



Gestión de masas en situaciones de crisis

Pedro Soria
 Director Técnico
 ITSEMAP Servicios Tecnológicos MAPFRE

La reunión de un elevado número de personas se manifiesta en ocasiones de manera trágica, en forma de accidentes con graves consecuencias, y tiene una repercusión social elevada, que pone de manifiesto errores en la gestión del riesgo.

Muchas actividades, ya sean de naturaleza cotidiana, económica, social, cultural o política, basan su éxito en la reunión de un elevado número de personas. Y es este hecho el que a veces tiene un final trágico, en forma de accidentes con graves consecuencias y tiene una repercusión social elevada que pone de manifiesto errores en la gestión del riesgo.

De modo ilustrativo, en la tabla 1 se presentan algunos ejemplos de sucesos trágicos, en muy diversos ámbitos de actividad, los cuales han tenido graves consecuencias.

Un punto común entre todos estos incidentes radica en que el origen o la magnitud de sus consecuencias, son el resultado de una deficiente gestión del riesgo de aglomeraciones de masas.

Y todo ello sin ánimo de resultar catastrofista, sino con el fin de de ilustrar y sensibilizar a cada uno de nuestros lectores, que como usuarios

o asistentes asiduos u ocasionales de medios de transporte público, espectáculos deportivos o musicales, manifestaciones, y otros eventos de este tipo, puedan verse inmersos en una situación que requiera de una gestión eficaz del riesgo. Por supuesto, es importante destacar que sólo muy ocasionalmente este tipo de eventos y una mala gestión del riesgo se manifiestan de forma trágica.

El presente artículo pretende mostrar los principios básicos de prevención y actuación, fruto de la experiencia de la colaboración del Área de Planes de Emergencia de ITSEMAP Servicios Tecnológicos MAPFRE, con empresas operadoras de transporte público ferroviario, metropolitano, centros comerciales y de ocio, etc.

¿Qué es una masa?

Como "masa" puede entenderse, de una forma cualitativa, un número elevado de personas,

Tabla 1. Accidentes relevantes relacionados con aglomeraciones de masas

Año	Lugar	Circunstancias	Consecuencias
1971	Glasgow (Escocia)	Encuentro de fútbol de máxima rivalidad.	66 muertos y 144 heridos.
1999	Minsk (Bielorrusia)	Aglomeración en una boca de metro debido a una tormenta a la salida de un concierto.	53 muertos y 150 heridos.
2004	Paraguay	El incendio en un supermercado y las puertas de emergencia cerradas causan un gran número de víctimas.	283 muertos y multitud de heridos.
2004	Buenos Aires (Argentina)	El incendio en una discoteca y las puertas de emergencia cerradas causan un gran número de víctimas.	169 muertos y multitud de heridos.
2005	Irak	Rumores de que había un suicida en medio de la multitud, que estaba en una peregrinación, desataron el pánico.	640 muertos y multitud de heridos.
2005	Londres (Reino Unido)	El anuncio de un gran centro comercial de muebles y la falta de medidas de seguridad provocan una avalancha.	Varios heridos.

distribuido con elevada densidad, que bien tienen intereses comunes o competitivos, de forma que interactúan, no sólo físicamente en el movimiento, sino también psicológicamente, produciéndose alteraciones del comportamiento individual y colectivo.

Tenemos diferentes ejemplos de masas en el transporte público metropolitano en horas punta, espectáculos deportivos y musicales, locales de ocio, centros comerciales, congregaciones religiosas, etc.

Dentro de las características de la “masa” podemos identificar numerosas variables que afectarán, no sólo a su movimiento, sino también a su comportamiento, entre las que cabe citar: la edad; la afinidad (conciertos) o la rivalidad (competiciones deportivas); la presencia de familias; la prisa; la afición por sustancias psicotrópicas; la exaltación de ideas, etc.

En 1954 Brown ya estableció los siguientes tipos de multitudes:

▶ **Multitudes activas:** aquellas en que se produce una acción violenta y destructiva (manifestaciones sociales).

