento de pertenencia.

Así, visto el ingente número de desafíos a los que se enfrenta la implementación del concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional, es necesario contar con una estrategia de aplicación que contemple algunos aspectos básicos.

³⁷ PLATTS-FOWLER, Deborah et ROBINSON David. «Community resilience: a policy tool for local government?». *Local Government Studies*, 2016. DOI: 10.1080/03003930.2016.1186653 6.

La resiliencia en el marco del sistema de seguridad nacional

Por una parte, no se puede olvidar que existen algunas actividades básicas que son comunes en todos aquellos dominios en los que es susceptible que sea implementado el concepto de resiliencia:

- a) Como paso previo a la implementación del concepto se deberán desarrollar actividades (ejercicios, seminarios, debates, etc.) que fomenten formas de actuar basadas en la flexibilidad y la creatividad frente a situaciones de crisis dentro de los diferentes dominios contemplados.
- b) También será beneficioso el diseño de campañas que difundan un concepto de actuación adaptable y flexible ante situaciones de crisis.
- c) Asimismo, será necesario fomentar la implementación de medidas encaminadas a asegurar las coordinaciones esenciales necesarias para hacer frente a las situaciones de crisis de forma eficaz.

Por otra parte, no se debe obviar que algunas de las características básicas consideradas en la implementación del concepto de resiliencia ya se encuentran contempladas de forma implícita en muchas de las capacidades y medios disponibles orientados a la prevención, la protección, la respuesta y la recuperación ante situaciones de crisis:

- a) Las medidas de prevención establecidas se orientan normalmente a la reducción del impacto de los potenciales efectos producidos por los riesgos, facilitando la continuidad en el mantenimiento de las funciones básicas de los sistemas, incrementando su estabilidad y facilitando su rápido retorno a la situación de normalidad.
- b) Las capacidades destinadas a la protección permiten la implementación de medidas que aumentan la seguridad, contribuyendo al establecimiento de un entorno más resiliente.
- c) Por otra parte, aquellas capacidades que facilitan la respuesta frente a situaciones de crisis, no solo favorecen la resiliencia a través de la provisión de una rápida respuesta ante estas situaciones, sino también a través de la restauración de aquellos servicios básicos que facilitan la transición hacia la recuperación.
- d) Por último, las capacidades que se orientan a la recuperación permiten el restablecimiento de las estructuras físicas y la continuidad en la provisión de los servicios considerados esenciales.

Finalmente, las características del concepto de resiliencia también se encuentran contempladas en los procesos de mitigación de los potenciales efectos producidos por los riesgos durante situaciones de crisis:

- a) Así, el fomento de la resiliencia en el seno de las comunidades facilita la transición hacia la recuperación de la normalidad tras verse sometida estas a una situación de crisis, a la vez que se mantiene un funcionamiento mínimo de aquellos servicios considerados esenciales durante la fase de vuelta a la normalidad.
- b) Por otra parte, una estrategia orientada a la reducción de las vulnerabilidades identificadas a medio o largo plazo minimiza los efectos provo-

cados por los riesgos contemplados sobre los sistemas que conforman el Sistema de Seguridad Nacional. Esta reducción de vulnerabilidades puede alcanzarse, en parte, a través de la implementación de medidas de resiliencia no solo en las infraestructuras críticas, sino también en el seno de las comunidades afectadas.

- c) Como última medida, se debe considerar el desarrollo de un sistema de valoración eficaz y creíble tanto del riesgo al que se enfrentan los sistemas que se consideren como de la resiliencia de estos. Además, estas valoraciones podrán constituirse como elementos de apoyo en la toma de decisiones políticas orientadas a facilitar una reducción del riesgo.

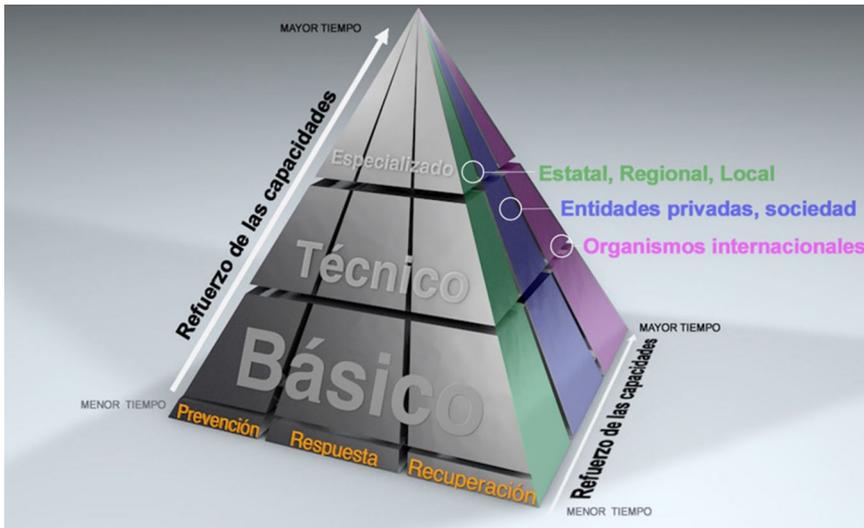


Figura 2. La aplicación de la resiliencia en una situación de crisis

A modo de conclusiones

El auge de las amenazas no tradicionales que pueden actuar de forma conjunta o simultánea con aquellas otras consideradas tradicionales, ha obligado a los gobiernos y a las sociedades modernas a hacer frente a innumerables dilemas que requieren una gran capacidad de adaptación, transformación y persistencia ante eventos previstos e imprevistos que poseen el potencial de provocar un gran impacto sobre los Estados.

Estas capacidades son requeridas para mantener las funciones básicas y gestionar los efectos producidos por los incidentes de forma proporcional a su magnitud, restaurando la situación anterior lo antes posible; efectos que en ocasiones no son conocidos y que se producen en un entorno caracterizado por la incertidumbre. Es en la gestión de estas situaciones de crisis en donde el concepto de resiliencia complementa al de seguridad nacional para ofrecer respuestas más eficaces y oportunas.

De esta forma, la resiliencia en el ámbito de la seguridad nacional surge como un concepto orientado a facilitar la continuidad del funcionamiento de las instituciones y en la provisión de determinados servicios, en un mundo cada vez más interconectado y sometido a mayores niveles de incertidumbre, inestabilidad y perturbación por parte de actores externos. La lógica que subyace tras este concepto se centra en evitar el colapso absoluto del Sistema de Seguridad Nacional.

Así, al trasladar el foco desde la prevención a la atención poscrisis, emerge como principal objeto de las políticas de seguridad garantizar la continuidad de los elementos fundamentales del sistema u organización. De hecho, un Estado resiliente no solo debe ser capaz de restaurar la situación de normalidad en el menor tiempo posible tras una crisis, sino que también debe mantener la capacidad, aunque sea de forma limitada, de continuar con la acción de las autoridades y de facilitar la provisión de los servicios esenciales y la seguridad a los ciudadanos. Todo ello estableciendo criterios de priorización que permitan determinar claramente «qué» servicios mantener y «dónde», lo que inevitablemente podrá llegar a ser objeto de discusión o contradicción pública.

Resulta evidente entonces que el objetivo prioritario a alcanzar, en la implementación del concepto de resiliencia dentro del marco del Sistema de Seguridad Nacional, se debe concentrar en «cómo» asegurar la continuidad de los elementos esenciales de la sociedad durante una situación de crisis, asumiendo que no todos ellos estarán disponibles de forma igualitaria a todos los elementos del Estado. Esta asunción implica la necesidad de definir «qué elementos» son críticos y «en qué extensión».

Este concepto, en el marco del Sistema de Seguridad Nacional, debe contribuir a garantizar, incluso durante el desarrollo de una situación de crisis, tres aspectos esenciales. En primer lugar, garantizar la continuidad de la acción del Gobierno a través de cauces ordinarios o extraordinarios. En segundo lugar, asegurar la provisión de un entorno seguro y estable a la ciudadanía, restableciéndolo lo más rápidamente posible si se ha degradado, tanto frente a amenazas externas como internas provenientes de actores estatales o no estatales. En tercer lugar, facilitar la continuidad en la provisión de aquellos servicios que hayan sido considerados esenciales en las zonas geográficas que se determine.

Por otra parte, y a pesar de las diferencias que se evidencian entre los conceptos de seguridad y resiliencia, hoy en día ambos son elementos necesarios que contribuyen a garantizar la Seguridad Nacional del Estado. La verdadera dificultad estriba en encontrar el equilibrio óptimo entre la aplicación de estos dos conceptos sobre la base de unos objetivos comunes y el establecimiento de la necesaria sincronización entre todos los actores a los que incumbe, lo que implica el fomento de la colaboración público-privada tanto en ámbitos tradicionales como en otros más innovadores.

Además, no podemos obviar que las sociedades modernas se constituyen como un conjunto agregado de sistemas complejos con altos grados de relación entre sí. En ellas se generan dinámicas que nacen de la interconexión existente entre aspectos como las normas existentes, la cultura, las instituciones formales e informales, la estructura política, las políticas públicas y las capacidades del Estado. Así, para que una sociedad sea resiliente, requiere de un Estado con capacidad de anticipar y gestionar de forma eficaz las eventuales situaciones de crisis, pero también de comunidades que tengan la capacidad de perseverar ante estas situaciones con cierto grado de autosuficiencia y concienciación.

El fomento de la resiliencia a nivel nacional, no solo en el nivel institucional sino también en el nivel social, reviste una gran importancia ya que en el futuro la resiliencia se apoyará fundamentalmente en la participación de los ciudadanos y de las comunidades y no solo en las instituciones estatales. Por ello, la aplicación de este concepto requiere previamente no solo de una eficaz colaboración público-privada, sino también de un inevitable compromiso entre las instituciones y la ciudadanía basado en la comprensión de que, al menos de forma parcial, se producirá una traslación desde la tradicional concepción basada en la prevención de situaciones de crisis hacia la gestión del impacto provocado.

