



*Universitat
Abat Oliba CEU*

Comunicació en situacions de crisi: el cas del compte de Twitter
dels Mossos d'Esquadra en la gestió comunicativa
dels atemptats de Barcelona i Cambrils (2017)

TREBALL FINAL DE MÀSTER

Autor: Xavier Sendrós Sorribes
Tutor: José Ignacio Castelló
Màster Universitari en Comunicació Digital i Noves Tecnologies
2018

DECLARACIÓ

Declaro que el material d'aquest document, que ara presento, és fruit del meu propi treball. Qualsevol ajuda rebuda d'altri ha estat citada i reconeguda. Faig aquesta declaració sabent que l'incompliment de les normes relatives a la presentació de treballs pot comportar greus conseqüències. Sóc conscient que el document no serà acceptat sense que aquesta declaració hagi estat lliurada juntament amb el mateix.

Signatura:

Xavier SENDRÓS SORRIBES

*Una crisi perfectament dirigida i mal comunicada
sempre serà recordada com una crisi mal dirigida.*

JAMES E. LUKASZEWSKI
(@Jimlukaszewski)

Resum

En els darrers anys, institucions públiques d'arreu del món han vist la necessitat d'incorporar les xarxes socials en les seves tasques quotidianes per tal de millorar la gestió comunicativa de les emergències fruit del terrorisme internacional. Bon exemple d'això n'és l'estratègia de comunicació dissenyada i posada en pràctica a Twitter pel Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya arran dels atemptats que van tenir lloc a Barcelona i Cambrils els 17 i 18 d'agost de 2017. Mitjançant l'anàlisi d'aquest cas concret, la present investigació pretén convertir-se en un decàleg de bones pràctiques per a les administracions a l'hora de comunicar en cas d'emergència amb les eines 2.0.

Resumen

En los últimos años, instituciones públicas del mundo entero han visto la necesidad de incorporar las redes sociales en sus tareas cotidianas con el fin de mejorar la gestión comunicativa de las emergencias fruto del terrorismo internacional. Buen ejemplo de ello es la estrategia de comunicación diseñada y puesta en práctica en Twitter por el Departamento de Interior de la Generalitat de Catalunya a raíz de los atentados que tuvieron lugar en Barcelona y Cambrils los 17 y 18 de agosto de 2017. Mediante el análisis de este caso concreto, la presente investigación pretende convertirse en un decálogo de buenas prácticas para las administraciones a la hora de comunicar en caso de emergencia con las herramientas 2.0

Abstract

In recent times, public institutions worldwide have realized the urge to incorporate the use of social media on their daily tasks. The purpose of this is to improve communication use management in emergency situations caused by international terrorism. The communication strategy that was planned and used on Twitter by the Department of Home Affairs of the Generalitat de Catalunya during the Barcelona and Cambrils attacks on the 16th and the 17th of August 2017 is a good example of this. Through the analysis of this particular case, the present study aims to be used as a guideline to help public institutions to communicate an emergency via Web 2.0 tools and develop their own Decalogue of Good Practices.

Paraules clau / Palabras claves / Keywords

crisi - emergència - comunicació - Twitter - administració - atemptat - terrorisme
--

Agraïments

A José Ignacio Castelló, professor de la Universitat Abat Oliba CEU i tutor d'aquest treball, que a banda d'animar-me a investigar sobre el tema, m'ha brindat tota la seva ajuda, confiança i suport.

A Patrícia Plaja i Marc Homedes, respectivament cap de l'àrea de comunicació dels Mossos d'Esquadra i responsable de comunicació de la Direcció General de Protecció Civil de Catalunya. Amdós m'han dedicat uns minuts del seu valuós temps per compartir amb mi com és el dia a dia dels seus equips.

A Esther Sastre, responsable de comunicació del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya, que m'ha obert les portes del departament i explicat com funciona el seu equip, donant-me a conèixer com es gestiona des d'allí la comunicació en situacions d'emergència.

A Josep Maria Brugués, consultor de comunicació corporativa, especialitzat en crisis, que m'ha ajudat a comprendre aspectes importants d'aquesta investigació.

A la meva família, per la seva dedicació, implicació i suport, no només a nivell econòmic sinó també -i sobretot- emocional.

Als meus amics, per la seva paciència i per estar sempre allí quan més els he necessitat.

I a totes i cadascuna d'aquelles persones que, d'una manera o altra han participat directa o indirectament en la realització d'aquest projecte.

Sumari

1. Introducció	9
2. Panoràmica general de la situació de crisi.....	13
2. 1. Concepte	13
2. 2. El cas de l'atemptat terrorista.....	14
2. 3. La gestió de situacions de crisi	15
3. La comunicació de crisi	17
3. 1. La comunicació institucional.....	18
3. 2. El pla de comunicació	21
3. 2. 1. Fases de la gestió de la comunicació en cas de crisi.....	22
3. 3. Claus per una bona comunicació	24
3. 4. Els canals	27
4. Les xarxes socials	29
4. 1. L'empoderament de la ciutadania	31
4. 2. L'ús de les xarxes socials en situacions de crisi.....	33
5. Twitter	37
5. 1. Funcionalitats	39
5. 2. L'ús periodístic de Twitter.....	40
6. La cobertura informativa d'actes terroristes	44
6. 1. Els mitjans de comunicació i el terrorisme.....	44
6. 2. Recomanacions per a la cobertura d'actes terroristes: codis i manuals	48
7. Els atemptats terroristes de Barcelona i Cambrils	52
7. 1. Contextualització històrica del terrorisme islàmic	52
7. 2. Cronologia dels atemptats.....	55
8. Els governs al capdavant de la gestió de la crisi	62
9. El Centre de Coordinació Operativa de Catalunya	65
10. L'equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra	67
10. 1. La Generalitat a Twitter	69
10. 2. El compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra	71
11. El Dispositiu Nucli.....	74
11. 1. Manual en cas de gran emergència a Catalunya	74
11. 2. Els punts clau de la comunicació	78
12. Anàlisi del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra	84
12. 1. Instruments d'anàlisi: variables i procediments	84

12. 2. Resultats i valoracions generals	86
12. 2 . 1. Audiència i interacció	86
12. 2. 2. Tuits publicats i el seu impacte	88
12. 2. 3. Característiques del contingut dels tuits	89
13. Conclusions i futures línies d'investigació.....	95
14. Bibliografia.....	103
14. 1. Fonts bibliogràfiques	103
14. 2. Fonts electròniques	112
14. 3. Fonts orals.....	115
15. Annexos.....	117
15. 1. Entrevistes.....	117
15. 1. 1. Patrícia Plaja	117
15. 1. 2. Esther Sastre	124
15. 1. 3. Josep Maria Brugués	135
15. 1. 4. Marc Homedes.....	142
15. 2. Cronologia dels fets	147
15. 3. Recorregut de la furgoneta a la Rambla de Barcelona	148
15. 4. Tuits publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra	148
15. 5. Estat de les víctimes al compte de Twitter de Protecció Civil	151
15. 6. Atemptat a Cambrils.....	151
15. 7. Concentració a la Plaça de Catalunya de Barcelona	152
15. 8. Reunió dels governs català i espanyol	152
15. 9. Reunió al Centre de Coordinació Operativa de Catalunya	153
15. 10. Centre de Coordinació Operativa de Catalunya	153
15. 11. Patrícia Plaja amb responsables dels Mossos d'Esquadra.....	154
15. 12. Equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra	154
15. 13. Capçalera del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra	155
15. 14. Sala de premsa del Departament d'Interior	155
15. 15. Índex de gràfics.....	156
15. 16. Taula d'anàlisi de tuits del compte dels Mossos d'Esquadra	157
15. 16. 1. Dia 17 d'agost de 2017	157
15. 16. 2. Dia 18 d'agost de 2017	159
15. 16. 3. Dia 19 d'agost de 2017	162
15. 16. 4. Dia 20 d'agost de 2017	164
15. 16. 5. Dia 21 d'agost de 2017	166