▶ **Multitudes casuales:** aquellas en las que no se percibe un sentimiento de unidad (auditorios, transporte público...).

▶ **Multitudes expresivas:** aquellas que tienen una gran atracción emocional (conciertos de rock, carnavales...).

El Proceso de gestión de aglomeraciones de masas

La gestión eficaz de aglomeraciones de masas parte del diseño de un plan de explotación que pretende identificar los medios existentes que permitan gestionar adecuadamente la actividad, para después realizar la correspondiente identificación de problemas, evaluación de riesgos, diseño e implantación de las medidas correctoras, así como el análisis de su adecuación.

La gestión del riesgo de aglomeraciones de masas debe tener en cuenta todos los elementos implicados en el mismo, que formarían lo que podríamos denominar: “Tetraedro del riesgo de aglomeraciones de masas”. (Ver cuadro al final de la página).

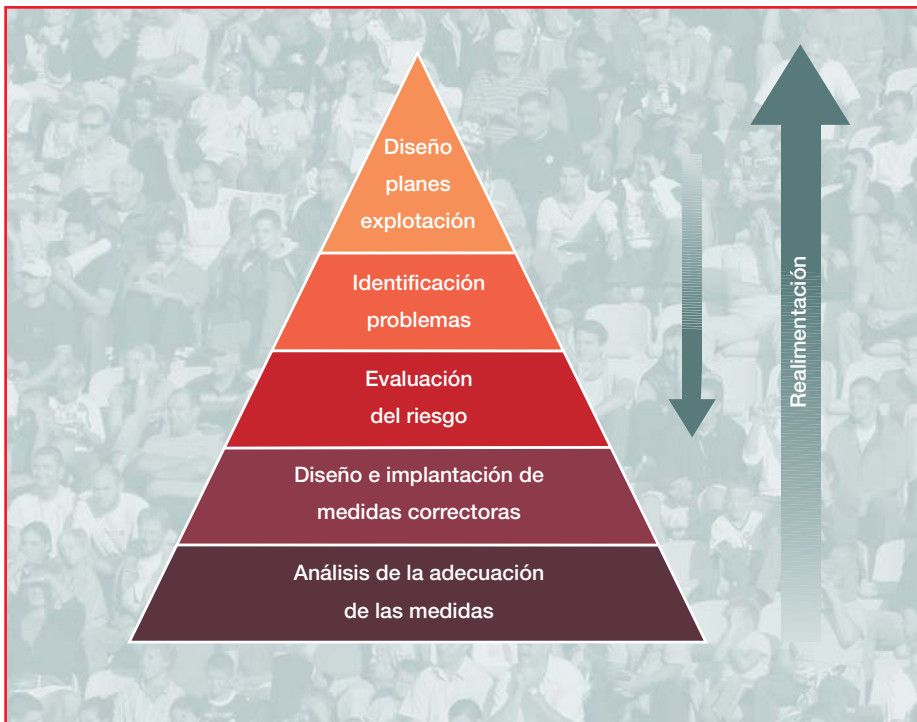
Los pasos a seguir en la gestión de aglomeraciones de masas son los siguientes:

Diseño de los planes de explotación

El plan de explotación conllevaría la realización de acciones tales como identificar los medios existentes para gestionar adecuadamente la actividad, prever los medios oportunos para gestionar un evento o situación inusual y, por último, disponer de un plan de refuerzo por si la respuesta no fuera la esperada.

Es decir, en un plan de explotación debemos esbozar la organización y los medios para dar respuesta al evento.





Identificación de problemas

Basándonos en el diseño preliminar, y con la participación de las diferentes áreas implicadas en la organización, deberemos identificar los problemas, teniendo presente la actividad prevista y en las condiciones esperadas, pero también las posibles desviaciones y los puntos críticos, no sólo en su dimensión espacial, sino también en su dimensión temporal.

De este modo, habrá que ir analizando cada circunstancia o conjunto de circunstancias e identificar la capacidad de respuesta de los medios técnicos, humanos y procedimientos de la organización, viendo cuáles son los límites y disponiendo, si procede, de respuestas alternativas.