Todas estas consideraciones, hacen necesaria la definición de un concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional que sirva de guía para identificar las potenciales áreas de actuación y los cometidos de las diferentes Administraciones públicas, así como del sector privado y académico. Esta definición permitirá establecer de forma efectiva la interdependencia necesaria entre los diversos actores, la necesaria redundancia en las capacidades que se consideren y, además, favorecer la ineludible priorización y sincronización entre los actores y acciones necesarias en aquellas situaciones de crisis que tenga un potencial impacto sobre la seguridad nacional.

Además, por ser un proceso que se desarrolla fundamentalmente en el medio y largo plazo, la implementación del concepto de resiliencia en el marco del Sistema de Seguridad Nacional requiere de forma imprescindible de la definición previa de una política de seguridad nacional, configurada como política de Estado y con verdadera vocación transversal. Sin la definición de esta política será difícil el desarrollo de una estrategia exitosa de implementación, ya que son las políticas las que condicionan el desarrollo de las estrategias.

El nivel de resiliencia de un país influye no solo en el modo de vida de sus ciudadanos, sino que también condiciona las políticas nacionales y las estrategias de los líderes políticos. Para favorecer el desarrollo de una sociedad más resiliente es necesario fomentar políticas y dinámicas que tengan como objetivo la priorización de la resiliencia sobre la eficacia el impulso de la

transversalidad en las acciones de todos los niveles de la Administración, de la resiliencia social y además, vincular de forma inequívoca la gestión de situaciones crisis (corto plazo) con la recuperación (medio/largo plazo).

Bibliografía

- ARADAU Claudia. «The promise of security: resilience, surprise and epistemic politics». *Resilience*, 2:2, 2014, pp. 73-87. DOI: 10.1080/21693293.2014.914765.
- ARTEAGA Félix. Las estrategias de Ciberseguridad Nacional y de Seguridad Marítima Nacional. Comentarios Elcano 2013. Disponible en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/comentario-arteaga-estrategia-ciberseguridad-seguridad-maritima-nacional-2013.
- BALDWIN, D. «The Concept of Security». *Review of International Studies*, 23 (1), 1997, pp. 5-26.
- BOIN, Arjen et VAN EETEN, Michel J. G. «The Resilient Organization». *Public Management Review*, 15:3, 2013, pp. 429-445. DOI: 10.1080/14719037.2013.769856.
- BOURBEAU Philippe et VUORI Juha A. «Security, resilience and desecuritization: multidirectional moves and dynamics». *Critical Studies on Security*, 3:3, (2015) pp. 253-268. DOI: 10.1080/21624887.2015.1111095.
- CENTRO CONJUNTO DE DESARROLLO DE CONCEPTOS. *Marco conceptual preliminar de la contribución de las Fuerzas Armadas a la Resiliencia Nacional*. Madrid: Ministerio de Defensa 2016.
- DE WEIJER Frauke. «Resilience: A Trojan Horse for a New Way of Thinking?». *Discussion Paper No. 139*. European Centre for Development Policy Management 2013, p. 14.
- DEMCHAK, Chris C. «Resilience and Cyberspace: Recognizing the Challenges of a Global Socio-Cyber Infrastructure (GSCI)». *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 14:3, 2012, pp. 254-269.
- EWALD, F. «Insurance and Risk». Burchell, G., Gordon, G. et Miller, P. (eds.). *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago: University of Chicago Press.
- EXECUTIVE OFFICE OF THE PRESIDENT. *Presidential Policy Directive-8 (PPD8)*. Washington D. C., 6, February 2011.
- FJÄDER Christian. «The nation-state, national security and resilience in the age of globalisation». *Resilience*, 2:2, 2014, pp. 114-129. DOI: 10.1080/21693293.2014.914771.
- GOBIERNO DE ESPAÑA. *Estrategia Española de Seguridad. Una responsabilidad de todos*. Madrid: Presidencia del Gobierno 2011.
- GOBIERNO DE ESPAÑA. *Estrategia de Seguridad Nacional 2013. Un proyecto compartido*. Madrid: Presidencia del Gobierno 2013.

- GOBIERNO DE ESPAÑA. *Estrategia de Ciberseguridad Nacional*. Madrid: Presidencia del Gobierno 2013.
- GOBIERNO DE ESPAÑA. *Estrategia de Seguridad Marítima Nacional*. Madrid: Presidencia del Gobierno 2013.
- GOBIERNO DE ESPAÑA. *Estrategia de Seguridad Energética Nacional*. Madrid: Presidencia del Gobierno 2015.
- HACKING, I. «Risk and Dirt» in Doyle». Doyle, E. (ed.). *Risk and Morality*. Toronto: Toronto University Press 2003.
- HUYSMANS, J. «Revisiting Copenhagen: Or, On the Creative Development of a Security Studies Agenda in Europe». *European Journal of International Relations*, 4 (4), 1998, pp. 479–506.
- JUNTUNEN Tapio et HYVÖNEN Ari-Elmeri. «Resilience, security and the politics of processes». *Resilience: International Policies, Practices and Discourses*, 2014. DOI: 10.1080/21693293.2014.948323.
- LEY 8/2011, de 28 de abril, por la que se establecen medidas para la protección de las infraestructuras críticas.
- LEY 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil.
- LEY 36/2015, de 28 de septiembre, de Seguridad Nacional.
- ORDEN PRA/115/2017, de 9 de febrero, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Seguridad Nacional por el que se aprueba el procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Seguridad Nacional 2017.
- PLATTS-FOWLER Deborah et ROBINSON David. «Community resilience: a policy tool for local government?». *Local Government Studies*, 2016. DOI: 10.1080/03003930.2016.1186653 6.
- POSPISIL Jan et GRUBER Barbara. «Resilience and the transformation of sovereign security: a look at policy challenges and interests». *Resilience*, 2016. DOI: 10.1080/21693293.2016.1210256.
- ROSE, Adam. «Economic Resilience to Natural and Man-made Disasters: Multidisciplinary Origins and Contextual Dimensions». *Environmental Hazards* 7, n.º 4, 2007, pp. 383-398.
- SÁNCHEZ DÍEZ Ingrid Estíbaliz. *Evolución de la concepción de la seguridad. Contribución de la Estrategia de Seguridad Nacional 2013 y las Reformas Legislativas de la X Legislatura*. Lisboa: Editorial Juruá 2016.
- <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1016/j.envhaz.2007.10.001#.VMh-3g2jF-ZM>.
- TALEB Nassim. «El Cisne Negro». Ediciones Paidós Ibérica S. A. 2007.
- TEIGÃO DOS SANTOS, Fernando et PARTIDÁRIO Maria Rosário. «SPARK: Strategic Planning Approach for Resilience Keeping». *European Planning Studies*, 19:8, 2011, pp. 1517-1536. WÆVER, O. «Security: A Conceptual History for International Relations», documento presentado en la reunión de la Nordic Political Science Association, Uppsala 2003.

- WAGNER Wolfgang *et* ANHOLT Rosanne. «Resilience as the EU Global Strategy's new leitmotif: pragmatic, problematic or promising?». *Contemporary Security Policy*, 2016. DOI: 10.1080/13523260.2016.1228034.
- WALT, S. M. «The Renaissance of Security Studies». *International Studies Quarterly*, 35 (2), 1991, pp. 211–39.
- WOLFERS, A. «National Security as an Ambiguous Symbol». *Political Science Quarterly*, 67 (4), 1952, pp. 481–502.
- ZEBROWSKI, Chris. «The nature of resilience». *Resilience*, 1:3, 2013, pp. 159–173. DOI: 10.1080/21693293.2013.804672.

Capítulo quinto

Resiliencia y acción política. El binomio sociedad- Estado frente al terrorismo

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Resumen

La resiliencia es un aspecto capital tanto de la gestión de crisis como de la lucha contra el terrorismo que básicamente puede reducirse a una lucha de resiliencias. En un mundo globalizado las vulnerabilidades son tantas que es más eficiente trabajar en mitigar los daños que controlar todo tipo de amenazas. La clave se sitúa en preservar el binomio sociedad Estado y la comunicación entre ambos. La propia sociedad es el cuerpo cuya salud se debe preservar y que es la raíz de todo.

Palabras clave

Resiliencia, terrorismo, vulnerabilidad, yihadismo, política.

Abstract

Resilience is a key aspect of both crisis management and the fight against terrorism, this can basically be reduced to a resilience struggle. In a globalized world the vulnerabilities are so many that it is more profitable to work on mitigating the damages than trying to tackle any risk. The key lies in preserving the binomial society state and the communication between both. Society itself is the body whose health must be preserved and which is the root of everything.

Keywords

Resilience, terrorism, vulnerability, jihadism, politics.

«Es mi deseo decir a la Cámara, como ya he dicho a los que han formado este gobierno: "Solo puedo ofrecer sangre, sudor y lágrimas". Nos espera una prueba verdaderamente terrible. Se extienden ante nosotros muchos meses, meses muy largos, de lucha y sufrimiento. Vosotros preguntaréis: ¿Cuál es nuestra política? Y yo respondo: es hacer la guerra, por mar, tierra y aire, con todo nuestro poder y con todas las fuerzas que Dios pueda darnos; hacer la guerra contra una monstruosa tiranía, jamás superada en el tenebroso y lamentable catálogo de los crímenes humanos. Esta es nuestra política. También preguntaréis: ¿Cuál es nuestro objetivo? Nuestro objetivo es la victoria; victoria a toda costa; victoria a pesar de todo el terror; victoria por largo y por duro que sea el camino; pues sin victoria no hay supervivencia ni salvación. Que quede esto bien claro; no habrá salvación para el Imperio británico: no habrá salvación para todo cuanto el Imperio británico ha representado; no habrá salvación para el impulso y el anhelo de todas las épocas que han hecho avanzar a la humanidad hacia sus más altas finalidades. Pero asumo mi tarea con júbilo y esperanza. Estoy seguro de que nuestra causa no podrá fracasar entre los hombres. En estos momentos me siento con derecho a pedir la ayuda de todos, y digo: Vamos, pues, avancemos juntos uniendo todas nuestras fuerzas».

