



SECCIONES

SUSCRÍBETE X \$900 1ER MES

INTERMEDIOS

MIS NOTICIAS

VIDA | CIENCIA EDUCACIÓN VIAJAR MEDIO AMBIENTE MUJERES RELIGIÓN MASCOTAS

PUBLICIDAD



‘Si pienso en las amenazas del mundo hoy, la respuesta es el clima’

En Australia, las altas temperaturas provocan incendios que acaban con miles de hectáreas de bosque.

FOTO: Mick Tsikas. Efe / Epa

Juliette Kayyem, sobre su libro *El diablo nunca duerme: aprendiendo a vivir en una era de desastres*.

RELACIONADOS: MOISÉS NAÍM | CRISIS | A FONDO | CATÁSTROFES | JULIETTE KAYYEM



MOISÉS NAÍM

12 de julio 2022, 12:25 A.M.



La humanidad se enfrenta cada vez más a diferentes tipos de desastres y crisis. El huracán María, que devastó a Puerto Rico en 2017, los aviones Boeing que se estrellaron en Indonesia (2018) y Etiopía (2019), la pandemia de covid-19 que estalló en 2020, el mismo año en que incendios forestales acabaron con más de 42 millones de hectáreas en Australia, son algunos ejemplos recientes.

Juliette Kayyem es experta en gestión de crisis, profesora de la



Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard y analista de seguridad nacional en CNN. Trabajó en el Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU. durante el gobierno de Barack Obama y ha escrito y editado seis libros.

Esta vez habla de su más reciente publicación y de aspectos relevantes derivados de su experiencia en el manejo de catástrofes.

Temas relacionados

MOISÉS NAÍM JUN 25

América Latina: ¿'quo vadis'?



MOISÉS NAÍM JUN 11

La Cumbre de las Américas y Michelle Bachelet en China



[Reciba noticias de EL TIEMPO desde GoogleNews](#)

Su nuevo libro se titula *El diablo nunca duerme: aprendiendo a vivir en una era de desastres*. ¿Son los desastres ahora más frecuentes? Y si es así, ¿por qué?

Técnicamente, sí. Consideremos estos datos: durante toda la década de los años 80, Estados Unidos vivió eventos climáticos cuyos costos representaron aproximadamente 4.000 millones de dólares. Y solo en los últimos 3 años hemos tenido eventos climáticos que sobrepasan los 16.000 millones de dólares. **Eso se debe en parte a la magnitud y la frecuencia de los eventos climáticos en combinación con la manera como hemos construido y nos conectamos. Y no es solo el clima.** Enfrentamos peligros cibernéticos, pandemias, terrorismo y radicalización.

Las personas que trabajamos en el manejo de crisis no solemos diferenciar entre los peligros que enfrentan las sociedades globales, donde el flujo seguro de las personas, los bienes, las ideas y las redes es esencial. Esos sistemas son intrínsecamente vulnerables. No podemos hacer que sean completamente seguros, pero sí podemos hacerlos más seguros. Y parte de hacerlos más seguros es anticipando que los sistemas fallarán.

Usted afirma que los desastres siguen un contorno básico del manejo. ¿Qué es eso?

Quería explicarlo de una manera sencilla. Y lo que dice básicamente





Kayyem ha manejado importantes crisis como la pandemia de gripe A (H1N1) o el derrame de petróleo de la plataforma Deepwater Horizon.

 Foto: Archivo particular

es que todo desastre tiene el mismo antes y después. En el ámbito de manejo de desastres solo hablamos de dos períodos de tiempo. Está el boom, es decir, el evento en sí: puede ser un boom lento, como la pandemia, o uno rápido, como un acto terrorista. Y luego está lo que denominamos a la izquierda y a la derecha del boom. A la izquierda está todo lo

que se hace para evitar que ocurra el desastre: prevenir, proteger, mitigar. A la derecha, la respuesta y los esfuerzos de recuperación.

Generalmente consideramos que hemos tenido éxito si el desastre nunca ocurre y que hemos fallado si ocurre. Lo que argumento es que tenemos que redefinir nuestros

estándares de éxito, pues a lo largo de siglos de desastres, hay ocho lecciones esenciales que nos pueden ayudar a fallar de maneras más seguras.

