



GESTIÓN DE CRISIS Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN UN ENTORNO VOLÁTIL, INCIERTO, CAMBIANTE Y AMBIGUO (VUCA)

Lecciones aprendidas y retos pendientes

MIRYAM C. GONZÁLEZ-RABANAL
[Directora]



Dykinson, S.L.

**GESTIÓN DE CRISIS Y GESTIÓN DE
PROYECTOS EN UN ENTORNO VOLÁTIL,
INCIERTO, CAMBIANTE Y AMBIGUO (VUCA)**

Lecciones aprendidas y retos pendientes

**COLECCIÓN
SEGURIDAD Y BIENESTAR SOCIAL**

DIRECTORA

MIRYAM C. GONZÁLEZ-RABANAL

CONSEJO EDITORIAL

JUAN ANTONIO MOLINER GONZÁLEZ

General de división retirado

FERNANDO IBÁÑEZ LÓPEZ-POZAS

Profesor contratado Doctor de la UNED

EVA GUTIÉRREZ CARRERA

Inspectora de policía experta en migraciones

NICOLETA ENACHE

Profesora de la Universidad de Targoviste. Rumanía

Acontecimientos como la pandemia del COVID-19 o la guerra entre Rusia y Ucrania, los movimientos migratorios incontrolados, los compromisos internacionales en Defensa y el desarrollo de los modernos Estados de bienestar son, entre otros, el telón de fondo para el estudio de temas de gran trascendencia relacionados con la Seguridad y el Bienestar social de las personas que serán objeto de análisis en esta colección que cuenta con un Consejo Asesor plural y con una dilatada experiencia en estas cuestiones.

MIRYAM C. GONZÁLEZ-RABANAL

(Directora)

**GESTIÓN DE CRISIS Y GESTIÓN DE
PROYECTOS EN UN ENTORNO VOLÁTIL,
INCIERTO, CAMBIANTE Y AMBIGUO (VUCA)**

Lecciones aprendidas y retos pendientes

AUTORES:

MIRYAM C. GONZÁLEZ-RABANAL

JOSEP BAQUÉS

FERNANDO L. IBÁÑEZ LÓPEZ-POZAS

RICARDO LENOIR-GRAND PONS

JESÚS IGNACIO MARTÍNEZ PARICIO

FERNANDO J. MORENO RAMÍREZ DE VERGER

JUAN A. MOLINER GONZÁLEZ

DANIEL ACUÑA CALVIÑO

PEDRO DÍAZ OSTO

Dykinson, S. L.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con Cedro a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 917021970/932720407.

Esta publicación ha sido financiada con los Fondos UNED 50 Aniversario, por el Vicerrectorado de Investigación, Transferencia y Divulgación Científica.



Este libro ha sido sometido a evaluación por parte de nuestro Consejo Editorial
Para mayor información, véase www.dykinson.com/quienes_somos

© Copyright by
Los autores
Madrid, 2023

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es>
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 978-84-1170-729-9
Depósito Legal: M-35890-2023
DOI: 10.14679/2577

ISBN electrónico: 978-84-1070-036-9

Maquetación:
german.balaguer@gmail.com

*A todos aquellos que han sido víctimas
de una mala gestión de las crisis.*

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
ROSA MARÍA MARTÍN ARANDA	
PRESENTACIÓN	13
MIRYAM C. GONZÁLEZ-RABANAL	
1. LA MIGRACIÓN COMO RETO DE LA SOCIEDAD ACTUAL. DESAFÍOS DE SU GESTIÓN	17
MIRYAM C. GONZÁLEZ-RABANAL	
2. LAS CRISIS PROVOCADAS POR LAS GUERRAS HÍBRIDAS Y LAS ZONAS GRISES	47
JOSEP BAQUÉS	
3. INTELIGENCIA ARTIFICIAL: ¿VOLÁTIL, INCIERTA, COMPLEJA Y AMBIGUA (VUCA)?	63
FERNANDO L. IBÁÑEZ LÓPEZ-POZAS	
4. LA RELEVANCIA DE LA INTELIGENCIA EN LA GESTIÓN DE CRISIS	73
RICARDO LENOIR-GRAND PONS	
5. ANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19. LECCIONES APRENDIDAS Y PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA ACTUAR ANTE LOS DESASTRES	91
JESÚS IGNACIO MARTÍNEZ PARICIO	
6. LA GUERRA ENTRE RUSIA Y UCRANIA Y SUS PREVISIBLES CONSE- CUENCIAS ECONÓMICAS.....	115
MIRYAM C. GONZÁLEZ-RABANAL	
7. EL PAPEL DE LA UNIÓN EUROPEA EN LA GESTIÓN DE CRISIS QUE AMENACEN LA PAZ Y SEGURIDAD INTERNACIONALES: EL CASO DE UCRANIA	155
FERNANDO J. MORENO RAMÍREZ DE VERGER	