Discurso de toma de posesión como primer ministro de Sir Wiston Churchill
13 de mayo de 1940.

El binomio sociedad-Estado

Las sociedades son conjuntos humanos que se comunican entre sí e incorporan unas ciertas relaciones de cooperación durante un período prolongado de tiempo. No son así una mera suma de agregados toda vez que es obligada la interacción entre sus miembros, de modo que, con el incremento de su tamaño, suman simultáneamente fortaleza y diversidad.

Así, cuando van más allá de lo tribal quedan atravesadas por distintas líneas de fractura construidas sobre etnia, lengua, religión y cultura a la que se añaden diferencias de corte económico. Icaría donde todos piensan lo mismo, solo puede ser una comunidad pequeña y sencilla, Babilonia para ser grande, tiene que contener grandes diferencias¹. El grado de civilización se reconoce así en el número de contradicciones que se acumulan².

El recorrido vital del hombre hace que necesite referencias; etnia, lengua, religión y cultura son etiquetas, elementos de definición identitaria al tiempo que planos habituales para el conflicto. Esto es, actúan como mecanismos de

¹ MERLE, Marcel. *Sociología de las Relaciones Internacionales*. Madrid: Alianz Universidad 1984, p. 329.

² LIDDELL HART, B. H. *Estrategia: la aproximación indirecta*. Madrid: Ministerio de Defensa 1989, p. 19.

polarización promoviendo el alineamiento de la población de modo dicotómico y excluyente, según la lógica de clasificación dentro-fuera. La cuestión es que se encuentran entrelazados de un modo difícilmente dissociable en todos los casos. Por más que teóricamente se definan con nitidez, en términos prácticos, tal diferenciación es muy difícil. No obstante, es un sentimiento comúnmente reconocido que cuanto más inseguro se siente el hombre más se afirma en su identidad³.

La diferencia según el Real Academia Española (RAE) es «aquella cualidad o accidente que hace que una cosa se distinga de la otra»; la diferencia, por definición, rompe con la homogeneidad y genera asimetría, lo que determina que el individuo o grupo de individuos no pueda proyectarse en el otro impidiendo el reconocimiento, la empatía y la alteridad.

Las grandes sociedades, en la medida en que incorporan distintas fuentes de diversidad, han de contar con una gran capacidad de integración; para eso deben ofrecer un futuro común pero también beneficios en el corto plazo, de modo que permitan conciliar y premiar a un tiempo, la identidad de cada grupo y su carácter conjunto.

La democracia ciertamente es el mejor sistema para ello en la medida en que concilia el gobierno de la mayoría y el respeto a las minorías, mostrando una voluntad inclusiva con la que se dota de una legitimidad que le permite gobernar el conjunto. Representa la voluntad concertada de millones de personas y, por tanto, es una fuerza vertebradora y apabullante aunque lenta, razón por la que es aparentemente ineficaz frente a grupos pequeños y más maniobreros que operan en el corto plazo. Pero eso es solo una imagen. No en vano el derecho va por detrás de los hechos que pretende regular y acaba por superarlos e imponerse a ellos, generando una cultura que, de partida, favorece su rechazo.

La política, en tanto quehacer orientado al bien común, acaba propiciando la aparición de un aparataje institucional, de un sistema organizativo, el «Estado», término con el que se expresa una realidad permanente con la que se pretende atender a los ciudadanos y que se instala en la sociedad de la que parte. Las instituciones son hijas de la cultura de la que surgen y a la que se acomodan. No son, por tanto, universalmente válidas.

La concurrencia de Estado y sociedad, la adecuada interconexión del conjunto asegura la coherencia de su funcionamiento; la legitimidad del poder establecido facilita la aceptación de las instrucciones que dimanen de él. Estamos ante un sistema altamente complejo pero integral, con una dinámica de funcionamiento establecida y con una cultura que, en general, hace predecible la respuesta, y orienta la acción conjunta, lo que garantiza una cierta unidad de acción.

³ STORR, Anthony. *La agresividad humana*. Madrid: Alianza Editorial 1970, p. 100.

Su resiliencia quedaría medida como su fortaleza frente a perturbaciones externas, pero también como su capacidad para restituir su funcionamiento una vez que han cesado las causas de su perturbación e incluso de transformarse para afrontar los retos que se le presentan. Es la resiliencia como estabilidad, como capacidad de recuperación o incluso de transformación ante la adversidad⁴. Paradójicamente un término de la tradición islámica expresa un concepto asimilable en ese marco, la *asabiyyah*.

La formulación conceptual de la resiliencia, aunque intuida por muchos –Clausewitz entre otros– es relativamente reciente y se debe a Bolwby (1992) que la definió como «resorte moral, cualidad de una persona que no se desanima, que no se deja abatir» e incorpora dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, es decir la capacidad para proteger la propia integridad bajo presión; y más allá de la resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles. El concepto incluye además, la capacidad de un sistema social de afrontar adecuadamente las dificultades, de una forma socialmente aceptable⁵.

La resiliencia es un concepto central en la estrategia global de la Unión Europea que la define como la capacidad de los Estados y las sociedades para reformarse, soportar y recuperarse de crisis internas e internacionales. Considera que solo es posible cuando existe un nivel mínimo de democracia, de Estado de derecho y de desarrollo sostenible. En el planteamiento de la estrategia, la UE debe contribuir a la resiliencia tanto de los Estados miembros como de su vecindario inmediato y de la comunidad internacional en su conjunto. Se trata de un concepto más defensivo que transformador, pero también es cierto que el propio concepto integra la idea de reforma tanto interna como internacional⁶.

Y es que el grado de fortaleza de una sociedad puede medirse a través de las instituciones que es capaz de generar. Instituciones fuertes, corresponden a sociedades fuertes y viceversa. Es más, si la sociedad es fuerte y las instituciones se debilitan, las cambiará y nada sucederá. En Francia a la monarquía le siguió la I República, el Consulado, el Imperio, la monarquía nuevamente, la II República..., lo que hiciera falta para la sociedad a la que debiera atender y a cuyo servicio se sitúan las instituciones y todo el aparato estatal. Fortaleza, legitimidad y eficacia quedan ligadas en la sociedad.

⁴ URIARTE ARCINIEGA, Juan de Dios. «La perspectiva comunitaria de la resiliencia». *Psicología Política*, n.º 47, 2013, pp. 7-18.

⁵ MUÑOZ GARRIDO, Victoria; DE PEDRO SOTELLO, Francisco. «Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social». *Revista Complutense de Educación* vol. 16, n.º 1, 2005, pp. 107-124.

⁶ LÓPEZ ARANDA, Ricardo. «La estrategia global de la UE en tres conceptos». Ministerio de Asuntos Exteriores de España 2016. <http://www.exteriores.gob.es/portal/es/saladeprensa/redessociales/blogreflexionesexteriores/paginas/20160713.aspx>.

El mero fallo de una institución hace vulnerable al conjunto del sistema. Puede decirse así que el Estado cuenta con la fortaleza de la institución más débil que normalmente se sitúa a nivel local, un factor relevante a la hora de diseñar sistemas robustos y resilientes. La clave no radica en el tamaño del gobierno sino en la calidad, homogeneidad y eficacia de la Administración⁷. Las actividades corruptas, por ejemplo, actúan y se legitiman muy a menudo como sustitutivas de leyes ineficaces y de sistemas burocráticos anquilosados, incapaces de responder a las demandas ciudadanas. Esta corrupción afecta no solo a la eficacia de las instituciones sino que merma la credibilidad del sistema y su legitimidad.

En fin, Ulrich Beck subraya como un «análisis integrado de la vivienda y la alimentación, de la pérdida de especies y recursos genéticos, de la energía, la industria y la población humana muestra que todas esas cosas están mutuamente interrelacionadas y no pueden tratarse de forma separada»⁸. Como sostiene Hobsbawm de la mano de Steinbrunner «ni siquiera los estamentos militares más avanzados podrían enfrentarse a una crisis total del sistema jurídico»⁹.

Con la globalización las fronteras se han visto superadas mientras, la seguridad y estabilidad se han sacrificado en aras del beneficio, el crecimiento y el desarrollo. Y un incremento de las relaciones trae consigo un incremento de los conflictos. Como resultado de la concurrencia de todos estos factores, las crisis se reproducen en los 360º del entorno social siendo, consecuentemente, muy difícil su previsión y, por tanto, muy difícil también corregir vulnerabilidades y más sí se considera que lo que fortalece un flanco, a veces debilita otro. Por ello, es preciso hacer una mayor incidencia en mitigar los daños, en la resiliencia de las sociedades.

Atendiendo a esta lógica, Holsti considera que los Estados fallidos son Estados que carecen de capacidad de generar lealtad, de dotarse de los recursos necesarios para gobernar y proporcionar servicios, de mantener el elemento esencial de la soberanía, consistente en el monopolio sobre el uso legítimo de la fuerza dentro de sus límites territoriales, y de actuar dentro del contexto de un consenso basado en una comunidad política¹⁰.