1. Introducció

L'interès per aquesta investigació neix arran dels atemptats de París i Niça, als 2015 i 2016 respectivament. França, per la seva cultura, llengua i valors, ha estat sempre un país que m'ha cridat molt l'atenció. Precisament, hi vaig viure de 2013 a 2016, període on els diferents atacs terroristes soferts al país bretó van marcar profundament la *psique* col·lectiva dels francesos. Posteriorment, a l'any 2017, vaig traslladar-me a Barcelona, on hi vaig presenciar en primera persona l'atac a les Rambles.

Sóc periodista de formació i m'interessen especialment els temes socials i polítics, així com tot allò que té a veure amb la comunicació i les noves tecnologies. Viure de tant a pop aquests tràgics esdeveniments em va fer plantejar certes qüestions en relació al paper de la comunicació en la gestió de situacions d'emergència i especialment com les eines 2.0 poden ajudar a les institucions públiques a l'hora de comunicar sobre un tema tan delicat com són els atemptats terroristes.

En els últims anys, el terrorisme global ha passat de ser un tema polític marginal a convertir-se en un dels principals enemics de les autoritats públiques al món occidental. Dia rere dia, l'amenaça terrorista posa a prova als governs encarregats de prevenir i pal·liar els efectes negatius d'aquestes massacres contra víctimes civils. Els actes terroristes generen grans emergències que venen sempre acompanyades d'angoixa, pànic, caos, bloqueig, confusió i manca d'informació. Davant d'aquesta situació, els responsables polítics i institucionals han de comptar amb una estratègia de comunicació contraterrorista per a poder donar una resposta el més efectiva possible que els permeti preservar l'ordre i garantir la seguretat dels seus conciutadans.

L'accés a informació actualitzada, precisa i fiable és de vital importància en situacions d'emergència, i les eines 2.0 en permeten millorar la seva gestió. Les xarxes socials, i especialment Twitter, s'han convertit en elements indispensables per a qualsevol institució pública i han modificat per complert la manera de gestionar comunicativament els actes terroristes. Bon exemple d'això n'és la cobertura informativa a través de Twitter duta a terme pel Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya arran dels atemptats que van tenir lloc a Barcelona i Cambrils els 17 i 18 d'agost de 2017.

Pels volts de les 5 de la tarda del 17 d'agost de 2017, un atropellament massiu amb una furgoneta culminava amb la tràgica xifra de 15 morts i més de 120 ferits a les Rambles de Barcelona. Hores després, el grup terrorista Estat Islàmic reivindicava l'atac. La

matinada del 17 al 18 d'agost es produïa un segon atac terrorista, aquest cop a Cambrils. Cinc presumptes terroristes eren abatuts després d'intentar saltar-se un control policial i atropellar a sis persones, acabant amb la vida d'una d'elles.

La ràpida actuació dels cossos policials i dels serveis d'emergència durant aquelles hores de màxima confusió i caos, van permetre garantir la seguretat ciutadana, mantenir la situació sota control i desarticular la cèl.lula terrorista en només quatre dies. Però el resultat de la gestió d'aquesta crisi no hagués estat el mateix sense la cobertura informativa duta a terme pels equips de comunicació del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya que, a través de rodes de premsa i, especialment, dels seus comptes oficials a Twitter -@mossos dels Mossos d'Esquadra i @emergenciescat de Protecció Civil- van oferir, minut a minut, informació sobre l'operatiu policial i recomanacions per a la ciutadania. Digne d'un rigorós treball periodístic, fruit de més de dos anys de preparació, el tractament informatiu dels atemptats ha estat elogiat i reconegut com un model exemplar d'estratègia de comunicació en cas d'emergència.

Partint d'aquesta idea, centro la meua investigació en l'anàlisi d'un cas pràctic: la cobertura informativa al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra durant els atemptats de Barcelona i Cambrils. Aquest treball pretén demostrar la següent hipòtesi: l'estratègia de comunicació a través del compte de Twitter de la policia catalana va ser un element clau en la gestió dels atemptats de Barcelona i Cambrils.

El present projecte té per objectiu demostrar com d'important és per a les institucions públiques disposar d'un pla de comunicació que tingui en compte els diferents públics objectius (ciutadania, mitjans de comunicació, personal vinculat a les emergències, autoritats físiques i institucions) i que contempli l'ús de les eines 2.0.

En aquest treball es duu a terme una investigació descriptiva exploratòria sobre el tema en qüestió. En primer lloc, es revisen diversos manuals de comunicació en cas de crisi, recomanacions per als professionals a l'hora d'abordar la cobertura informativa d'atemptats terroristes, així com les característiques i el potencial comunicatiu de les xarxes socials -especialment Twitter- en situacions d'emergència. Així mateix, es fa una aproximació al fenomen del terrorisme i a la seva gestió comunicativa. Per a realitzar aquesta primera part de la investigació s'han emprat diverses fonts actualitzades, la majoria d'elles de menys de cinc anys d'antiguitat. A banda d'això, s'ha entrevistat a Josep Maria Brugués (@JMBrugues), consultor de comunicació corporativa, especialitzat en crisis, que ha compartit amb mi la seva visió d'expert en la matèria.

A continuació, s'introdueix l'estudi del cas concret, és a dir, la cobertura informativa dels atemptats viscuts a Barcelona i Cambrils l'agost de 2017 a mans de la policia catalana. Primer de tot, es fa una reconstrucció dels fets, per a comprendre com van succeir els tràgics esdeveniments. També s'analitza el context polític a Catalunya i a Espanya en el qual van tenir lloc els atacs terroristes. En aquest sentit, cal recordar que diversos episodis de caire polític viscuts a finals de 2017 i principis de 2018, van provocar el cessament de diversos alts càrrecs de la Generalitat de Catalunya i del Govern Espanyol que apareixen al llarg d'aquest treball.

Per altra banda, es repassen les competències dels Mossos d'Esquadra en clau de comunicació en situacions d'emergència, així com la seva presència a les xarxes socials, especialment a Twitter. També es fa un anàlisi del Dispositiu Nucli, protocol de comunicació en cas de gran emergència elaborat pel Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya, el qual va ser activat per a la gestió comunicativa dels atemptats. Per a aquest apartat s'han analitzat les declaracions de Patrícia Plaja (@patriciaplaja), cap de l'àrea de comunicació de la policia catalana, i de Marc Homedes (@HomedesMarc), responsable de comunicació de la Direcció General de Protecció Civil i del telèfon 112 de la Generalitat de Catalunya, en diverses entrevistes a mitjans de comunicació i conferències. També s'ha tingut en compte el contingut del Dispositiu Nucli, així com articles sobre el tema publicats en diaris digitals.