De esas lecciones, ¿cuáles destacarías como las más importantes?

Quisiera hablar de estas lecciones a través de historias, porque creo que tendemos a contar las historias incorrectas sobre los desastres. Todo el mundo habla, por ejemplo, del desastre nuclear de Fukushima, que ocurrió en 2011 en Japón, luego del tsunami. Pero había otra planta nuclear llamada Onagawa, que estaba más cerca del epicentro y donde el agua provocó más daños. Sin embargo, Onagawa estaba preparada para fallar de manera más segura. Había entrenado al personal, con un enfoque de darles la autoridad necesaria para tomar decisiones. Así que en Onagawa cesaron las operaciones sin tener que pedir permiso; en Fukushima tuvieron que hacer llamadas a la capital, Tokio.



Una lección clave aquí es que no se trata solo de tu preparación, sino de la estructura de tu plan de respuesta. Es decir, ¿sabrán las personas indicadas qué deben hacer en el momento de crisis y estarán autorizadas para hacerlo? **No quiero decir que lo que ocurrió en Onagawa fue bueno, pero fue menos malo que lo de Fukushima. No hubo una fuga de radiación.**

Lo otro que resaltaría es lo que llamo 'parar el sangrado'. Igual que cuando alguien está herido y se busca que no haya más daño. Uno de los desastres que analizo en este sentido es cuando el buque portacontenedores llamado Ever Given se atascó en el canal de Suez en Egipto (2021) y ocasionó el cierre del canal durante una semana. Esto generó gran revuelo, pero el canal ya había cerrado antes, durante la guerra de Yom Kipur en 1973, y la industria aprendió a cambiar la estrategia. Así que mientras todos estaban enfocados en el atascamiento del Ever Given, la industria se dirigió hacia el sur del Cabo de Buena Esperanza, en Sudáfrica, y nuestra cadena de suministros global no se vio tan afectada por el retraso. Este es un ejemplo de un desastre que se evitó. Lo que hago en el libro es volver a contar estas historias para resaltar cómo las inversiones previas lograron que el desastre fuera menor o cómo el no prepararse provocó aún más daño.

🔗 **'Dejamos capacidad para sembrar 180 millones de árboles cada cuatro años'**

🔗 **Historias del cosmos: Viaje a los orígenes**

🔗 **La imagen más profunda del universo es revelada por la Nasa**

Usted ha tenido una carrera muy amplia en el manejo de crisis, en diferentes países. ¿Cuáles son los errores más comunes que ha visto que ocurren?

No sé si tiene que ver con optimismo, negligencia, arrogancia o una combinación de todas las anteriores, pero cuando la gente alcanza posiciones de liderazgo tiende a creer que lo peor no va a ocurrir, o que si llegase a ocurrir, será la responsabilidad de otra persona.

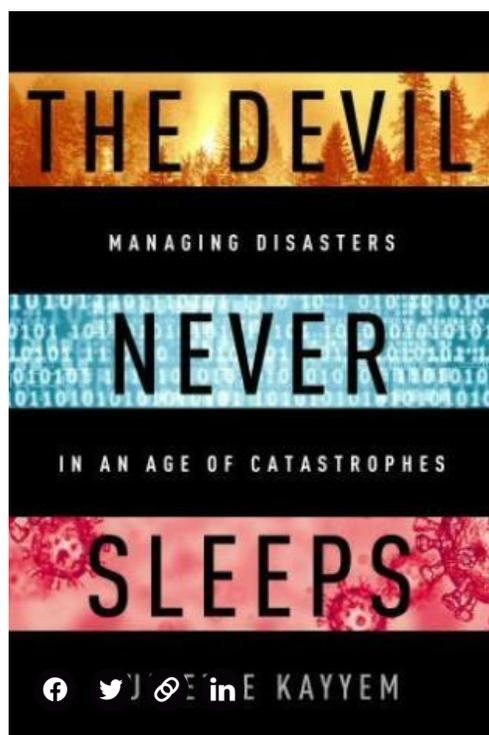
A menudo lidero ejercicios con gobernadores, alcaldes o jefes de empresa en los que les pido que diseñen un plan sobre cómo responderían ante un eventual desastre. Y te sorprendería el número de veces que estos líderes me dicen: 'Bueno, es que no ocurriría de esa manera'. Pero la realidad es que no sabemos cómo se va a desarrollar el desastre. Así que un tema muy importante es aceptar que el liderazgo también incluye liderar en momentos de crisis y que



el peor de los escenarios sí puede ocurrir.