La mayor parte de las intervenciones internacionales desde los Balcanes hasta Irak o Libia pasan en su estadio final por el reforzamiento de los Estados contra los que han actuado; y fracasan cuando no logran este propósito que supone un esfuerzo ingente y prolongado durante mucho tiempo. De he-

⁷ GRAEFF, P. Mehlkop. «The impact of economic freedom on corruption: different patters for rich and por countries». *European journal of Political Economy*, vol. 19, 2003, pp. 605-620.

⁸ BECK, Ulrich. *La sociedad de riesgo global*. Madrid: Editorial Siglo XXI 2002, p. 54.

⁹ HOBBSAWM, Eric. *Guerra y paz en el siglo XXI*. Editorial Crítica, Barcelona 2007, p. 32.

¹⁰ ALONSO BERRIO, Miguel. «Los Estados fallidos». VV. AA. *Cuaderno de Estrategia* n.º 120/2002., p. 202.

cho, la comunidad internacional lleva ya más de 25 años en algunos países balcánicos.

El leviatán del que habla Hobbes es propio del estadio de creación de una sociedad. La debilidad de los lazos entre sus miembros, hace necesaria la transferencia de todo el poder a un Estado que los atenaza y obliga a través del temor a una conducta virtuosa. Se fortalece el Estado como un medio para fortalecer a la sociedad. Pero esta solo es una fase primera, inicial y transitoria.

Consecuentemente, los problemas se cifran en las sociedades, la clave a la que se encuentran subordinadas todas las demás. Las soluciones lo son siempre en el largo plazo y mediante el desarrollo de políticas públicas. Es más, los problemas que se abordan mediante políticas públicas rara vez se resuelven, sencillamente se gestionan, permitiendo al tiempo hacer su trabajo.

Las intervenciones necesarias tienden a fortalecer el Estado como forma de fortalecer la sociedad. La importancia del vínculo y la solidaridad es evidente. A la sociedad se la fortalece creando relaciones entre sus miembros, promoviendo la interacción y el mutuo conocimiento, ampliando el espectro de relaciones y el vigor del marco para el intercambio que es el Estado. Este se fortalece a su vez mediante la educación y mejora de la competencia de sus agentes, el mutuo control tanto a nivel individual como institucional (la democracia es un sistema de equilibrios y contrapesos) y la pedagogía del ejemplo.

La acción política de largo recorrido pasa necesariamente por la pedagogía, por la construcción de una ciudadanía sólida y consecuente. La ejemplaridad es persuasiva¹¹, promueve la reforma del estilo de vida y genera la conciencia cívica. El medio es el mensaje, que es el ejemplo. Las palabras seducen, pero solo el ejemplo arrastra. La reforma del espacio público, el retorno a la virtud cívica, solo es posible por el ejemplo. La resiliencia se manifiesta como un proceso de acción sistémica en el que intervienen diferentes factores para promover el desarrollo integral de las sociedades aun a pesar de las dificultades¹².

Recordando a Tucídides, Esparta no tenía murallas porque tenía a sus ciudadanos. La clave de todo es una ciudadanía comprometida que asegura una sociedad fuerte de la que solo pueden salir instituciones sanas. La resiliencia es un continuo que refuerza las opciones y oportunidades de las sociedades mediante la aplicación de sus capacidades y recursos internos para enfren-

¹¹ GOMÁ LANZÓN, Javier. Ejemplaridad Pública. Taurus 2009.

¹² MUÑOZ GARRIDO, Victoria; DE PEDRO SOTELO, Francisco. «Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social». *Revista Complutense de Educación* vol. 16, n.º 1, 2005, pp. 107-124.

tarse a situaciones de riesgo, o que pongan en peligro su desarrollo, superarlas, mejorar su calidad de vida y hacer posible sus proyectos de futuro¹³.

Estas se reflejan en un Estado eficaz construido en torno a un aparataje nuclear, que debe ser especialmente protegido, que garantiza el conjunto del sistema y que es la base que asegura el correcto funcionamiento de este así como la articulación de la sociedad y la protección de los valores básicos, centrales a estas y que garantiza una respuesta aun en el peor de los escenarios previsibles. En palabras de Carl Schmitt: «El *protego ergo obligo* es el *cogito ergo sum* de los Estados»¹⁴.

De ello se deducen tres grandes elementos a proteger frente a riesgos y amenazas: el aparataje vital del Estado, la cohesión de la sociedad y los valores que sirven a su articulación. La perturbación de cualquiera de ellos afecta gravemente al conjunto y puede acabar por desarbolar al sistema. Y recordando a Bismarck los intereses nacionales, son los más fríos de los intereses fríos.

Proteger este sistema con una seguridad absoluta, no puede conseguirse; incluso fijar altos estándares puede resultar contraproducente al generarse un importante menoscabo de los derechos y libertades, los valores nucleares en torno a los que su construcción se desarrolla. Se hace preciso la fijación de un umbral de riesgo aceptable que concilie derechos y libertades fundamentales con la seguridad y sea, al tiempo, compatible con el marco cultural.

Además, la seguridad es una percepción difícilmente objetivable. Es una relación sujeto objeto. Cada quien se siente más o menos seguro no solo en función de las condiciones del entorno, sino también como fruto de su psicología y experiencia. En el Londres de la Segunda Guerra Mundial, la caída de «solo» una bomba tenía escasos efectos. El hombre queda como medida de todas las cosas y su resiliencia consignada por una brusca alteración del *estatus quo* actual. Lo que es sin duda un acercamiento tan relativista como real.

Una aproximación a la sociedad hecha desde la resiliencia es también una aproximación necesariamente multidisciplinar y por ende política. La diferencia está que en vez de centrarse en la seguridad, en los factores de riesgo, lo hace en la capacidad de las sociedades para afrontar las dificultades. De esta manera, pone en juego sus aptitudes y obliga a cambiar la percepción que pasa de estar centrada en riesgos a estarlo en potencialidades y en los recursos que las sociedades poseen en relación con su entorno¹⁵.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ SCHMITT, Carl. *El concepto de lo político*. Madrid: Alianza Editorial 1991.

¹⁵ MUÑOZ GARRIDO, Victoria; DE PEDRO SOTELLO, Francisco. «Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social». *Revista Complutense de Educación* vol. 16, n.º 1, 2005, pp. 107-124.

La crisis como perturbación sistémica

Conforme a lo visto la resiliencia de una comunidad implica la capacidad de absorber la presión o las fuerzas destructivas a través de la resistencia o adaptación; la capacidad para gestionar o mantener ciertas funciones y estructuras básicas durante contingencias; y la capacidad de recuperación después de un evento. Estamos, por tanto, ante un concepto más amplio que el referido a una «capacidad» o la «moral» de un grupo en la medida en que trasciende a ambos¹⁶. Y ya el propio Napoleón decía que «lo moral y lo material están en relación de tres a uno»¹⁷.

Enfocarse en la resiliencia supone centrarse en lo que las sociedades pueden hacer por sí mismas. Los términos «resiliencia» y «vulnerabilidad» son las caras opuestas de la misma moneda, pero ambos son términos relativos. Como la vulnerabilidad, la resiliencia es compleja y multifacética. La «comunidad resiliente ante los desastres» es un ideal inalcanzable y, al mismo tiempo, ninguna comunidad podrá estar jamás completamente a salvo de peligros naturales y antropogénicos¹⁸. Se precisa de un punto de equilibrio entre protección y resiliencia que maximice los resultados del esfuerzo realizado.

La crisis queda como un concepto íntimamente relacionado con resiliencia en la medida en que encarna un reto a esta hasta su propia contradicción. Una crisis es una perturbación puntual e imprevista del sistema que supone su cuestionamiento, al exceder los límites y la previsibilidad de los problemas ordinarios.

No existe acuerdo sobre el origen etimológico de este término. Para algunos autores procede del griego *crisos* y se refiere a *cambio*. También se ha sugerido que proviene del verbo *krinein* que significa *decidir*. En cualquier caso, era inicialmente un término médico, referido a un punto en que las cosas dejaban de ser lo que eran para pasar definitivamente a ser otra diferente, imponiéndose una decisión que podía precipitar la resolución en un sentido u otro.

Y es que con los problemas pasa lo que decía Maquiavelo de la tisis «que en los comienzos es fácil de curar y difícil de conocer, pero que más tarde si no se la detectó al principio ni le aplicaron remedio alguno, es fácil de conocer y difícil de curar»¹⁹.

¹⁶ TWIGG, John. *Características de una Comunidad Resiliente ante los Desastres. Nota Guía*. Disaster Risk Reduction Interagency Coordination Group del Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido, agosto 2007.

¹⁷ LIDDELL Hart, B. «Estrategia: la aproximación indirecta». *Op. cit.*, p. 30.

¹⁸ TWIGG, John. *Características de una Comunidad Resiliente ante los Desastres. Nota Guía*. Disaster Risk Reduction Interagency Coordination Group del Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido, agosto 2007.

¹⁹ MAQUIAVELO. *El Príncipe*. Madrid: Editorial Millenium 1999, p. 20.

El sentido que hoy encierra es mucho más amplio y se aplica al giro peligroso que pueden tomar ciertos acontecimientos frente a los que es preciso adoptar decisiones para restablecer la normalidad: se está ante un momento considerado decisivo²⁰.

Unas definiciones conciben la crisis como fruto de la existencia de una amenaza, otras hacen hincapié en su naturaleza de percepción. Son los elementos psicológicos intrínsecos a su desarrollo. Las crisis amenazan valores de alta prioridad para la sociedad, el Estado o la nación de modo que pueden afectar de forma grave a la vida o intereses de los ciudadanos. Esto es, a la resiliencia del sistema.