8. LA GESTIÓN DE CRISIS EN ESPAÑA.....	175
JUAN A. MOLINER GONZÁLEZ	
9. LOS CONTRATOS CON LAS EMPRESAS EN EL ÁMBITO DE LA SEGURIDAD Y LA DEFENSA	193
DANIEL ACUÑA CALVIÑO	
10. EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN EL ÁMBITO DE LA SEGURIDAD Y LA DEFENSA. LA LOGÍSTICA, LA DIRECCIÓN Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	213
PEDRO DÍAZ OSTO	
SOBRE LOS AUTORES	253

PRESENTACIÓN

MIRYAM C. GONZÁLEZ-RABANAL

Los tiempos convulsos que nos ha tocado vivir, caracterizados por su imprevisibilidad, su volatilidad, incertidumbre, ambigüedad, fragilidad, ansiedad e incomprensibilidad, hacen que la gestión de las crisis y de los proyectos públicos se vea dificultada de manera significativa.

Los cambios tan acelerados que se suceden, la velocidad a la que se trasmite la información (no siempre contrastada por su inmediatez), las consecuencias de los avances tecnológicos, la extraordinaria dependencia de las economías y la complejidad de los entornos en los que se han de tomar decisiones con rapidez para que sean efectivas, complican de manera notoria la forma y los procedimientos convencionales seguidos para resolver adecuadamente una crisis o determinar cómo enfrentarse de modo óptimo a la gestión de un proyecto público.

Por ello, resulta importante analizar este nuevo entorno, especialmente relevante, por otra parte, porque de lo ahora decidido dependerá la sostenibilidad no solo de las economías, sino de las condiciones de vida del futuro.

Estas han sido las razones fundamentales que nos han llevado a desarrollar en este libro algunos de los temas más significativos y relevantes en relación a la gestión de las crisis y los proyectos en un entorno VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo). La selección de las materias que en el mismo se abordan no ha pretendido ser exhaustiva, sino más bien ejemplificativa de cuáles pueden ser algunas cuestiones y elementos de interés para poder afrontar, al menos con relativo éxito, dicha empresa.

Dejo al lector que extraiga sus propias conclusiones una vez que haya leído las aportaciones de los diferentes expertos que ha concitado la elaboración de esta obra, pero sí me gustaría señalar algunos elementos que pueden ilustrar inicialmente su lectura y finalmente el balance final que se obtenga de la misma.

El contexto actual en el que tienen lugar los conflictos está caracterizado por su fragmentación y su complejidad geopolítica, la prevalencia de los nacionalismos y de las barreras económicas, el uso de la tecnología como arma, el aumento de la degradación medioambiental, la globalización, la importancia de las zonas grises, el carácter híbrido de los enfrentamientos y su asimetría.

Todo esto provoca una gran vulnerabilidad, como tuvimos ocasión de ver con la crisis económica de 2008 y la más reciente del COVID-19. Una vulnerabilidad que presenta manifestaciones diferentes: en materia sanitaria, en ciberseguridad, en el suministro energético, en términos de inestabilidad económica... y que afecta a los Estados, las instituciones, los sistemas, los grupos sociales o los individuos.

Por consiguiente, se precisa ampliar el concepto de gestión de crisis, para hacerlo más holístico, para que sea más resiliente, que permita tener más y gestionar mejor la información y lleve a cabo una más correcta comunicación de los acontecimientos. Es necesario contar correctamente los datos, para poder, después, adoptar las decisiones adecuadas (la gestión de la pandemia puede servir de ejemplo para ver qué no se hizo bien en este sentido) y optimizar el uso de los recursos. Y todo ello, porque una buena información evita rumores, demuestra control y da seguridad.