Per contrastar tota aquesta informació i completar la investigació, s'ha entrevistat a tres persones directament implicades en el cas en qüestió. En primer lloc a Patrícia Plaja i Marc Homedes, que -amb els seus respectius equips- van gestionar els comptes de Twitter dels Mossos d'Esquadra i de Protecció Civil, els quals van liderar la gestió comunicativa dels atemptats. Així mateix, s'ha pogut comptar amb el testimoni d'Esther Sastre (@EstherSastre2), responsable de comunicació del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya. Des de 2015, Sastre va coordinar l'equip encarregat de redactar el Dispositiu Nucli.

A més d'això, s'estudia com va ser la cobertura informativa al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra. Per a fer-ho, s'analitzen -un per un- els diversos tuits publicats per la policia catalana des del moment de l'atemptat a les Rambles de Barcelona, el 17 d'agost de 2017, fins a la confirmació oficial de la detenció de 4 dels membres de la cèl·lula terrorista autora dels atemptats i de la mort de 8 d'ells, el 21 d'agost de 2017, amb la consegüent desarticulació de la mateixa. Per a fer-ho, es realitza un anàlisi qualitatiu i quantitatiu de les diverses piulades realitzades, tenint en compte aspectes

com la freqüència en les publicacions, els *hashtags* i les expressions emprades, l'ús de material gràfic, els idiomes, així com el nombre de mencions i missatges compartits pels usuaris d'aquesta plataforma. De la mateixa manera, s'analitza la progressió del nombre de seguidors del compte en qüestió i l'interès pel contingut publicat, que puguin ser vinculats directament amb la gestió comunicativa dels atemptats.

2. Panoràmica general de la situació de crisi

2. 1. Concepte

El professor Boin, de l'Institut de Ciència Política de la Universitat de Leiden (Holanda), descriu la crisi com “[...] una fase de desorden en el desarrollo aparentemente normal de un sistema” (Manchón Campillo, 2016, p. 4)¹. El terme “crisi” descriu una amenaça que afecta a les estructures bàsiques, als valors i a les normes fonamentals d'un sistema, i que sota pressió i en circumstancies molt incertes, requereix la presa de decisions importants.

Perquè una amenaça pugui ser considerada com una crisi, ha de reunir les característiques següents: (1) que, per la seva naturalesa, la gestió del temps es consideri crítica; (2) que es trobi rodejada de circumstancies altament incertes i que la informació de la qual es disposi sigui escassa i imprecisa; i (3) que existeixi una imperiosa necessitat d'adoptar decisions crítiques de vital importància (Miguel Ramírez, 2006, p. 2). Una crisi no només és una situació d'urgència que posa en perill a la població, sinó un esdeveniment anormal que té conseqüències físiques, naturals, financeres o relacionades amb la imatge (COMM Collection, 2016, p. 7).

Segons Pont Sorribes (2009, p. 19), les principals característiques d'una crisi són: la sorpresa, la manca d'informació, la pèrdua de control, la generació d'atenció pública² i/o política, i l'aprensio o el pànic. Totes les crisis tenen un denominador comú: representen una etapa d'incertesa, d'estrès i de suspens a l'espera d'una solució urgent (Losada Díaz, 2010, p. 22), condicionada per una pressió en augment a l'hora d'actuar, que varia en funció de la gravetat de la situació (Manchón Campillo, 2016, p. 3). Ara bé, existeixen diferents tipus de crisis en funció de la naturalesa dels esdeveniments que les provoquen, el moment en què es produeixen, el nivell de gravetat i les seves conseqüències.

El terme “emergència” sovint s'empra com a sinònim de crisi. “L'emergència es defineix com l'alteració sobtada de la realitat que té com a conseqüència danys greus sobre les persones, els béns o el medi ambient” (Pont Sorribes, 2009, p. 19).

¹ “[...] una fase de desordre en el desenvolupament aparentment normal d'un sistema”.

² Una incidència es converteix en una crisi quan, per la seva gravetat, té ressó als mitjans de comunicació, incloses les xarxes socials (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018).

2. 2. El cas de l'atemptat terrorista

Els actes de terrorisme representen una situació de crisi i una ruptura amb la quotidianitat. Els atemptats van dirigits contra els valors fonamentals d'un Estat i la seva sorpresa i imprevisibilitat els doten d'incertesa, la qual cosa fa necessària la presa de decisions crítiques amb caràcter urgent (Miguel Ramírez, 2006, p. 2). Els dos objectius principals de les organitzacions terroristes són convertir-se en el centre de l'atenció pública i afectar, en la major mesura possible, les institucions de l'Estat.

Schmid i Graaf descriuen el terrorisme com:

[...] la amenaza o el uso deliberados y sistemáticos de la violencia contra objetivos instrumentales (humanos) en un conflicto entre dos o más partes, donde las víctimas inmediatas -que pueden incluso no tener relación con las partes en conflicto- no pueden, a través de un cambio de actitud o comportamiento, disociarse del conflicto (López García, 2009, p. 2)³.

El terrorisme global representa avui dia un dels principals enemics de les autoritats públiques i de la seguretat al món occidental. Nombroses ciutats han sofert actes terroristes a nivell internacional: des del World Trade Center a Nova York, passant per Londres, Madrid, Berlín, París i Barcelona. Aquests atemptats han deixat profundes cicatrius en la *psique* col·lectiva (Shapiro *et al.*, 2011, p. 7).

El terrorisme és un acte contra els drets humans que genera terror, ansietat, impotència i sentiment d'estar sempre amenaçat⁴. A més de sembrar pànic entre la població, l'objectiu real de qualsevol acció terrorista és “[...] destruir el orden público y socavar la confianza en los responsables políticos, religiosos y sociales” (Shapiro *et al.*, 2011, p. 10)⁵.

Els grups terroristes -de gran varietat ideològica i de propòsits- utilitzen els atemptats com a estratègia de violència i de comunicació, la qual cosa els diferencia de la resta de desastres o actes de violència comuns. Les principals característiques del mètode emprat pels terroristes per a propagar el seu missatge de terror mitjançant els atemptats són les següents: (1) apareixen per sorpresa i sense advertència prèvia,

³ “[...] l'amenaça o l'ús deliberats i sistemàtics de la violència contra objectius instrumentals (humans) en un conflicte entre dues o més parts, on les víctimes immediates -que poden fins i tot no tenir relació amb les parts en conflicte- no poden, a través d'un canvi d'actitud o de comportament, dissociar-se del conflicte”.

⁴ A *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad* (Barcelona: Paidós, 1998), Berck planteja el paradigma de la societat del risc com un estadi de la societat moderna en el qual la producció de riscos polítics, ecològics i individuals escapa del control institucional (Suau Gomila *et al.*, 2007, p. 121).

⁵ “destruir l'ordre públic i socavar la confiança en els responsables polítics, religiosos i socials”.

sovint atacant llocs i objectes inesperats; (2) tenen la intenció de causar el màxim dany tant a vides humanes com a instal·lacions, així com atraure la major atenció pública possible; i (3) es dirigeixen a objectes que sovint no tenen una connexió directa amb els fins polítics dels terroristes (Shapiro *et al.*, 2011, p. 11).