Existe una carencia de información cuando más se necesita, sin que se hayan habilitado los canales precisos ni para la recopilación de datos ni para la distribución de órdenes, a lo que se suma un ritmo rápido de los acontecimientos, al que acompaña una sensación ficticia o real de escalada, con una ruptura del proceso normal de toma de decisiones y una tendencia a hacer frente a los problemas con soluciones a corto plazo que, sin ser las mejores, supongan cuanto menos una respuesta.

Es decir, las crisis aúnan elementos emocionales y falta de datos, un cóctel peligroso en un momento en que desde el espacio social se demandan soluciones con apremio. Además no existen protocolos que sirvan a una respuesta sinérgica. El resultado hace aparentemente ineficaz la acción del Estado, cuando la sorpresa e imprevisión cuestionan en el citado *protego schmittiano*.

Con esto se están generando procesos complejos en los que identificar la realidad de lo que está sucediendo, las esquinas del puzzle, supone un primer paso, para evolucionar después a la priorización de lo urgente y lo importante cómo dos escalas distintas y perfectamente diferenciadas, pero que han de ser puestas en un espacio común sopesándose ambos términos a un tiempo y como un único factor.

Y es que otra característica de las crisis es la urgencia²¹, que aleja de la perfección y obliga a la adopción de decisiones sin disponer de todos los datos necesarios o con incertidumbre en torno a su precisión y amenaza, supliendo la falta de datos con la experiencia previa. Además, las crisis son por definición coyunturales²², no obedecen a la naturaleza estructural del Estado en que se producen; en otro caso serían problemas, no crisis.

²⁰ SEPÚLVEDA, Isidro. «Análisis y conceptos de crisis y gestión de crisis». VV. AA. *Realidades y perspectivas de la gestión integral de crisis*. Madrid: Instituto Universitario «General Gutiérrez Mellado» 2008, p. 28.

²¹ SEPÚLVEDA, Isidro. «Análisis y conceptos de crisis y gestión de crisis». *Op. cit.*, p. 23.

²² VEGA FERNÁNDEZ, Enrique. «La gestión militar de crisis internacionales». VV. AA. *Realidades y perspectivas de la gestión integral de crisis*. Madrid: Instituto Universitario «General Gutiérrez Mellado» 2007, p. 343.

La naturaleza integral de las crisis las hace relevantes desde un punto de vista informativo. Según el *Crisis Communication Handbook* publicado en 2008 por la Agencia Sueca de Gestión de Emergencias, la experiencia obtenida muestra que la comunicación compromete entre el 70 y el 80 % del tiempo dedicado a la gestión de crisis. Es decir, puede ser más importante la imagen que se da que la propia gestión que se hace. Sin credibilidad, sin reputación, las órdenes no se obedecen y, por ello, las crisis no se resuelven.

Y es que toda crisis del tipo que sea, genera una crisis informativa que en no pocas ocasiones resulta más relevante que el problema planteado; la razón es que deja al descubierto y magnifica, buena parte de los defectos de las estructuras del Estado, pone en evidencia su sistema de alerta y prueba su capacidad de respuesta exhibiendo el peligro de las amenazas que se ciernen sobre ella y su viabilidad²³. Así por ejemplo, un atentado no puede destruir un Estado, pero la propaganda posterior puede hacer caer a un gobierno.

Las crisis someten a las organizaciones encargadas de dar una respuesta a la situación generada a un estrés cuando, las más de las veces, no suelen contar con unos niveles de preparación ni con el número de personal adecuados en razón de la excepcionalidad intrínseca a su naturaleza, obligando a establecer relaciones de cooperación no previstas y hasta con medios de fortuna con vistas a posibilitar una respuesta sinérgica del sistema.

Las crisis también estresan a la sociedad, ensanchando y haciendo más visibles sus costuras, sus líneas de debilidad. Sufren un estrés especial en algunos puntos nodales, las líneas de juntura, en que interaccionan Estado y sociedad fruto de la carencia de información, las dudas sobre las decisiones adoptadas y la emocionalidad ligada a las incertidumbres de la crisis.

El binomio Estado-sociedad y la cultura que envuelve al conjunto, se ven afectados en mayor medida conforme menor sea el grado integración, esto es, la resiliencia del conjunto queda determinada por el elemento con menor falta de integración.

La gestión de crisis se refiere a todas las medidas tomadas antes, durante y después de una crisis para minorar o reducir el daño causado. Con la gestión de crisis lo que se pretende es restituir las condiciones previas en el más breve plazo posible, dando marcha atrás en el tiempo y evitando que la situación vuelva a producir. Esa es la razón por la que el hecho de que la rápida vuelta a la normalidad tras los atentados del 11-M fue considerada como un éxito a nivel internacional y la razón también para que los terroristas trataran de perpetuar su efecto, intentando atacar otras líneas ferroviarias durante los días siguientes.

²³ DE MIGUEL RAMÍREZ, Manuel. Conferencia: «Conceptos básicos de gestión de crisis». VII Curso de Estado Mayor, Departamento de Estrategia 2006.

Su imprevisibilidad tiene un componente desmovilizador intrínseco en su preparación. Su naturaleza extremadamente diversa (desde pandemias a terremotos pasando por accidentes químicos o nucleares) unida al carácter excepcional que presentan hace que los medios que se inviertan en su prevención, por su especificidad, muchas veces se pierdan y sean una inversión baldía para un Estado con unos niveles de gasto siempre crecientes en situaciones de normalidad. Así, la prevención se encuentra desincentivada resultando más rentable trabajar la resiliencia del conjunto.

Por su formación y cultura, las Fuerzas Armadas son especialmente aptas para estos menesteres. Su trabajo en régimen de estrés y sobrecarga, su preparación para un amplio espectro de problemas, su iniciativa, versatilidad y capacidad adaptativa, sus entrenamientos conjuntos y frente a un adversario hostil, la adaptación de su estructura al modelo de panificación/ coordinación centralizada y ejecución descentralizada inherente a las crisis, la cultura de trabajo en tiempo real, su capacidad de despliegue...

La presencia de las Fuerzas Armadas visualiza notablemente el poder del Estado, algo muy trascendente en el contexto de una crisis, aumentando la confianza de la sociedad y, con ello, su resiliencia.

Además, las Fuerzas Armadas cuentan con unidad de doctrina y una base cultural común, lo que asegura una respuesta predecible, uniforme y direccionable; ello es decisivo en la gestión de crisis. Y es que, aunque como dijera Von Moltke, no hay plan que resista el contacto con el enemigo; la existencia de un plan supone una primera respuesta, al tiempo que establece los distintos propósitos del mando, sus objetivos. En gestión de crisis, más vale un mal plan que ninguno.

La unidad de cultura y doctrina supondrá una respuesta coherente y adecuada a la realidad que se le presenta, mientras que el conocimiento de los objetivos perseguidos asegurará que la respuesta se produce en la dirección precisa. De esta manera, se habrá alcanzado un nivel de adaptación al problema muy relevante.

Además de los apoyos puntuales que pueden prestar a la gestión de crisis, no pocos países cuentan además con unidades especializadas en tales menesteres. En el caso de España se dispone de la Unidad Militar de Emergencias (UME) con una cultura específica y una práctica que permite la construcción de la respuesta y que se encuentra muy rodada.

Terrorismo y resiliencia

El terrorismo supone en la práctica la inducción deliberada de procesos de crisis que cuestionan el régimen vigente. El terrorismo implica la utilización mediática de una cierta violencia en beneficio de un concreto proyecto político. Es por tanto y pese a su naturaleza ilegítima, una herramienta de la

política. La violencia, contra lo que de común se afirma, es útil y tiene réditos políticos; de hecho, por eso está prohibida.

El atentado terrorista es, parafraseando a Clausewitz, una prueba de las fuerzas morales de un grupo social por medio de un acto físico; es una puesta en escena dramatizada que precisa de sentido. Su persistencia mediática ayuda a la colonización mental que le atribuye un poder con el que realmente no cuenta, multiplicando el impacto de sus acciones, cuya envergadura no queda plenamente identificada por el daño material de las mismas sino que ha de medirse en términos de impacto mediático primero y psíquico después.

De esta manera busca su sobrepolitización, y con ella una respuesta desenfocada e inadecuada al reto que plantea. Se trata de imponer al Estado la necesidad de una reacción inmediata y provocar con ello respuestas emocionales, irracionales y cortoplacistas que no respondan a una estrategia, desenmascaren al Estado y puedan ser utilizadas en beneficio del grupo terrorista. El peligro del terrorismo se sitúa habitualmente en la respuesta que se da a los retos que plantea.

Al romper el orden de una sociedad interrumpe el flujo habitual de comunicación entre gobernantes y gobernados, es decir, supone una ruptura de la narrativa habitual de esa colectividad. Como consecuencia, el terrorismo se convierte en una narrativa de crisis, es decir, en la narración del desorden²⁴. Por tanto y de partida, hace falta que el Estado haga a su vez una narración de orden.

No puede considerársele una cuestión menor; este carácter no debe hacernos dudar sobre la importancia que tiene el daño que puede hacer a las estructuras de gobierno de las sociedades. El terrorismo no puede destruir a las sociedades, pero sí puede, cambiar un gobierno y subvertir el orden constitucional de un país, sus estructuras y alterar, aunque sea temporalmente, los valores que regulan su vida.

En no pocas ocasiones, el vencedor es quien «supo resistir más tiempo, soportar más bajas y mantener su fe en la victoria»²⁵. El más resiliente vence. De hecho, el terrorismo juega al victimismo, al decir de San Pablo a «perder para ganar». Y en esa dinámica y más allá de lo emocional, el Estado es más fuerte y puede permitirse un margen mayor de derrota.