De este análisis, quedarán aspectos resueltos, pero también pendientes, cuya implementación se decidirá basándonos en la posterior evaluación del riesgo.

Evaluación del riesgo

Aquellas situaciones no solucionadas en una primera fase requerirán de una profunda evaluación, tanto en su factibilidad como en la magnitud de sus eventuales consecuencias, con el fin de priorizar las medidas de control.

Diseño e implantación de medidas correctoras

Aquellas medidas que se hayan identificado como eficaces y eficientes en términos de coste-beneficio, se diseñarán e implantarán verificando que cumplen su función en las condiciones para las que han sido previstas. Estas medidas podrán ser tanto de tipo técnico, como organizativo o de formación y capacitación.

Análisis de la adecuación de las medidas

Al final de cada evento, o con cierta periodicidad para el caso de actividades

continuas, la organización deberá reflexionar sobre los resultados de su gestión: ¿qué situaciones no se habían previsto?, ¿qué medios o respuestas han sido satisfactorias?, ¿qué medios o respuestas no lo han sido?

Las conclusiones de este análisis deben incorporarse al proceso anteriormente descrito, de forma que, tanto los aciertos como los errores sean aprovechados para la mejora del control del riesgo.

Los elementos de la gestión del riesgo de aglomeraciones de masas

Como elementos de gestión del riesgo de aglomeraciones de masas deben considerarse:

- ▶ Dinámica de masas: disciplina encaminada a la optimización de los recursos espaciales y temporales, de forma que el movimiento de las personas se realice de forma segura.
- ▶ Prevención tanto en el diseño, como en el mantenimiento de los espacios físicos.
- ▶ Prevención en la explotación, adecuando en todo momento las actuaciones y los recursos a cada situación concreta.
- ▶ Psicología de las masas y comunicación, haciendo que la multitud actúe como se pretende.
- ▶ Desalojo y evacuación en caso de incidencias o emergencias, minimizando los riesgos derivados de la movilización de un gran número de personas, incluso en situaciones de amenaza inminente.

Dinámica de masas

El concepto de dinámica de masas puede definirse como el *Estudio de cómo y hacia dónde se desplazan los individuos cuando las densidades superan los límites normales.*

El objetivo de este estudio es la optimización de los recursos espaciales y temporales, la minimización de las molestias y, por último, evitar daños personales tanto en situaciones comunes como en casos de emergencia.

Además, la aplicación de esta disciplina permitirá identificar problemas espacio-temporales en el movimiento de personas, así como analizar soluciones o alternativas en aspectos tales como: dimensionamiento de espacios, pasillos, escaleras, salidas, ubicación de elementos de mobiliario, información, taquillas, planificación temporal de acciones en accesos, salida o evacuación y la identificación y evaluación de puntos críticos.

Así, el movimiento de personas en condiciones de masa se caracteriza por una combinación de los siguientes factores:

- ▶ Tendencia a emplear el camino más corto o más fácil hacia el lugar, que tienen como objetivo.
- ▶ Intento de lograr una velocidad constante durante la marcha.

- ▶ Necesidad de mantener un espacio vital en todo momento.
- ▶ Existencia de un tiempo de reacción para asimilar cambios.

Como concepto, el número de personas que pasan por un punto determinado puede evaluarse utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Flujo} = \text{Velocidad} \times \text{Sección de paso} \times \text{Densidad}$$

(pax/s)	(m/s)	(m)	(pax/m ²)
---------	-------	-----	-----------------------

De este modo, comprobamos que cuanto más velocidad, más sección de paso y más densidad de personas, dispondremos de mayores capacidades de paso.

En las Tablas 2, 3 y 4 se muestran algunos valores representativos de velocidades y flujos en diferentes condiciones.

No obstante, en los valores indicados pueden producirse variaciones relevantes, por lo que, finalmente, puede aproximarse que el movimiento, cualitativa y cuantitativamente, dependerá de:

- ▶ Características del recinto (anchos de paso, ubicación de salidas, escaleras, pasillos, mobiliario, características del piso, configuración, etc.).
- ▶ Visibilidad de recorridos (señalización, presencia de humo, iluminación etc.).
- ▶ Comportamiento humano (características socio-culturales, alteraciones debidas, por ejemplo, a la percepción de una amenaza etc.).
- ▶ Información recibida (megafonía, boca a boca, etc.).
- ▶ Edad.
- ▶ Existencia de grupos vinculados.
- ▶ Conocimiento del entorno físico.