Els indrets amb altes concentracions de persones com estacions de tren, aeroports o centres comercials, acostumen a ser els objectius prioritaris dels terroristes. Això no és casualitat, i doncs, un atemptat contra ciutadans genera una enorme atenció pública i en maximitza el seu impacte. Sovint, els blancs dels terroristes són edificis simbòlics, provocant així, la destrucció de valors culturals, religiosos, socials, filosòfics i econòmics d'una determinada societat.

Una crisi és per naturalesa impredecible, tot i que existeixen certes excepcions. Entre els molts tipus de crisis possibles, les més difícils de gestionar són aquelles que afecten a la seguretat de l'Estat o a la pròpia integritat del mateix, i particularment aquelles que estan relacionades amb el terrorisme. El pànic i la psicosis s'apoderen del públic en general, que necessita sentir-se protegit i entendre què ha passat. Per això, una bona gestió política i comunicativa de crisi és clau per a fer-hi front (Martínez Solana, Frazão Nogueira & Valarezo, 2017).

2. 3. La gestió de situacions de crisi

Qualsevol crisi requereix d'accions de resposta amb l'objectiu d'intentar-ne minimitzar els seus possibles danys humans i materials. La gestió de crisi es basa en un conjunt d'accions per a la mitigació, preparació, resposta i recuperació davant d'una situació d'emergència, en la qual s'hi poden veure involucrats -entre d'altres- agències governamentals, organitzacions no governamentals, comunitats de voluntaris i ciutadans (Acuña Ruano, 2014, p. 10)⁶.

Acuña Ruano (2014, p. 10) organitza la gestió de crisi en quatre fases:

- Preparació (de l'anglès, *preparedness*): en aquesta etapa es creen els plans de crisi que defineixen les responsabilitats, procediments i accions a realitzar en cas d'una possible emergència.

⁶ La gestió de crisi esdevé cabdal en la lluita contra el terrorisme, des de la prevenció fins a la mitigació dels seus efectes (López García, 2009, p. 4).

- Resposta (de l'anglès, *reponse*): entren en joc tots els recursos disponibles per a respondre a la situació crisi, en funció de les circumstàncies específiques de l'emergència i segons els plans resultants de la fase de preparació.
- Recuperació (de l'anglès, *recovery*): en aquest moment es realitzen les accions necessàries per a recuperar l'àrea afectada i intentar tornar-la a la normalitat.
- Mitigació (de l'anglès, *mitigation*): prevenció a llarg termini de desastres similars i reducció dels possibles efectes negatius en futures emergències.

En el seu manual *La gestión de crisis ante el terrorismo*, Miguel Ramírez (2016, p. 4) argumenta que, per a ser el més efectiu possible en la gestió de qualsevol situació de crisi, és convenient aplicar el *principi de les tres C*: (1) comunicació (establir els canals de comunicació necessaris); (2) cooperació (si és necessari, sol·licitar cooperació i utilitzar tots els mitjans disponibles i pertinents); i (3) coordinació (aconseguir la sinergia entre tots els mitjans disponibles i evitar que aquests entorpeixin les seves respectives tasques).

Ramacker & Mertens (2013, p. 6), per la seva banda, divideixen en 3 fases la planificació d'urgència i la gestió de crisi: informació preventiva, comunicació de crisi i restabliment.

3. La comunicació de crisi

Martínez Martínez afirma que “[...] en muchos casos las crisis no las provocan sólo los hechos en sí, sino que también son provocadas por la manera de reaccionar ante ellos, y la comunicación es una parte crucial de dicha reacción” (Institut Cerdà, 2016, p. 12)⁷.

Una mala gestió comunicativa pot empitjorar la crisi i prolongar-ne la seva gestió (Miguel Ramírez, 2006, p. 18). Per contra, una comunicació eficaç juga un paper importantíssim en la limitació del dany i el retorn a la normalitat en una situació d'emergència. La comunicació de crisi es diferencia de la comunicació habitual per una sèrie de trets característics: (1) a l'inici de la crisi hi ha sovint una manca d'informació; (2) la situació evoluciona a una velocitat anormal, requerint decisions ràpides; i (3) generalment hi ha víctimes.

D'aquesta manera, la comunicació de crisi esdevé un element clau per a la mitigació dels efectes d'un atemptat terrorista. Com afirmen Shpiro *et al.* en el seu *Manual de Comunicación Contraterrorista para Autoridades Públicas*, “con el fin de afrontar de manera eficaz las consecuencias de los atentados terroristas, las autoridades públicas necesitan una estrategia de comunicación contraterrorista que esté diseñada para brindar seguridad y confianza en la población” (Shpiro *et al.*, 2011, p. 7)⁸.

En primer lloc ha de quedar clar qui està a càrrec de la comunicació de crisi i qui n'assumeix el lideratge. Una vegada conformat l'equip de gestió de crisi, aquest ha de coordinar l'estratègia de comunicació, els plans d'acció i els missatges a emetre. A més d'identificar els coordinadors d'equip, és important determinar els canals de comunicació i posar-se en contacte amb la resta d'institucions i departaments implicats. Com afirma la Quadriga University, “one of the most important roles of communicators in a crisis is to guide leaders on managing the crisis in terms of communication” (COMM Collection, 2006, p. 25)⁹.

L'equip de comunicació de crisi és el responsable de totes les accions comunicatives. Aquest ha d'estar format -en la mesura del possible- per un responsable de crisi, un

⁷ “[...] en muchas ocasiones las crisis no las provocan sólo los hechos, sino que también son fruto de la manera de reaccionar ante ellos, y la comunicación es una parte crucial de dicha reacción”.

⁸ “Per tal de fer front de manera eficaç a les conseqüències dels atemptats terroristes, les autoritats públiques necessiten una estratègia de comunicació contraterrorista dissenyada per a brindar seguretat i confiança a la població”.

⁹ “Un dels rols principals dels comunicadors en una situació de crisi és ajudar els líders en la gestió de la situació d'emergència en termes de comunicació”.

coordinador de crisi, un portaveu i un assistent d'equip de crisi. També poden formar part del grup, experts en la matèria com tècnics, psicòlegs, entre d'altres.

De la mateixa manera, l'equip ha de comptar amb un portaveu, un centre de premsa ben identificat, regles de funcionament adaptades i eines de comunicació preparades amb antelació. Mantenir una bona relació amb la premsa, comptar amb corresponsals i disposar d'una base de dades i d'antecedents, són elements importants a tenir en compte en la gestió comunicativa d'una crisi. En definitiva, és clau una preparació tècnica suficient i comptar amb la infraestructura i el personal adequat.

Segons Doug (Rivera Rogel & Rodríguez Hidalgo, 2016, p. 201), existeixen cinc constants en la gestió comunicativa de les situacions de crisi: (1) la gent coneix la crisi a través de les xarxes interpersonals; (2) la ciutadania tendeix a valorar la gravetat de la crisi en termes de risc i aquesta, a la vegada, depèn de l'opinió oficial i pública sobre què és el risc; (3) les fonts més confiades són les del govern; (4) la cobertura dels mitjans indica al públic la importància de la crisi; i (5) la facilitat d'obtenir informació en un sistema de comunicació obert redueix els rumors i n'augmenta l'exactitud.