La guerra y el terrorismo también son, parafraseando a Clausewitz, actividades del espíritu. Se está vencido cuando se acepta este hecho y nunca antes.

²⁴ ZURUTUZA MUÑOZ, Cristina; PÉREZ MARTÍNEZ, Víctor Manuel. «El mensaje de la acción terrorista: qué y por qué comunica». Universidad San Jorge. <http://cud.unizar.es/docum/16%20comunicacion%20czurutuza-vmperez.pdf>.

²⁵ PIZARRO PIZARRO, José A. *La guerra de Indochina punto de inflexión de la historia militar contemporánea*. Tesis doctoral Universidad Complutense, Facultad de Geografía e Historia 2007, p. 465.

Los choques de voluntades, se resuelvan, o no, en el campo de batalla, son en realidad también choques de resiliencias. En palabras de Raymond Aron «los guerrilleros ganan la guerra cuando no la pierden y quienes luchan contra ellos la pierden sino la ganan»²⁶.

Se impone más allá de las obligadas medidas coercitivas, una respuesta igualmente discursiva, una narrativa que sin confrontar con la terrorista, sirva para recoger sus frustraciones y contribuya a la reafirmación del orden establecido, de su eficacia y legitimidad y en la que se incardine coherentemente cualquier acción del Estado.

Un incremento de nivel en la amenaza terrorista, casi desde su aparición, puede provocar un incremento hasta exponencial en los daños, solo por sus efectos psíquicos y sin depender de su magnitud, en la medida en que se adivine dotada de una cierta credibilidad. Pero también existe un punto de saturación que puede ocasionar que, por más que crezca la amenaza y su concreción o si esta se mantiene estable en el tiempo, no haya respuesta de la sociedad que se ha adaptado e insensibilizado frente a ella.

La democracia y el Estado de derecho deben ser la piedra angular con las que construir la respuesta, y esta debe ser expresión de su continuidad, una prolongación de sus códigos axiológicos, esto es, una respuesta que se construya sin excepciones que puedan ser utilizadas para su deslegitimación ni posturas que puedan dificultar su adaptación al caso o incurran en indebidas contradicciones.

Alcanzar esto solo es posible a largo plazo y a nivel estratégico y político. Para ello es imprescindible un discurso, una narrativa propia, que alinee objetivos y acciones y sea reconocida primero, y aceptado como propio por la comunidad después. No tenerla supone el desencaje de los planos táctico, operacional y político. No caben estrategias reactivas (es una *contradictio in terminis*); estas deben formar parte de una cuerda más amplia que incluya lo ético, operacional y lo político.

Es más, el terrorismo plantea una lucha que difícilmente puede resolverse y que emprende una parte mucho más débil aunque más ágil y mediática. De ello puede deducirse que es más interesante defender el centro de gravedad propio, el binomio Estado-sociedad, su resiliencia, que atacar el centro de gravedad del terrorismo. La cuestión se sitúa así en ser capaz de dejar que las cosas caigan por su propio peso, en ser lo suficientemente fuerte y firme en las propias convicciones para no hacer nada irregular en su nombre y permitir que el tiempo, el mayor enemigo del despliegue de las emociones implícito al terrorismo, ponga las cosas por sí solas en su sitio.

²⁶ ARON, Raymond. *Pensar la guerra, Clausewitz*. T. II. Madrid: Ministerio de Defensa 1993, p. 197.

El problema del terrorismo no es la debilidad del Estado, ni tampoco la fortaleza del grupo terrorista, el problema se centra en la debilidad de la sociedad, en la que mediante un uso cuasi homeopático de la violencia y escenificando mediáticamente un poder con el que realmente no cuenta, el terrorismo golpea en sus costuras, tratando de ensanchar las líneas de fractura que existían antes en ella, en puntos que la historia y experiencia del pasado han convertido en multiplicadores del dolor, la incertidumbre y la ansiedad y que son perfectamente identificables por los terroristas en tanto que miembros del mismo corpus social. El terrorismo bien dirigido, aunque parezca lo contrario y con sus excepciones puntuales, siempre viene de dentro.

De ello puede inferirse que la amenaza terrorista no es una amenaza propiamente existencial. Es decir, el terrorismo no ataca realmente al conjunto de los individuos; ataca y amenaza al sistema de valores del grupo social, a las estructuras de gobernación y a las normas de que este se dota, al tiempo que promueve la anarquía y la disgregación.

La resiliencia es la capacidad de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. Una idea que, aplicada a los desafíos y consecuencias del terrorismo, adquiere una centralidad especial tanto entre los principios que inspiran la estrategia contra dicho fenómeno como entre los elementos de su aplicación práctica²⁷. En la lucha contra el terrorismo la resiliencia se encuentra relacionada con el control de las emociones, con la disciplina e implantación real de los valores que desde la sociedad se propugna, en el crédito que realmente se les da en la lucha que en su nombre se acomete.

La resiliencia de la sociedad, su capacidad para sobreponerse a la conmoción del terrorismo y a no demandar respuestas cortoplacistas resulta clave. La sociedad debe ser capaz de aceptar que es un problema que solo tiene soluciones a largo plazo e, incluso llegado el caso, admitir una cierta conllevanza con el mismo al igual que se hace con las epidemias estacionales. Eso requiere de un plan, de mucha pedagogía y de tiempo.

Es más, el terrorismo puede verse derrotado si la fortaleza de la sociedad le permite el mantenimiento del mismo régimen de libertades en un entorno de menor seguridad, toda vez que de su proceder no se deriva consecuencia significativa alguna sobre la sociedad, sino una imagen de ello que, disuelta la niebla emocional, apenas tiene concreción y consecuencia, haciendo su esfuerzo irrelevante, si este no es recogido mediáticamente. Asignándole un papel irrelevante, el terrorismo a medio plazo se convertiría igualmente en irrelevante. Recordando a Carl Schmitt, el orden nace de lo íntegro²⁸.

²⁷ REINARES, Fernando. «Estrategias contra el terrorismo y resiliencia de las sociedades abiertas: ¿en qué es un ejemplo Canadá?». *ARI* 18/2012, 14/3/2012. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/terrorismo+internacional/ari18-2012.

²⁸ SCHMITT, Carl. *El concepto de lo político*. Madrid: Alianza Editorial 1991.

Cabe concluir otra vez que el problema no es militar, ni siquiera de seguridad –aunque el arresto de terroristas es un paso adelante, son estrategias de contención– sino principalmente político, de cohesión y fortaleza de la sociedad, siendo la democracia por su naturaleza inclusiva un elemento clave para alcanzar estas. La concienciación pública, la interiorización de los objetivos de la lucha y la concurrencia de voluntades, es un paso delante de la máxima transcendencia en la dirección de la lucha.

El terrorismo yihadista y la resiliencia de la sociedad

El yihadismo es un terrorismo pseudoglobal –pues la globalización como fenómeno, no se ha completado, no pudiendo existir con propiedad agendas globales– de naturaleza interméstica –internacional y doméstica a un tiempo– que surgido en Estados frágiles o fallidos utilizan Occidente como teatro mediático y secundario de operaciones, toda vez que buscan el rédito de sus acciones en otras áreas donde sí hacen un auténtico esfuerzo. Piénsese, por ejemplo, que el Daesh ocuparía como «Estado» y por gasto militar, un puesto equiparable al número 20 a nivel global.

Como resultado, desde el 11-S hasta comienzos de 2017 han muerto unas 590 personas en la Unión Europea, conjunto de Estados que agrupa en torno a 508 millones de seres humanos, cuando de promedio en la primera década del nuevo milenio han muerto en accidente de tráfico, solo en nuestro país, 1.160²⁹ personas.

Ciertamente estas no son magnitudes comparables toda vez que el peso político, simbólico y mediático de las acciones terroristas y su impacto psíquico en la población hace que, reducirlas a términos numéricos, cuantificarlas, las desustancie de un modo poco aceptable. El daño no se mide solo clave de impacto físico y lucro cesante, sino que cada una de sus actuaciones plantea implicaciones de geometría variable de todo tipo. El costo que ha tenido, por ejemplo, el incremento en la seguridad de los aeropuertos, en términos positivos y negativos es inconmensurable.

Estas acciones cuentan con un valor militar escaso, por decir algo. Por supuesto tienen un gran valor político y también en términos de seguridad, pero las acciones yihadistas en Occidente distan de ser una guerra, menos aún un conflicto civilizacional y, desde luego, de constituir una amenaza existencial, por más que simulen serlo.

Aun es más, la falta de armonía en el proceder yihadista, sus actuaciones en Occidente de sesgo anarcopersonalista (atropellos, degüellos, ataques con armas ligeras...), resultado de abandonar la dirección y ejecución de las actuaciones a agentes «inspirados», conectados con la organización pero apoyados a lo sumo por una débil logística o, simplemente sin ella, hace de

²⁹ revista.dgt.es/es/noticias/nacional/2017/.../0103balance-accidentes-2016.shtml.

sus atentados algo más que mero ruido inconexo, algo lejano del carácter «sinfónico» con que cuenta la guerra y de la que es un pobre sucedáneo. Es más, el drama de la guerra es que tiene un sentido político hacia el que están orientadas sus acciones que, por otra parte, se realizan con muchos más medios, y son algo más que masacres y crueldades televisivas.

Las acciones yihadistas acompañan a una propuesta política inaceptable y sin basamento ni raíz alguna en Occidente; su discurso es una vía muerta en Europa, toda vez que no tiene acomodo en sus códigos axiológicos. Esto acredita el valor instrumental y orientado hacia otros fines de sus actuaciones en suelo occidental, una forma mediática con la que se pretende compensar los pasos atrás en otras áreas.