Con mayor o menor complejidad respecto a las variables, que deben tenerse en cuenta, se han desarrollado modelos, metodologías y herramientas, encaminados a la predicción del movimiento de personas tanto en condiciones "de normalidad" como de





emergencia, de inestimable utilidad, tanto en diseño de los espacios físicos, como en la planificación de la explotación y evacuación en el caso de que se produzca una emergencia.

Riesgos de las aglomeraciones

Los riesgos derivados de las aglomeraciones son debidos a diferentes causas o combinaciones de éstas y pueden agruparse de la siguiente manera:

► Riesgos derivados de las condiciones de diseño

Estos riesgos se derivan generalmente de las condiciones geométricas del recinto y suelen tener su origen en el concepto intuitivo de “cuello de botella”, es decir, un punto de circulación en el que la capacidad de paso se ve reducida respecto a las precedentes (desembarque de escaleras mecánicas, por ejemplo).

La criticidad del cuello de botella es un factor que viene determinado por la posibilidad de multiplicación del empuje de las personas que se encuentran en la aglomeración. Así, un cuello de botella al final de una escalera descendente resulta un punto extremadamente crítico, al contrario de que lo supondría un cuello de botella al final de una escalera ascendente.

► Riesgos derivados de las características de la masa

Como aspectos relevantes a este respecto, podemos señalar desde la presencia de personas con capacidades de movimiento limitadas hasta las incidencias en la actividad, que provoquen situaciones de inquietud o enojo, pasando por la presencia de colectivos exaltados o con las capacidades psicológicas alteradas o la presencia de grupos, etc.

Tabla 2. Rangos de velocidades en diferentes situaciones

Rangos de velocidades	Hombres	Mujeres
	Desplazamiento m/s	Desplazamiento m/s
En horizontal	0,7 - 1,6	0,7 - 1,4
Escaleras ascendentes	0,5 - 0,7	0,5 - 0,6
Escaleras descendentes	0,7 - 1,0	0,6 - 0,75

Tabla 3. Capacidad de paso de diferentes elementos constructivos

Elemento	Flujo (personas/metro/segundo)
Puerta batiente	0,67 - 1,0
Puerta giratoria	0,42 - 0,58
Torniquete “libre”	0,42 - 0,58

Tabla 4. Influencia de la densidad en la velocidad de desplazamiento

Densidad (pax/m ²)	Velocidad media (metro/segundo)
0,54 (circulación libre)	1
1,09 (condiciones de masa)	0,66
2,07	0,52
3,26	0,22
> 4	Bloqueo

► Riesgos derivados de situaciones de emergencia

En esta situación, a los riesgos identificados anteriormente, se unen los derivados de la propia amenaza que provoca la emergencia. Así, a la propia limitación de las capacidades de evacuación y las alteraciones de los

comportamientos individuales y colectivos habría que sumar la posibilidad de presencia de humos, escombros, inhabilitación de ciertos servicios, etc.

Por tanto, el control de estos riesgos requiere que se realice siempre una gestión adecuada de ellos.

Prevención de aglomeraciones y sus riesgos en el diseño y mantenimiento

La prevención de riesgos de aglomeraciones de masas comienza en la definición conceptual del edificio o espacio en el que se prevean las aglomeraciones y pasa, no sólo por el diseño de los mismos y su conservación, sino también por la dotación de instalaciones que permitan conocer la situación en cada momento y comunicar al público los mensajes adecuados con la debida claridad.