Per la seva banda, Lukaszewski (Losada Díaz, 2010, p. 44), en el seu *Modelo de Objetivos de Comunicación*, recull els principis per a la gestió comunicativa de qualsevol situació de crisi: (1) comunicació amb els més afectats, assumint responsabilitats, demostrant transparència i rapidesa en la resolució de problemes; (2) comunicació propera al lloc dels fets; (3) tenir un únic representant que comuniqui amb els mitjans i que respongui a les seves preguntes; (4) transmissió ràpida dels fets; i (5) presa de decisions coherents.

3. 1. La comunicació institucional

La comunicació institucional és una part més -i precisament, no la menys important- de la gestió política d'una crisi. Sempre que qualsevol institució s'enfronta a una crisi no pot evitar comunicar. De fet, la comunicació institucional funciona, en la majoria de crisis, com a factor determinant entre enfrontar-se en un escàndol públic o sortir-ne ben parat (Pérez Gaudio, 2002, p. 2). En efecte, *"la comunicació da legitimidad a las*

acciones de gobierno de los países democráticos, o bien le quita su confianza a modo de sanción electoral” (Martínez Solana, Frazão Nogueira & Valarezo, 2017) ¹⁰.

És obligació de l'Administració generar una societat informada i promoure la cultura de la informació, comunicant la seva gestió a la ciutadania des de tots els àmbits. La comunicació institucional ha de respondre d'aquesta manera davant la necessitat de satisfer el dret a la informació de la ciutadania, fomentant així, una comunicació institucional pro-ciutadana. Informar esdevé un vehicle de transmissió entre allò que el govern vol comunicar i la ciutadania. Així, la comunicació es converteix en una eina estratègica, com a instrument de transparència i de govern obert (Gobierno de Navarra, 2011, p. 9).

La institució és un tot comunicatiu; ha de comunicar permanentment. Sense comunicació resulta impossible que aquesta funcioni i assoleixi els seus objectius. La comunicació és un recurs estratègic i, per tant, és prioritari. *“La comunicación no es el éxito, pero éste no se puede alcanzar sin una buena gestión comunicativa”* (Vichique De Gaspín, 2013, p. 61)¹¹.

Així doncs, qualsevol institució ha de comptar necessàriament amb un àrea de comunicació o de premsa institucional, un espai a través del qual aquesta pugui interactuar amb la societat. Sovint es confon la comunicació institucional amb el marketing, la publicitat o les relacions públiques. No obstant, la comunicació institucional va més enllà d'aquests conceptes i a la vegada es nodreix d'ells, ja que a través d'ella es busca comunicar la missió, visió, valors i objectius, és a dir, la identitat de la institució. Són les institucions les que actuen amb la societat i és la seva àrea de comunicació l'encarregada d'aquesta interacció (Bombardelli, 2015, p. 149).

En general, el departament de comunicació d'una institució amb certa dimensió ha d'estar organitzat en torn a les cinc variables següents: (1) la direcció estratègica, basada en el desenvolupament de la comunicació estratègica i la gestió de la comunicació de crisi; (2) la comunicació institucional, que engloba aquelles activitats orientades al desenvolupament de la comunicació en termes d'imatge i de missatges; (3) la relació amb els mitjans; (4) l'atenció a la ciutadania; i (5) la comunicació interna,

¹⁰ “La comunicació dóna legitimitat a les accions del govern dels països democràtics, o bé li treu confiança en forma de sanció electoral”.

¹¹ “La comunicació no és l'èxit, però aquest no es pot aconseguir sense una bona gestió comunicativa”.

que es centra en el capital humà i en conèixer a les persones de l'equip personal i professionalment (Gobierno de Navarra, 2011, p. 13).

En una institució, l'estratègia de comunicació esdevé fonamental perquè és el mitjà que té la institució per a comunicar-se amb els seus públics. Amado Suárez i Castro Zuñeda expliquen que, de la mateixa manera que en les relacions públiques, la publicitat institucional ha de ser el resultat d'una cuidada planificació, que parteixi d'objectius concrets que permetin l'avaluació posterior de resultats de la campanya. A la pràctica, aquesta planificació es troba totalment condicionada pels interessos de la institució i aquests poden ser d'ordre polític, social, religiós i econòmic (Bombardelli, 2015, p. 150). D'aquesta manera, la premsa institucional té un paper molt important en el moment de pensar les estratègies de la comunicació interna i externa de la institució.

S'ha de tenir sempre en compte la importància dels mitjans de comunicació en la societat, ja que una part de la informació que la ciutadania rep de les institucions prové d'allò que apareix publicat en la premsa. Així doncs, en el moment de pensar en la comunicació des d'una institució és molt important el disseny d'una estratègia de premsa amb els mitjans de comunicació. També s'ha de pensar en el concepte de públic, present en l'esquema de la comunicació com a destinatari del missatge. El coneixement dels públics és condició fonamental per a l'adequació de missatges, mitjans, temps i altres variables (Vichique De Gaspín, 2013, p. 61). Així doncs, l'estratègia de comunicació es pensarà des de l'opinió pública en general (Bombardelli, 2015, p. 151).

La comunicació institucional és, per consegüent, aquella que s'encarrega de difondre, promoure i relacionar l'entitat en els àmbits d'interès. No només en relació als mitjans de comunicació periodístics i professionals que els integren, sinó també de la comunitat (ciutat, província, país, exterior) i espais de poder. Sigui com sigui, "*comunicar lo que se hace es tan importante como lo que se hace*"¹² (Pérez Gaudio, 2002, p. 3). Però no n'hi ha prou amb informar, sinó que també s'ha de formar als diferents públics (periodistes i ciutadans), assegurant que la difusió que es duu a terme pels diversos canals sigui aquella que es pretén donar.

A més, per a assolir l'èxit en clau de comunicació, és necessari saber quin lloc i quines funcions ocupa la institució, i per tant, què se n'espera de la seva gestió. A partir d'aquí,

¹² "Comunicar allò que es fa és tant important com allò que es fa".

es podran definir els objectius i encarar una estratègia de comunicació que respongui als seus interessos (Pérez Gaudio, 2002, p. 3).

La gestió de la comunicació en els organismes públics ha evolucionat de les tradicionals funcions de relació amb els mitjans (gabinet de premsa) a aspectes més amplis i estratègics propis de la direcció de la comunicació d'una institució. S'ha passat de la figura del cap de premsa al director de comunicació¹³. Les seves funcions més habituals són les següents: (1) definició del pla, de la política de comunicació i de l'estratègia comunicativa per a l'entitat en el seu conjunt o per a projectes i activitats concretes; (2) gestió de la imatge pública i de la reputació de l'Administració; (3) supervisió i coordinació de la comunicació entre les diferents àrees de la institució o, en el seu defecte, gestió de tota la labor comunicativa; i (4) informació als màxims càrrecs sobre els resultats.

En definitiva, l'àrea de comunicació institucional ha de comunicar el ser i quefer institucional, gestionar i comunicar intangibles -en especial la reputació, confiança, credibilitat, generació d'imatge i consens, així com la responsabilitat social-, i col·laborar en la prevenció i la gestió institucional de crisis (Vichique De Gaspín, 2013, p. 67). D'aquesta manera, la possibilitat de crisis ha de ser contemplada en tots els exercicis de planificació estratègica de la comunicació de qualsevol institució, a més de considerar-la una oportunitat recurrent.