El terrorismo es provocación y pretende generar emociones de todo tipo, la cuestión es resistirse a ellas y no pretender soluciones a corto; se precisa de persistencia, de coherencia política y políticas de Estado, de paciencia estratégica, algo que requiere de sociedades cohesionadas y disciplinadas, resilientes, que no se dejen llevar por la sobrepolitización emocional intrínseca al terrorismo, aceptando sus retos y ritmos, y con ello su encuadre en la lógica que este pretende imponer.

La respuesta al reto planteado debe ser integral, debe destilar firmeza pero también serenidad estratégica. No puede encontrarse al albur del proceder de la otra parte; debe ponderarse meticulosamente cualquier cambio. En cualquier caso, la respuesta tanto del Estado como de la sociedad debe ser acorde a la cultura que envuelve a ambos, una prolongación sin incoherencias de sus principios. De hecho, la cultura actúa como marco legitimador refrenando, de paso, cualquier intento que conculque los valores nucleares de la sociedad haciendo que a la larga resulte contraproducente. Los valores propios no se defienden cambiándolos o haciendo excepciones. Esa precisamente sería una medida del éxito del terrorismo.

Los ataques yihadistas buscan despertar la conciencia de los musulmanes y promover el choque entre comunidades. Por eso la comunidad musulmana debe ser literalmente la punta de lanza de la lucha; sin su concurrencia, sencillamente, no es posible acabar con el fenómeno yihadista. Deben sentirse, responsables de cada asesinato ejecutado en su nombre y, por tanto, contribuir a la deslegitimación del grupo terrorista.

Sus líderes políticos y religiosos deben integrarse en la respuesta y no solo condenar los atentados, sino apoyar que sean los miembros de esta comunidad, que son quienes mejor los conocen y, por tanto, quienes con más precisión y menos daño pueden operar contra ellos, los que denuncien los procesos de radicalización, a los radicalizadores y a los radicalizados, evitando su progresión hacia el terrorismo al tiempo. De hecho, es más fácil y estadísticamente más efectivo reducir el tamaño de los grupos yihadistas que perseguir a los individuos ya radicalizados. Los esfuerzos por integrar estos colectivos son intentos para resolver el problema de fondo.

De acuerdo con la evidencia disponible, España no registra, ni en números absolutos ni relativos la intensidad que dicha movilización yihadista tiene en otras naciones europeas –como, por ejemplo, Francia, Reino Unido, Alemania, Bélgica, los Países Bajos, Suecia y Dinamarca– donde el conjunto de sus respectivas colectividades islámicas está preferentemente compuesto por segundas y ulteriores generaciones descendientes de inmigrantes procedentes de países con sociedades mayoritariamente musulmanas³⁰.

Conforme a los datos suministrados por el EUROPOL *Soufan group* ICERS³¹ se calcula que hay en torno a 6.500 yihadistas procedentes de países europeos combatiendo en el extranjero, gente que ha recibido entrenamiento y formación militar. El mayor número de ellos son franceses con en torno a 1.700, seguidos del Reino Unido 760, Alemania 760, Bélgica 470, Austria 300, Suecia 300, Países Bajos 220, España 208, Dinamarca 125, Italia 110, Finlandia 70, Irlanda 30, Rumanía 1. En cuanto a terroristas fichados y vigilados respectivamente EUROPOL cifra en 15.000 y 3.000-4.000 en Francia, 9.500 y 550 en Alemania, 3000 en el Reino Unido, 400 en internet en Suiza, 285 y 40 en Países Bajos, 157 y 72 en Bélgica, 5 y 25 en Irlanda.

Un Estado no puede ser hostil a una porción de su sociedad, va contra su esencia integradora; el objetivo es combatir a los terroristas evitando ese supuesto. La distinción entre unos y otros constituye una necesidad básica, crítica, y debe ser muy explícita; esto es un problema grave y delicado.

Se trata, simultáneamente, de respetar la identidad de los colectivos musulmanes y buscar su integración, propiciando el reconocimiento primero y la mutua aceptación después, favoreciendo el acercamiento entre comunidades. De esta manera se evita el choque intercomunitario el peor de los escenarios posibles llegado el caso. Se precisan políticas públicas en este sentido, una opción de largo plazo que propicie la resolución del problema de fondo que tiene que ver con identidad e integración.

Por tanto, el principal valor a proteger frente a los ataques queda cifrado en la integridad de la sociedad. Y, consecuentemente, la medida del éxito en la lucha contra el yihadismo queda definida por la integración de los colectivos musulmanes en las sociedades occidentales. Ese y no otro es la raíz profunda del problema, un problema que no tiene soluciones a corto y que es la cohesión de la sociedad.

En este contexto, es obligado, imprescindible, preservar intactas las estructuras del Estado e incluso reforzarlas. Simultáneamente, el Estado debe de hacerse visible y mostrar su voluntad de restaurar el orden y devolver la tranquilidad, exhibiendo la concurrencia de la sociedad en torno a sus estructuras. La rapidez en la respuesta, la restitución del orden, así como ase-

³⁰ REINARES, Fernando; GARCÍA-CALVO, Carola. «España frente a los retos de un yihadismo en cambio». *ARI*. Real Instituto Elcano 6/2015.

³¹ http://www.larazon.es/documents/10165/0/video_content_6279070_20170324035034.pdf.

gurar la continuidad en el funcionamiento de sus estructuras, se muestra como un factor crítico en el conjunto del proceso toda vez que contribuye a minorar los resultados psíquicos del ataque y devolver la confianza a la comunidad. El Estado debe mostrarse presente y eficaz al menos en términos de imagen y acreditar la vigencia de los valores en torno a los que se ha construido el conjunto.

Conclusiones

Las sociedades, los grupos humanos son difícilmente previsibles. Así, circunstancias que en un momento dado han conducido a un conflicto, en otro no lo han hecho. Con todo, y pese a no poder extrapolarse una ley, cada caso por más que no sea único sí que es singular. Depende tanto de la sociedad como del entorno y de su percepción. La concurrencia de factores los hace más probables pero no los asegura. No existe ninguna ley determinista en su comportamiento.

La resiliencia encarna un proceso, un conjunto de fenómenos armonizados. Es el arte de navegar en los torrentes. Habla de una combinación de factores que permiten al ser humano y por extensión a las sociedades afrontar exitosamente y superar los problemas y adversidades. Su naturaleza es dinámica, puede variar en el tiempo y con las circunstancias. Es el resultado de un equilibrio entre factores protectores, factores de riesgo y cultura cuando se encuentran referidas a un hecho social. No es un estado definido y estable, es un proceso, algo en permanente construcción para cada sociedad, en función tanto de sí misma como de su contexto. Es un proceso complejo que hace probablemente intervenir a la voluntad y, desde luego, a la psicología social y que nos hace olvidar los determinismos para abrir el campo a la voluntad, la creatividad o la libertad³².

El eje sobre el que gira el conjunto sociedad-Estado es la sociedad. Su fortaleza y cohesión garantiza la salud de las instituciones, del aparato del Estado y de la cultura que envuelve al sistema. De hecho, las intervenciones de la comunidad internacional, cuando son exitosas, tienden sobre todo al reforzamiento del Estado como vía para subsanar los males de la sociedad.

La política, centrada en la palabra y la pedagogía de la sociedad, se basa en la comunicación entre esta y el aparato del Estado, comunicación que se ha de preservar y fortalecer como condición sin la cual la deseada simbiosis entre ambos elementos no resulta posible.

Las crisis son sucesos de difícil e inexacta previsión que tensionan el conjunto del sistema propiciando su cuestionamiento y desenganche. El terrorismo

³² MUÑOZ GARRIDO, Victoria; DE PEDRO SOTELO, Francisco. «Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social». *Revista Complutense de Educación*, vol. 16 n.º 1, 2005, pp. 107-124.

no es una amenaza propiamente existencial, no obstante nos extrae abruptamente de nuestra zona de confort, supone un choque traumático con una realidad deliberadamente pulsante, ficticia. El problema del terrorismo no es la debilidad del Estado, ni tampoco la fortaleza del grupo terrorista sino la debilidad de una sociedad cuyas costuras son golpeadas por la violencia terrorista.

El terrorismo no ataca realmente al conjunto de los individuos; ataca y amenaza al sistema de valores del grupo social, a las estructuras de gobernación y a las normas de que este se dota, al tiempo que promueve la anarquía y la disgregación.

La guerra introduce, tras un lapso tiempo, en una nueva situación, familiariza a la sociedad con la violencia, si bien lo hace paulatinamente. Supone un esfuerzo colectivo que se materializa en una violencia que reta hasta la propia psicología del combatiente. El terrorismo no es así, en la medida de que es ficción de guerra pues encarna una ficción de poder orientada a la colonización mental de su público. Es un deliberado sobresalto producido cuando la situación está en calma. Es un proceso mental y emocional. Con todo, el terrorismo resalta las debilidades y contradicciones de la sociedad, pero estas son reales y anteriores a su violencia.

La resiliencia es central en la lucha contra este proceso pues está asociada a la persistencia, a la paciencia estratégica y a la firmeza de convicciones en los propios valores, en la sociedad y en la democracia. Es crítica la inacción, esto es, el ceñirse estrictamente al plan diseñado y escapar así de la espiral acción reacción que se pretende conseguir haciendo visible al mismo tiempo al Estado.

La derrota del terrorismo es siempre un proceso a largo plazo y pasa primero por su degradación hasta un umbral de violencia que resulte tolerable. Ni la gripe ni el terrorismo ni el mal podrán nunca ser erradicados de nuestro mundo y traerán muertes (probablemente más la enfermedad que este fenómeno mediático). Tienen que construirse estructuras y modos sociales para tratar ambos, deslindando la verdadera importancia de cada uno y como expresión de la solidaridad de toda sociedad con sus ciudadanos.