Los medios para lograr una correcta prevención de riesgos de aglomeraciones de masas, se materializarían en:

- ▶ Espacios de estancia y circulación seguros en cuanto a riesgos de caída, aprisionamiento, tropiezo, resbalamiento, etc.
- ▶ Evitar puntos de paso en “cuello de botella”, y, en general, puntos de especial riesgo, ya sea por obstáculos, flujos entrelazados, falta de señalización, etc.
- ▶ En el caso de que lo anterior no sea posible o sea necesario (p.e. un control de accesos), se deberá ubicar en una zona sin riesgos.
- ▶ Medios para la limitación de la multiplicación del empuje (barreras transversales, trayectorias quebradas, etc.).
- ▶ Espacios tan abiertos como sea posible, con el fin de minimizar los efectos psicológicos, que puede provocar la aglomeración.
- ▶ Espacios para la acogida del público en caso de desalojo o evacuación.
- ▶ Medios técnicos para supervisar el estado de la situación (CCTV), los cuales pueden ser complementados con supervisión personal.

- ▶ Medios técnicos para la operación a distancia de elementos relacionados con el movimiento de personas (bloqueo-desbloqueo de puertas, arranque-parada de escaleras mecánicas y pasillos rodantes, etc.).

- ▶ Medios para informar al público de situaciones y pautas de actuación (auditivos y/o visuales).

La actuación preventiva en relación con la gestión de aglomeraciones de masas

La prevención de riesgos en relación con las aglomeraciones de masas en la propia explotación, debe basarse en:

- ▶ Evitar que se produzcan aglomeraciones.
- ▶ En caso de que se produzcan, controlar los riesgos asociados.

Y todo ello debe apoyarse en tres principios básicos:

- ▶ **Anticipación:** analizando la evolución de

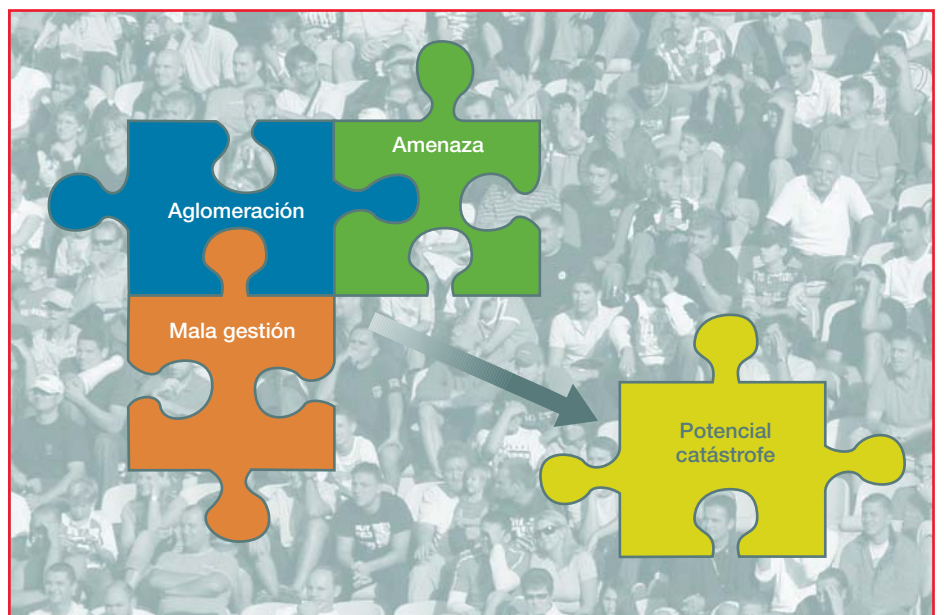
los acontecimientos, previendo las situaciones de riesgo y actuando antes de que se materialicen.

- ▶ **Comunicación:** no sólo entre el personal a cargo de explotación sino también y, especialmente, con el público.

- ▶ **Coordinación:** tanto del personal como de las actuaciones, con el fin de proporcionar una respuesta adecuada en el momento y el lugar que así lo requieran.

¿Cómo es posible que, si nos ocurre un serio percance, sea más probable que nos ayuden si es contemplado sólo por una persona, que si es contemplado por un gran número de personas?

La actuación preventiva se debe materializar no sólo durante la celebración del evento, sino que debe empezar en su concepción y diseño para después terminar con las conclusiones, que realimenten el proceso, dando así respuesta a las preguntas planteadas en el cuadro de la página siguiente.