3. 2. El pla de comunicació

En el transcurs d'una crisi, no es pot confiar únicament en la rutina de comunicació habitual. És important elaborar un pla de comunicació de crisi. Ben confeccionada, l'estratègia de comunicació permet guanyar temps quan una crisi esclata, sigui en el moment que sigui, treballar de manera preventiva i reutilitzar les campanyes en cas de necessitat. El pla de comunicació de crisi ha de tenir en compte què es comunica cap a dins de l'organització i cap a fora. Ara bé, malgrat la seva importància, la majoria d'institucions no compten amb manuals de comunicació en cas de crisi (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018).

¹³ També conegut com a *DirCom*, el comunicador institucional ha de treballar en harmonia amb els directius jeràrquics i el personal, i aquests tenir clar quina és la funció que realitzaran davant els diferents escenaris (Pérez Gaudio, 2002, p. 10).

El risc zero no existeix, i per tant, qualsevol organització ha d'estar preparada pel què pugui venir. "Qualsevol organització ha de preveure totes les possibles situacions de crisi a les quals està exposada i -a partir de la informació recollida- elaborar un pla de comunicació" (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018). Ara bé, crear un protocol de comunicació de crisi no és gens fàcil. És un document obert a canvis, que mai arriba a estar acabat del tot, i que s'adapta contínuament a cada situació (COMM Collection, 2016, p. 12). Acabada una crisi, s'ha de fer una avaluació del pla per tal d'evitar, en un futur, cometre els mateixos errors. Això inclou una bona comunicació, protocols obligatoris i una preparació conjunta que impliqui al personal encarregat de la comunicació i als departaments de seguretat dins de l'administració pública (Shapiro *et al.*, 2011, p. 7).

En l'elaboració de qualsevol manual de comunicació de crisi existeixen tres formes d'actuar: (1) proactiva, és a dir, quan la institució pren la iniciativa i comunica en el moment de sofrir la crisi; (2) reactiva, quan la institució no comunica si no se li demanen explicacions al respecte; i (3) mixta, una mescla entre les dues anteriors. Que una organització actuï d'una o altra forma dependrà de cada situació.

La confecció d'aquest protocol ha de ser competència de l'equip de comunicació i ha d'implicar a tots els departaments de l'organització, ja que la comunicació és transversal¹⁴. Una vegada elaborat, el manual ha de ser validat per l'equip directiu. Aquest document ha de ser clar i sintètic i servir per deixar clar com es posa en marxa el circuit, les responsabilitats de cadascú dins de la gestió de crisi, els possibles portaveus, així com l'argumentari, és a dir, les possibles preguntes i respostes que puguin sorgir. "L'elaboració d'un protocol de comunicació permet a la institució no només conèixer bé quines són les seves mancances, sinó també els seus públics objectius" (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018).

3. 2. 1. Fases de la gestió de la comunicació en cas de crisi

Qualsevol atemptat terrorista comporta una sèrie d'accions en el marc de la gestió de crisis. Per a Martínez Martínez (Institut Cerdà, 2016, p. 13), les etapes de la gestió de la comunicació en casos de crisi es poden resumir en (1) l'anàlisi i el diagnòstic dels fets;

¹⁴ La preparació de l'equip de comunicació ha de ser constant i d'actualització permanent. A més, el treball en equip és fonamental per a assolir un resultat òptim.

(2) la identificació dels interlocutors i dels canals de difusió; (3) la definició de la informació a transmetre, el tipus de missatge a donar i l'organització temporal dels mateixos; (4) la implementació d'accions de comunicació definides mitjançant els passos citats anteriorment; i (5) el tancament de la crisi i la gestió de noves oportunitats.

Shapiro et al. (2011, p. 20) van més enllà i divideixen la gestió comunicativa d'actes terroristes en quatre etapes:

- Etapa 1 - Confusió: Durant la primera hora després de l'atemptat regna la confusió i s'escampen els primers rumors sobre una possible acció terrorista. En aquesta etapa hi ha molta pressió pública i incertesa, així doncs, és clau actuar amb cautela, prudència i responsabilitat, confirmant únicament aquells fets que són irrefutables i negant -en la mesura del possible- rumors i informació incorrecta. És el moment de comunicar els primers missatges no sensibles i tenir sempre en compte la repercussió d'allò que es comunica, així com l'impacte de les declaracions emeses.
- Etapa 2 - Operacions de rescat i investigacions: En les següents 2 o 3 hores, el treball dels serveis d'emergència i les investigacions policials esdevenen fonamentals, així doncs, és important no interferir en la seva feina. En aquesta etapa apareixen informacions sobre l'accident als mitjans de comunicació i les primeres declaracions de condemna de les diverses institucions polítiques.
- Etapa 3 - Declaracions institucionals: La 3^a o 4^a hora després de l'atemptat, els mitjans transmeten i donen cobertura a un gran nombre de declaracions oficials a tots els nivells. Els propis mitjans sol·liciten aquests tipus de comunicats. En aquesta etapa, creix l'interès públic a nivell nacional i internacional.
- Etapa 4 - Inici del procés de normalització al lloc dels fets: Des de la 4^a o 5^a hora en endavant fins a pocs dies després de l'atemptat, comença el procés de normalització al lloc dels fets. Depenent del nivell d'atrocitat de l'acte terrorista, aquest procés es pot allargar més o menys.

Sigui com sigui, preparar, assajar i organitzar una estratègia específica de comunicació en cas de crisi abans que tingui lloc un atemptat és clau perquè aquesta formi part inherent de la gestió de l'emergència i de les accions dutes a terme per a recuperar la normalitat al més aviat possible. "La comunicació de crisi es prepara abans que aquesta arribi. No es prepara ni en el moment, ni durant, ni després" (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018). Com afirma el manual de COMM Collection, *"tout comme la guerre se prépare en temps de paix, la communication de*

crise se prépare en période calme” (COMM Collection, 2016, p. 5)¹⁵. D'aquesta manera, els simulacres esdevenen vitals per a que l'estratègia de comunicació doni els resultats més òptims.

3. 3. Claus per una bona comunicació

El primer que s'ha de fer davant d'una crisi és un anàlisi de la situació. En aquesta etapa s'ha de recollir tota la informació important relacionada amb els fets i les parts implicades en l'emergència. Durant els primers minuts d'una crisi (la famosa *golden hour*)¹⁶, principalment el públic i els mitjans de comunicació (de anglès, *stakeholders*)¹⁷ requereixen informació precisa i constant. Ara bé, és inevitable que en aquests instants immediatament posteriors a l'emergència, s'ofereixi una versió fragmentada dels fets, així com informació incompleta.

En la gestió de la comunicació de crisi és clau actuar ràpid, ser breu i simple i, sobretot, dir sempre la veritat, i doncs, com afirma l'Institut Cerdà en el seu manual, “[...] *de otro modo, ante la falta de información, los medios, o el público en general, la buscarán en otras fuentes*” (2016, p. 12)¹⁸. De la mateixa manera, és important, segons Pont Sorribes, “unificar els criteris de la comunicació perquè es realitzi d'una manera clara i resolutiva que permeti als ciutadans aplicar les mesures de prevenció i autoprotecció” (2009, p. 59).