Bibliografía

- ALONSO BERRIO, Miguel. «Los Estados fallidos». VV. AA. *Cuaderno de Estrategia* n.º 120/2002.
- ARON, Raymond. *Pensar la guerra, Clausewitz*. T. II. Madrid: Ministerio de Defensa 1993.
- BECK, Ulrich. *La sociedad de riesgo global*. Madrid: Editorial Siglo XXI, 2002.
- DE MIGUEL RAMÍREZ, Manuel. Conferencia: «Conceptos básicos de gestión de crisis». VII Curso de Estado Mayor, Departamento de Estrategia 2006.
- GOMÁ LANZÓN, Javier. *Ejemplaridad Pública*. Taurus 2009.
- GRAEFF, P. Mehlkop. «The impact of economic freedom on corruption: different patterns for rich and poor countries». *European journal of Political Economy*. Vol. 19, 2003, pp. 605-620.
- HOBBSAWM, Eric. *Guerra y paz en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial Crítica 2007.
- LIDDELL HART, B. H. *Estrategia: la aproximación indirecta*. Madrid: Ministerio de Defensa 1989.
- MAQUIAVELO. *El Príncipe*. Madrid: Editorial Millenium 1999.
- MERLE, Marcel. *Sociología de las Relaciones Internacionales*. Madrid: Alianz Universidad 1984.
- MUÑOZ GARRIDO, Victoria; DE PEDRO SOTELO, Francisco. «Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social». *Revista Complutense de Educación*. Vol. 16, n.º 1, 2005, pp. 107-124.
- PIZARRO PIZARRO, José A. *La guerra de Indochina punto de inflexión de la historia militar contemporánea*. Tesis doctoral Universidad Complutense, Facultad de Geografía e Historia 2007.
- REINARES, Fernando. «Estrategias contra el terrorismo y resiliencia de las sociedades abiertas: ¿En qué es un ejemplo Canadá?». *ARI* 18/2012, Real Instituto Elcano 14/3/2012. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/terrorismo+internacional/ari18-2012.
- REINARES, Fernando; GARCÍA-CALVO, Carola. «España frente a los retos de un yihadismo en cambio». *ARI*. Real Instituto Elcano 6/2015.
- SEPÚLVEDA, Isidro. «Análisis y conceptos de crisis y gestión de crisis». VV. AA. *Realidades y perspectivas de la gestión integral de crisis*. Madrid: Instituto Universitario «General Gutiérrez Mellado» 2007, pp. 19 y ss.
- SCHMITT, Carl. *El concepto de lo político*. Madrid: Alianza Editorial 1991.
- STORR, Anthony. *La agresividad humana*. Madrid: Alianza Editorial 1970, p. 100.
- TWIGG, John. «Características de una Comunidad Resiliente ante los Desastres. Nota Guía». *Disaster Risk Reduction Interagency Coordination Group*

del Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido, agosto 2007.

URIARTE ARCINIEGA, Juan de Dios. «La perspectiva comunitaria de la resiliencia». *Psicología Política*, n.º 47, 2013, pp. 7-18.

VEGA FERNÁNDEZ, Enrique. «La gestión militar de crisis internacionales». VV. AA. *Realidades y perspectivas de la gestión integral de crisis*. Madrid: Instituto Universitario «General Gutiérrez Mellado» 2007.

ZURUTUZA MUÑOZ, Cristina; PÉREZ MARTÍNEZ, Víctor Manuel. «El mensaje de la acción terrorista: qué y por qué comunica». Universidad San Jorge. <http://cud.unizar.es/docum/16%20comunicacion%20czurutuza-vmpez.pdf>.

Composición del grupo de trabajo

Presidente

Juan Díez Nicolás

Catedrático emérito de Sociología.

Vocal y coordinador

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Capitán de fragata de la Armada Española. Analista del Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Vocales

Pilar Gómez-Acebo Avedillo

Presidenta Comisión Ética CEDE. Vicepresidenta Club Consejeros.

Juan Saldaña García

Teniente coronel del Ejército de Tierra. Cuartel General de la Unidad Militar de Emergencias (UME).

José Miguel Fernández Dols

Catedrático de Psicología Social. Universidad Autónoma de Madrid.

Samuel Morales Morales

Departamento de Seguridad Nacional.

Documentos de Seguridad y Defensa

1. Visión española del África Subsahariana: Seguridad y Defensa
2. Futuro de Kosovo. Implicaciones para España
3. Actuación de las Fuerzas Armadas en la consolidación de la paz
4. El futuro de la OTAN después de Riga
5. La cooperación militar española con Guinea Ecuatorial
6. El control de los flujos migratorios hacia España: situación actual y propuestas de actuación
7. Posible evolución de Afganistán. Papel de la OTAN
8. Modelo español de Seguridad y Defensa
9. Posibles escenarios de los *battlegroups* de la Unión Europea
10. Evolución geopolítica del norte de África: implicaciones para España
11. La aportación de las Fuerzas Armadas a la Economía Nacional
12. Reflexiones sobre la evaluación del conflicto de Irlanda del Norte
13. Fuerzas Armadas y medio ambiente
14. La configuración de las Fuerzas Armadas como entidad única en el nuevo entorno de Seguridad y Defensa
15. Seguridad y Defensa en Iberoamérica: posibilidades actuales para la cooperación
16. España y el conflicto del Líbano
17. La aproximación estratégica a la Europa del Este

18. La crisis energética y su repercusión en la Economía Seguridad y Defensa Nacional
19. Seguridad y estabilidad en la cuenca mediterránea
20. La intervención de las Fuerzas Armadas en el apoyo a catástrofe
21. Medidas de confianza en el campo de la seguridad en el área euromediterránea
22. Las Fuerzas Armadas y la legislación tributaria
23. Dimensión ético-moral de los cuadros de mando de los Ejércitos
24. Iniciativa norteamericana de misiles y su repercusión en la Seguridad Internacional
25. Hacia una estrategia de Seguridad Nacional para España
26. Cambio climático y su repercusión en la Economía, la Seguridad y la Defensa
27. Respuesta al reto de la proliferación
28. La seguridad frente a artefactos explosivos
29. La creación de UNASUR en el marco de la Seguridad y la Defensa
30. El laberinto paquistaní
31. Las nuevas tecnologías en la seguridad transfronteriza
32. La industria española de defensa en el ámbito de la cooperación internacional
33. El futuro de las fuerzas multinacionales europeas en el marco de la nueva política de seguridad y defensa
34. Perspectivas del personal militar profesional. Ingreso, carrera profesional y sistema de responsabilidades
35. Irán como pivote geopolítico
36. La tercera revolución energética y su repercusión en la Seguridad y Defensa
37. De las operaciones conjuntas a las operaciones integradas. Un nuevo desafío para las Fuerzas Armadas
38. El liderazgo motor del cambio
39. El futuro de las relaciones OTAN-Rusia
40. Brasil, Rusia, India y China (BRIC): una realidad geopolítica singular
41. Tecnologías del espacio aplicadas a la industria y servicios de la Defensa
42. La cooperación estructurada permanente en el marco de la Unidad Europea

43. Los intereses geopolíticos de España: panorama de riesgo y amenazas
44. Adaptación de la fuerza conjunta en la guerra asimétrica
45. Posible evolución del escenario AF-PAK ante las nuevas estrategias
46. Relaciones OTAN-Unión Europea a la vista del nuevo Concepto Estratégico de la Alianza
47. Sistemas no tripulados
48. La lucha contra el crimen organizado en la Unión Europea
49. Tecnologías asociadas a sistemas de enjambre UAV
50. La logística conjunta en los nuevos conflictos
51. El enfoque multidisciplinar en los conflictos híbridos
52. La estabilidad y la seguridad en el Mediterráneo: el papel de la OTAN y de la UE. Implicaciones para España
53. La energía nuclear después del accidente de Fukushima
54. España y su posible papel en las iniciativas de «Partenariado» Iberoamericano en OTAN e iniciativas CSDP en la UE
55. El proceso hacia unas Fuerzas Armadas europeas: Realizaciones y desafíos
56. Enfoque multinacional al desarrollo de capacidades de Defensa
57. Situación de crisis en la UE. Conducción de crisis y reforma del sector de la seguridad
58. Energía y clima en el área de la seguridad y la defensa
59. Las revueltas árabes en el norte de África: implicaciones para la Unión Europea y para España
60. Estrategia de la información y seguridad en el ciberespacio
61. El impacto de las nuevas tecnologías y las formas de hacer la guerra en el diseño de las Fuerzas Armadas
62. Yihadismo en el mundo actual
63. Perspectivas para el desarrollo futuro de la estrategia de seguridad
64. El apoyo meteorológico a las operaciones del siglo XXI
65. Mauritania: nuestro vecino del sur, un estudio geopolítico en red
66. Geopolítica del Ártico. Dos visiones complementarias. España-Singapur
67. Desafíos nacionales en el sector marítimo
68. Las migraciones como factor relevante para la seguridad y defensa. Perspectivas desde Chile y España en la Unión Europea
69. El creciente fenómeno de la utilización bélica en la infancia. Aproximación multidisciplinar y estudio de caso: EUFOR RCA
70. Acción exterior de España en Afganistán: lecciones aprendidas
71. Diplomacia de defensa. La defensa en la acción exterior del Estado

- 72. La comunicación estratégica
- 73. La arquitectura de seguridad internacional: ¿un proyecto en quiebra?
- 74. Inteligencia económica, tecnología y logística. Una visión transversal de la seguridad
- 75. Mares violentos
- 76. Paz, conflicto y religión en el siglo XXI. Una visión prospectiva