Psicología y comunicación con aglomeraciones de masas

Se han realizado numerosos estudios sobre las diferencias de comportamiento de las personas en función de la situación y compañía en la que se encuentren, comprobando que las reacciones son muy diferentes dependiendo de si se rodean de un número pequeño o grande de personas.

Así, surge por ejemplo la siguiente pregunta, ¿cómo es posible que, si nos ocurre un serio percance, sea más probable que nos ayuden si éste es contemplado solamente por una persona, que si lo es por un gran número de personas?

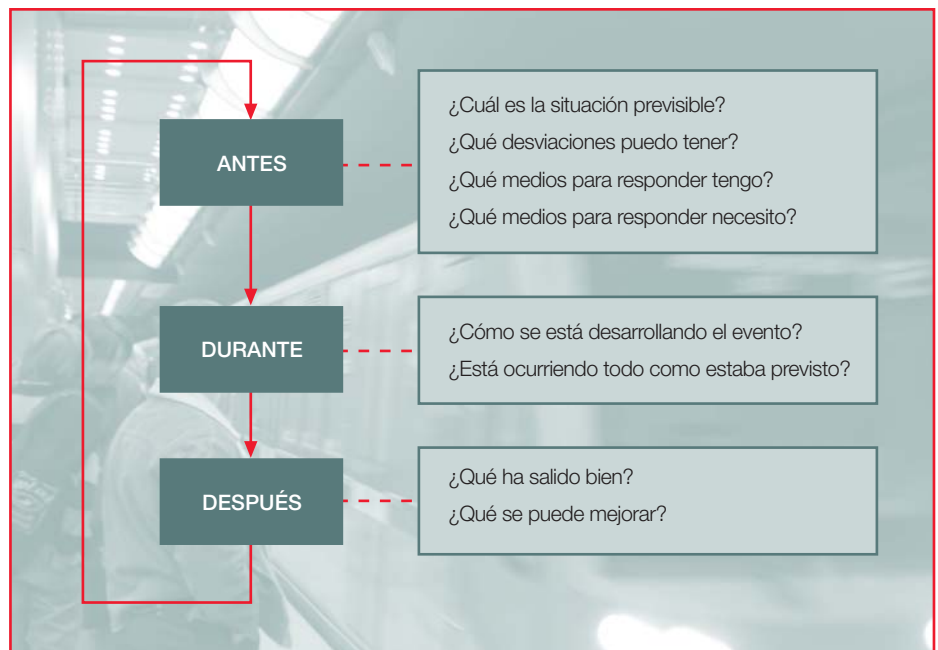
Lo cierto es que si hay una persona sola viendo dicho percance, generalmente actuará y nos ayudará.

En cambio, si hay muchas personas contemplando dicho percance, puede ocurrir alguna de estas dos situaciones. En un extremo, si alguien interviene inmediatamente, probablemente intervengan y ayuden muchas más personas. En el otro, si no interviene nadie enseguida, lo más probable es que ya no intervenga nadie.

En resumen: “la presencia de otra persona inhibe la conducta de ayuda de los demás”, lo cual puede ser explicado por la denominada “difusión de la responsabilidad” o por la “conducta de imitación”.

Así, la conducta en situaciones de grupo se ve afectada por los siguientes fenómenos:

- ▶ **Facilitación social:** la activación social facilita las respuestas dominantes, sean correctas o incorrectas.
- ▶ **Holgazanería social:** las personas realizan menos esfuerzo cuando se unen



hacia una meta común, que cuando son responsables de manera individual de llegar a esa misma meta.

- ▶ **Polarización grupal:** aumentan las tendencias preexistentes en los miembros de un grupo como consecuencia del comportamiento de ese mismo grupo. Se fortalecen las tendencias medias de los miembros. No se produce una división del grupo.

- ▶ **Reacciones apoyadas en las emociones:** motivadas por la invasión del espacio vital que puede desencadenar episodios de ansiedad, haciendo que las reacciones individuales sean más emocionales.