Segons Lastennet (2016, p. 33), és al principi de la crisi on, davant la manca d'informacions precises sobre l'esdeveniment, s'han de difondre missatges d'alerta. És important recordar els processos i les accions de les autoritats i els serveis d'intervenció en curs, així com donar algunes recomanacions pràctiques que tot ciutadà pot fàcilment complir per a prendre cura d'ell mateix. Això inclou -entre d'altres- fer cas del que diuen els mitjans de comunicació i la resta de canals oficials d'informació, no acudir al lloc dels fets o no saturar els punts de trucades d'emergència.

¹⁵ “de la mateixa manera que la guerra es prepara en temps de pau, la comunicació de crisi es prepara en període de calma”.

¹⁶ Els professionals de la gestió de crisis anomenen *golden hour* (l'hora daurada) a la primera hora que transcorre des del moment en que es dispara l'alarma inicial d'una situació de crisi, ja que és el període de temps en el qual, moltes vegades, una organització es juga totes les seves cartes (Vichique De Gasperín, 2013, p. 328).

¹⁷ El terme *stakeholders* s'empra per designar a aquells grups que tenen interessos i que poden influir en la institució i en els seus resultats, o bé que depenen d'ella i també poden ser influïts (Vichique De Gasperín, 2013, p. 119).

¹⁸ “d'altra forma, davant la manca d'informació, els mitjans, o el públic en general, la buscaran en altres fonts”.

A més, s'ha de tenir en compte que la difusió d'informació errònia afavoreix el caos i el soroll, dificultant la comunicació i ensordint la informació oficial. Com afirma Lagadec, “[...] *alors que l'on est bien en peine de comprendre l'enchaînement des faits, et que toute mise en cause se traduirait sur-le-champ par une nouvelle cascade de crises*” (Lagadec, 1996, p. 198)¹⁹. Així doncs, una bona preparació permet mantenir la situació sota control al màxim possible durant una emergència.

Un cop verificades les primeres informacions i amb els mitjans de comunicació -incloses les xarxes socials- sota control, és clau donar un missatge simple, directe i estructurat, a través dels diferents canals disponibles. Els tres elements clau a tenir en compte són (Ramacker & Mertens, 2013, p. 12) els següents: (1) allò que se sap, és a dir, la informació factual (de l'anglès, *we know*); (2) allò que s'està fent, és a dir, les accions en curs (de l'anglès, *we do*); i (3) allò que preocupa, principalment la salut i la seguretat (de l'anglès, *we care*). Brugués coincideix bastant amb aquesta proposta i recorda que davant de qualsevol situació de crisi hi ha sempre tres preguntes a les quals una organització ha de saber respondre per a poder superar-la amb èxit: què ha passat, perquè ha passat i què farà per a que no torni a passar. El perquè ha passat implica un procés llarg d'investigació que pot prolongar la comunicació de la crisi inclús mesos (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018).

A més d'això, cal dur a terme un seguiment (de l'anglès, *monitoring*) al llarg de tota la gestió de crisi. És clau fer un control de les informacions dels mitjans de comunicació i de les xarxes socials (rumors, fotografies, vídeos, etc.), de les consultes i reaccions dels ciutadans, de la resposta dels ministres i líders d'opinió, de les opinions de les autoritats i de les institucions implicades, així com de les possibles comunicacions dels autors de l'atemptat. Una vegada recollida tota la informació, els resultats han de ser analitzats i classificats segons el seu to negatiu, neutral o positiu. Així doncs, la comunicació s'ha de realitzar sempre en els dos sentits. En situacions d'emergència, és clau comptar amb fonts oficials que informin al públic, a temps, dels fets ocorreguts i dels resultats de les investigacions que s'estan duent a terme. Sigui com sigui, les autoritats implicades en la gestió de la crisi han de generar els seus propis missatges, però també han de conèixer les informacions generades pels ciutadans a través dels canals disponibles, principalment les xarxes socials (Lastennet, 2016, p. 33).

¹⁹ “[...] tot i estar amb prou feines comprenent els fets que han tingut lloc, qualsevol error es traduiria a la pràctica per una nova allau de crisis”.

En aquesta etapa, cal formular missatges clau. Es tracta de fer declaracions que garanteixin una informació eficaç envers els diferents grups objectius, especialment la ciutadania i la premsa. Els missatges en cas de crisi han de respondre a uns principis bàsics: informar, respondre a les demandes i explicar les etapes que es duran a terme per a mantenir l'emergència sota control, així com per a restablir la confiança. El missatge ha de ser clar i comprensible en tot moment. Cal aportar informació de qualitat al llarg de tota la crisi, des del principi fins al final (COMM Collection, 2016, p. 39).

Sempre s'ha d'actuar amb tacte, compassió i respecte, especialment per les víctimes i les seves famílies. A més, s'ha d'intentar trobar l'equilibri entre la confidencialitat que dicten les investigacions i la necessitat d'informar al públic.

En aquest sentit, per a una comunicació eficaç en cas de crisi davant d'un atemptat terrorista cal, segons *Shapiro et al.* (2011, p. 25): (1) actuar amb extrema rapidesa sota una enorme pressió de temps; (2) gestionar la situació amb els recursos disponibles, sovint escassos; (3) prendre decisions clau, sovint basant-se en informació inadequada o confusa; (4) mantenir una actitud racional i estratègica davant de possibles reaccions emotives, de temor i de dolor; i (5) saber moderar debats públics i acusacions de culpabilitat i de crítica. Per la seva banda, Lagadec (1996, p. 200) proposa algunes pautes més a seguir, no menys importants: (1) no assegurar sinó informar; (2) oferir informacions freqüents, exactes i el més complertes possible; i (3) ser coherents en els missatges i reconèixer les possibles i inevitables informacions errònies.

És habitual que els mitjans de comunicació i el públic en general exigeixin informació i xifres immediates que possiblement els investigadors no tenen. Ara bé, com afirmen *Shapiro et al.*, "*si se desconocen los hechos, no se debería ofrecer información aun cuando los medios ejerzan presión*" (2011, p. 33)²⁰. En cap cas s'han d'oferir hipòtesis ni dades que no hagin estat verificades. "*La difusión de información parcial que no haya sido confirmada así como las suposiciones trae consigo la posibilidad de descontrol de la comunicación en forma de rumores*" (*Shapiro et al.*, 2011, p. 34)²¹. La verificació de les fonts és doncs clau per poder oferir una informació el més qualitativa possible.

²⁰ "Si es desconocen los hechos, no s'hauria d'oferir informació encara que els mitjans exerceixin pressió".

²¹ "La difusió d'informació parcial que no hagi estat confirmada així com les suposicions comporten la possibilitat de descontrol de la comunicació en forma de rumors".

És important comunicar sobre els fets al més ràpid possible per informar de la gravetat del problema, dels dispositius posats en marxa, de les investigacions que s'inicien, etc., i doncs informar redueix la inquietud del públic²². Ara bé, en cap cas s'ha de difondre informació confidencial que pugui perjudicar la investigació policial del succés. Altres errors a evitar, segons el manual de COMM Collection (2016, p. 36), són els següents: reaccionar massa tard, renunciar a la responsabilitat, mantenir la premsa a distància, restar a la defensiva o respondre bruscament, oblidar d'informar als col·laboradors i pensar que la crisi es solucionarà per si mateixa.