Es importante también dedicar un tiempo a la elaboración de lecciones aprendidas para no incurrir en los mismos errores cometidos en el pasado, establecer protocolos de actuación que eviten la precipitación y la improvisación en la adopción de decisiones porque, en muchas ocasiones, no es posible dar marcha atrás. Hay que mentalizarse de que la información ha de gestionarse adecuadamente para que se transforme en inteligencia, debe aprovechar los avances de las nuevas tecnologías, de la I+D+i y la inteligencia artificial, y de que es preciso coordinar los esfuerzos de muchos actores e instituciones en el ámbito internacional ya que, a la hora de afrontar los problemas, es cada vez más necesario adoptar un enfoque integral de los mismos.

En esta línea argumental, destaca la importancia de desarrollar una cultura de seguridad (no tanto de defensa) más arraigada entre la población porque, de este modo, se puede dar una respuesta más coordinada a las crisis, limar las diferencias entre los distintos planteamientos y enfoques y difundir entre la ciudadanía su conveniencia.

Ante este panorama, se pueden identificar algunos retos, entre los que me permito destacar (sin que su enumeración pretenda ser cerrada) los siguientes:

- Elaboración de un nuevo Tratado de pandemias de la OMS.
- Modificación del rango jurídico de la Ley española de Salud Pública porque, pese a que afecta a derechos fundamentales, como hemos tenido ocasión de comprobar durante la pandemia, no es de una Ley Orgánica.
- Desvinculación de lo técnico de lo práctico (o de lo políticamente conveniente). El no hacerlo puede tener terribles consecuencias en términos de vidas humanas como también hemos visto con la gestión del COVID-19.
- Creación de un órgano sanitario independiente en nuestro país, que no existe, pese a que la Ley lo prevé.
- Elaboración de una política coordinada y sostenible de gestión de los flujos migratorios en el seno de la Unión Europea.

- Normalización de la llegada de personas de otros países siempre que sea ordenada y se posibilite su incorporación al mercado laboral de forma regular, con los mismos derechos e idénticas obligaciones a las de los trabajadores autóctonos.
- Eliminación de las redes de tráfico de personas que comportan la vulneración de sus derechos y enormes peligros para su integridad física.
- Reducción de la burocratización de las instituciones nacionales, supranacionales e internacionales.
- Confección de un catálogo de recursos públicos y privados en materia de Seguridad Nacional.
- Creación de un buen sistema de alerta temprana, basado en indicadores adecuados.
- Mejora de los planes de preparación y disposición de los recursos.
- Integración de todas las Administraciones Públicas en temas de seguridad.
- Disponibilidad de información precisa, contrastada y actualizada que permita incorporar las experiencias pasadas (lecciones aprendidas) y facilite la elaboración de protocolos de actuación ante hechos similares que pueden acontecer en el futuro.
- Recuperación del protagonismo de la disuasión como herramienta para la resolución de los conflictos y evitación de las guerras.
- Cobertura de lagunas legales importantes que dificultan las actuaciones coordinadas. Por ejemplo, no hay en la Unión Europea una definición acordada de lo que es una crisis.
- Necesidad de percibir con anticipación suficiente las señales de alerta para evitar los conflictos (indicadores).
- Concreción de una estrategia estatal de inversión en Defensa.
- Articulación de una política energética coherente y sostenible que minimice la dependencia de los suministros de otros países.
- Solución de las limitaciones derivadas de la falta de recursos humanos en las Fuerzas Armadas.
- Asunción de la responsabilidad ética y legal para proteger a los trabajadores nacionales en el exterior, como si estuvieran dentro de su país.
- Adopción de herramientas de gestión de los proyectos públicos que faciliten el uso eficiente de todos los recursos, humanos, materiales, y económico-financieros y favorezcan la rendición de cuentas.

Como he comentado, no se trata de hacer la enumeración completa de todos los retos pendientes en lo relativo a la gestión de las crisis (entre otras cosas porque estas son diversas y afectan a intereses también diferentes) o de los proyectos públicos, sino que se ha pretendido destacar tan solo algunas de las líneas que deben orientar las actuaciones futuras en estos ámbitos para conseguir anticipar

sus efectos, minimizar sus consecuencias dañinas y, en el caso de los proyectos, optimizar el empleo de los recursos a ellos asignados.

Dejo en manos del lector que complete este elenco y deseo que disfrute y aprenda con el contenido de este libro.

Miryam C. González-Rabanal