De tal forma que la conducta colectiva queda finalmente caracterizada por:

- ▶ La conducta de los grupos transitorios, carece, generalmente, de una organización formal y éstos reaccionan ante un conjunto inmediato de circunstancias y formas de manera no convencional.

- ▶ Por otra parte, está sujeta a normas creadas por los mismos sujetos que lo integran.

- ▶ Las normas no se derivan de la sociedad y pueden ser opuestas a ella.
- ▶ Si se declara una situación crítica, el comportamiento deja de ser ordenado y predecible.

- ▶ La multitud se definiría como un gran número de personas que comparten un interés común durante un tiempo limitado. Además, las personas son conscientes de que ejercen entre ellas una influencia mutua.

- ▶ Domina la igualdad y se olvidan las diferencias existentes.

- ▶ Existe una reducción del espacio privado (agresión y pánico).

- ▶ Existe el anonimato, pero se es consciente de la influencia entre unos y otros.

- ▶ No tienen futuro, pero tampoco pasado y son altamente inestables.

Algunos puntos críticos a tener en cuenta en la Gestión de Masas



Algunos puntos críticos a tener en cuenta en la Gestión de Masas

Edificio	Adaptaciones específicas para el caso de eventos singulares. Espera en el acceso. Pasos de control de accesos. Embarques de escaleras, escaleras mecánicas o pasillos. Salidas a espacios reducidos, etc. Obstáculos, principalmente de mobiliario, elementos constructivos, etc. Locales comerciales, máquinas expendedoras, etc.
Instalaciones	Control de accesos. Información/señalización. Instalaciones de explotación. Comunicación entre miembros de la organización.
Organización	Formación-sensibilización. Huecos y solapes en funciones y responsabilidades. Coordinación con organismos públicos. Fallos en la comunicación (interna, externa, con el público).
Entorno	Estacionamiento no controlado (reducción de espacios y capacidades). Control de tráfico. Circunstancias meteorológicas. Interrupción de servicios (transporte...).

Finalmente, esta conducta podría ser explosiva.

En tal situación, es cuando aparecen conductas vandálicas, que no esperaríamos nunca de cada uno de los individuos por separado, o en caso de la presencia de una amenaza, podemos entonces asistir a episodios de pánico.

Todo esto viene avalado por estudios realizados sobre densidades de ocupación en incidentes reales y en actividades convencionales, demostrando éstos que la respuesta de los ocupantes, lejos de apresurada y egoísta, se presenta "tranquila", quizás en exceso, y sobre todo altruista. Sin embargo, en situaciones de aglomeración, la percepción de presencia de una amenaza real y de no contar con medios para afrontarla, deviene en las denominadas situaciones de "pánico", que podríamos definir como una respuesta colectiva irracional más allá del mero instinto de supervivencia.



En prevención de tales situaciones, la comunicación se presenta como el eslabón crítico, ya que como principios:

- ▶ La falta de información o de instrucciones de actuación produce, según en qué circunstancias, situaciones de enojo, inquietud o ansiedad.
- ▶ Si no se comunica con el público, no puede esperarse que éste actúe de acuerdo con los objetivos que esperamos.
- ▶ Si la organización no comunica, otros lo harán, y nunca en el sentido pretendido.
- ▶ Una comunicación clara y coherente, suministrada por la organización, permitirá controlar la respuesta del público.

Es decir, que la comunicación es un elemento necesario, aunque en ocasiones puede no resultar por sí mismo suficiente.

Para conseguir eficacia en la comunicación, ésta debe ser, comprensible, explícita, sencilla de retener y fácil de ejecutar y contar con elevadas dosis de credibilidad, coherencia, claridad, viabilidad y continuidad.

Con una adecuada información, conseguiremos, tanto informar de situaciones y transmitir comportamientos y actuaciones que deben llevarse a cabo, como (lo que no es menos importante) fomentar la responsabilidad de los individuos.