El segundo aspecto que resaltaría es la comunicación. No puedo decir cuántas veces creo que el miedo y el pánico se pudieron haber minimizado si la información adecuada se hubiese comunicado en el momento indicado, ofreciendo a las personas una sensación de que las cosas están bajo control.

Lo que argumento en el libro es que la gente que ha sido impactada por una crisis quiere que aquellos que se están comunicando les den cifras reales sobre lo que está pasando y les den esperanza. Las víctimas de un huracán quieren saber cuándo llegarán los recursos, si las cosas van a estar mejor mañana o el día después de mañana, o qué se está haciendo para restablecer la electricidad. Eso es clave.



A nivel individual, ¿qué puede hacer una persona para estar mejor preparada para lidiar con los desastres?

Hay un solo tema que es común para todos los desastres en términos de la respuesta: el deseo de la gente de saber qué les pasó a sus hijos, a sus mascotas y a sus parejas. Y es bastante fácil descifrar un plan de reunificación

El diablo nunca duerme: aprendiendo a vivir en una época de catástrofes (2022).

Foto: EL TIEMPO

familiar en caso de una interrupción. En segundo lugar, sé que hay grandes sectores de la población que no tienen los recursos o el tiempo para estar más preparados para los desastres. Y eso hace que sea aún más necesario que las personas que

sí tienen el tiempo y los recursos se preparen a sí mismos y a sus hogares, pues hay que aliviar la carga de los servicios públicos en el momento del desastre.

Eso no quiere decir que hay que almacenar compulsivamente. Cuando se dice, por ejemplo, que hay que tener agua en casa, eso se traduce a un galón por persona, por día, durante tres días. Ese es el estándar universal. En una familia de 5 eso serían 15 galones. Es algo



que se puede hacer si se tiene el espacio. Lo mismo con las medicinas. Cuanto menos tengas que apoyarte de los servicios públicos, más control de tu vida sentirás en el momento del boom, sabiendo que tu principal motivación será tu plan de unificación familiar.

(Le puede interesar: [La historia del auto nuclear de Ford que nunca se fabricó](#))

Los desastres son, por supuesto, impredecibles. Pero si tuviera que pronosticar tres desastres importantes a los que nos tendríamos que enfrentar en un futuro cercano, ¿cuáles diría que son?

Si pienso en las amenazas existenciales para el mundo en este momento, la respuesta es el clima. Y en ese sentido pienso en tres consecuencias.

La primera es que la manera como vivimos en nuestras sociedades cambiará porque el clima será o muy caliente o muy lluvioso, y más gente morirá. La segunda consecuencia son las migraciones masivas: más gente tendrá que mudarse para evitar los daños relacionados con el clima, lo cual ocasiona interrupciones. **Y la tercera consecuencia son las implicaciones de seguridad nacional. Es decir: ¿qué significará tener cantidades masivas de personas peleando por recursos limitados si no tomamos la acción necesaria?**

(Este contenido fue emitido en formato audiovisual por el programa de televisión 'Efecto Naím', una producción de Naím Media y NTN24. Vea la entrevista original [aquí](#))

MOISÉS NAÍM
Especial para EL TIEMPO

-  **El nuevo cohete italiano Vega-C listo para despegar desde Guayana Francesa**
-  **Las prendas más contaminantes que seguramente tiene en su clóset**
-  **Así es la nave espacial de la Nasa en órbita alrededor de la Luna**

¿Te gusta estar informado? Disfruta del mejor contenido sin límites. [Suscríbete aquí.](#)