Respuesta a incidentes y emergencias

Por tanto, debemos tener presente que en la problemática en la que estamos, una actuación precipitada o desproporcionada ante un incidente, puede provocar consecuencias mayores que la inacción. No debemos olvidar los principios básicos expresados anteriormente de anticipación,

comunicación y coordinación, evitando en todo momento actuaciones autónomas, provenientes de personas o grupos o la aparición de "líderes", que puedan perturbar o inhabilitar las estrategias previstas para alcanzar los objetivos.

En este punto, se distinguen dos tipos de salida, por causa de incidencia, en circunstancias de aglomeraciones de masas:

▶ **Desalojo:** actuación derivada de incidencias que no supongan una amenaza inmediata, por lo que, sin premura, debe priorizarse el control de los riesgos derivados del movimiento de personas, siendo en general aplicables todos y cada uno de los principios preventivos señalados anteriormente.

▶ **Evacuación:** donde por la presencia de una amenaza cierta, el factor tiempo resulta crítico y han de preverse actuaciones no sólo para asegurar la seguridad en el desplazamiento, sino también para conseguir que los efectos de la amenaza no repercutan sobre el personal.

Así, en situación de presencia de amenaza, se pueden presentar los siguientes factores,

agravantes del riesgo propio de las aglomeraciones de masas:

- ▶ Empeoramiento de la visibilidad de las salidas:
 - ▶ Por la presencia de la masa.
 - ▶ Por falta de iluminación.
- ▶ Estados de ánimo alterados: ansiedad, nerviosismo.
- ▶ Posible presencia de escombros, que dificulten la evacuación.
- ▶ Posible presencia de llamas, humo y calor, con sus riesgos asociados.
- ▶ Entrada en funcionamiento de protocolos y salidas no habituales.
- ▶ Eventual habilitación de caminos de emergencia, desconocidos hasta entonces por los usuarios.

Por ello, resulta imprescindible la aplicación rigurosa de los principios de anticipación, coordinación y evacuación para:

- ▶ Reducir la amenaza en lo posible.

Riesgos básicos del comportamiento colectivo (Javaloy, 2001)

Emergente	Extrainstitucional
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Espontáneo ▶ Poco predecible ▶ Informal ▶ Expresivo ▶ No planeado ▶ No estructurado ▶ Improvisado 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No convencional ▶ No especificado por la cultura ▶ En desacuerdo con las normas establecidas ▶ Objetivos mal definidos ▶ Miembros mal definidos ▶ Roles mal definidos ▶ Generan normas emergentes

- ▶ Estructurar o escalonar la evacuación, de forma que se dé prioridad a aquellos espacios más sensibles a la amenaza.
- ▶ Comunicar, de manera perseverante, las condiciones existentes, las acciones que deben realizarse y las acciones que deben evitarse.
- ▶ Recabar colaboración de entre aquellos en quienes se observe mayores dosis de serenidad, conocimientos, liderazgo y compromiso en caso de limitación de medios humanos propios en relación con la masa.
- ▶ Supervisar continuamente y proporcionar asistencia, de manera personal o mediante comunicación, a todos los puntos conflictivos.

- ▶ Identificar y prestar ayuda a personas con capacidades motoras o sensitivas reducidas.

Conclusión

La gestión del riesgo de aglomeraciones de masas empieza con la concepción de los espacios en que éstas van a tener lugar, y debe estar presente en todo su ciclo de vida, siendo crucial la planificación y control de los acontecimientos.

Es necesario hacer especial hincapié en aquellos eventos singulares, incluso en actividades continuas, cuyo éxito esté basado en una respuesta masiva, existiendo el riesgo de que se superen las expectativas y se vea desbordada la capacidad de respuesta de la organización, produciéndose pérdidas

humanas, materiales y de imagen de la organización.

En todo caso, debe tenerse presente que el conocimiento de las condiciones de las personas que están en la aglomeración es vital para poder dar una respuesta adecuada, apoyada en todo el proceso por estos tres factores:

- ▶ Anticipación, preparación, supervisión y prevención.
- ▶ Comunicación, con la masa de personas, dentro de la organización y con las ayudas externas.
- ▶ Coordinación en la prevención, la comunicación y la respuesta en caso de incidentes. ■