Per la seva banda, Lagadec (1996, p. 198) exposa alguns errors a evitar en matèria de comunicació de crisi. Cita, entre d'altres, el silenci, la persecució de la rumorologia, la manca total d'humilitat, no assumir la responsabilitat o ser incapaç de fornir informació mínima sobre dades elementals. L'absència de reacció es tradueix en "ens amaguen alguna cosa". Així doncs, cal ser el més transparents possible.

A més d'això, la coordinació entre les autoritats implicades en la gestió de crisi i en la comunicació de crisi és crucial²³. S'ha de garantir un flux continu d'informació i deixar clara l'assignació de responsabilitats, parlar sempre amb una sola veu i evitar declaracions contradictòries. Això sí, les tasques i responsabilitats han d'haver quedat clares abans que ocorri la crisi.

Com afirma Lagadec, "[...] *communiquer ne se résume pas à une maîtrise de quelques techniques de marketing social; ce n'est qu'une des dimensions d'une conduite de crise, d'une politique de choix et de gestion des risques infiniment plus large*" (Lagadec, 1996, p. 202)²⁴.

3. 4. Els canals

El canal de difusió és un dels aspectes clau a tenir en compte en la gestió comunicativa d'una crisi. En el seu manual, l'Institut Cerdà (2016, p. 13) distingeix entre mitjans *offline*

²² Sempre s'ha d'informar d'allò que s'està fent en matèria de seguretat, inclús abans que arribi una crisi, així, quan aquesta arribi, l'organització serà molt més creïble. "El dia que passa, no pots amagar el mort, però la gent sabrà que feies alguna cosa per a evitar-ho" (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018).

²³ A ser possible, els membres de l'equip de gestió de crisi i de l'equip de comunicació de crisi han d'estar reunits en un mateix indret, la qual cosa afavoreix una presa de decisions ràpida i una comunicació mútua.

²⁴ "[...] comunicar no es limita al control d'algunes tècniques de marketing social; aquesta és només una de les dimensions d'una gestió de crisi, d'una política de gestió de riscos infinitament més extensa".

(mitjans de comunicació, comunicats de premsa i cartes als afectats) i *online* (xarxes socials, web corporativa, e-mailings i missatges instantanis). Si bé la comunicació ha de ser la mateixa independentment del canal utilitzat, el format dels missatges ha d'adequar-se al llenguatge de cadascun d'ells per a una major efectivitat. Per exemple, no es pot comunicar de la mateixa manera als destinataris d'una roda de premsa que als usuaris de Twitter.

Especialment, les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (en endavant TIC) proporcionen els mecanismes idonis per a donar suport a l'intercanvi, emmagatzematge, processament i distribució de la informació generada en situacions d'emergència. Permeten als usuaris compartir informacions de manera textual o multimèdia amb una xarxa de contactes, així com valorar, respondre o compartir contingut publicat de manera senzilla a través de pàgines web, aplicacions d'escriptori i aplicacions mòbils. Aquestes fan més eficient la tasca de comunicació i faciliten la interacció entre els ciutadans, les comunitats i el personal de les agències governamentals implicades en la gestió de crisis (Acuña Ruano, 2014, p. 5).

4. Les xarxes socials

Les xarxes socials (de l'anglès, *social media*) s'han convertit en el punt de referència per a molts ciutadans, especialment a l'hora d'informar-se en casos d'emergència. Aquestes han transformat el procés de producció i difusió de notícies. La majoria de persones recorre a plataformes com Twitter, on -en temps real- poden informar-se de pràcticament qualsevol cosa que està passant. Així doncs, no es pot parlar d'una gestió complerta de les emergències sense tenir en compte les TIC, com a actors cada vegada més centrals en la gestió de crisis (Suau Gomila *et al.*, 2017, p. 120).

Les xarxes socials són llocs web o plataformes participatives que permeten que els individus construeixin i mantinguin relacions mitjançant l'ús de la tecnologia. Aquestes permeten produir i compartir informació, coneixement i opinions, relacionar-se, coordinar accions i mantenir-se en contacte. Els usuaris són la base d'aquests mitjans socials i el contingut que produeixen i distribueixen en conforma la seva escènica. “*Sin usuarios y sin las relaciones que se establecen entre ellos, ya sea a base de compartir información, dialogar o intercambiar documentos de creación propia, no hay medios sociales*” (Pérez Soler, 2015, p. 66)²⁵. En aquestes plataformes, les fronteres entre l'emissor i el receptor es dilueixen, i ambdós actors del procés comunicatiu són, al mateix temps, creadors i consumidors de missatges.

Aquestes eines s'han convertit en els últims anys en un mitjà de comunicació clau per a la difusió d'informació en cas d'emergència i/o catàstrofe. L'accés a informació actualitzada, precisa i fiable és molt important en situacions com aquestes, i els recursos brindats pel Web 2.0²⁶ en permeten millorar la seva gestió (Máñez Ortíz & Gorjón Peramato, 2013, p. 415). Emprades de forma eficaç, aquestes poden esdevenir eines de comunicació molt potents a mans de les administracions, dels mitjans informatius, de les organitzacions de voluntaris, dels cossos implicats i dels ciutadans²⁷.

Internet i els *social media*, permeten una major eficàcia davant d'una crisi per raons tècniques, enfront d'altres tecnologies com la telefonia mòbil o la televisió. Aquests

²⁵ “Sense usuaris i sense les relacions que s'estableixen entre ells ja sigui compartint informació, dialogant o intercanviant documents de creació pròpia, els mitjans socials no existeixen”.

²⁶ Dale Dougherty, vicepresident de la companyia O'Reillt Media, va introduir el terme 2.0 el 2004 per a referir-se a les característiques del funcionament de la web emergent, molt més participativa, en contraposició a la manera com aquesta s'havia entès fins al moment (Pérez Soler, 2015, p. 62).

²⁷ L'aparició de les xarxes socials i l'accés massiu a Internet han situat sota vigilància a aquells que tenen el mandat de gestionar la comunicació en situacions de risc i de crisi (Martínez Solana, Frazão Nogueira & Valarezo, 2017).

nous mitjans són poderosament útils i han de ser vistos com una oportunitat en situacions de crisi (Suau Gomila *et al.*, 2017, p. 123). Serveixen per a informar a la població dels riscos, dels plans d'urgència i de les recomanacions davant d'una emergència, convertint-se en un complement de la resta de canals per alertar i informar a la població.

Ara bé, no tot són avantatges. La ubiqüitat tecnològica obre grans oportunitats per a la informació en situacions d'emergència, però també planteja grans reptes a les administracions i als periodistes. Davant d'una crisi, els actors implicats en la gestió informativa es troben sotmesos a un tempo més frenètic del què és habitual i a una major reactivitat de l'audiència i de la premsa, amb tots els riscos que això comporta en cas d'emergència (Gravel, 2016, p. 36). A més, la multiplicitat informativa en molts casos ajuda a propagar rumors o informacions falses, que fins i tot poden arribar a complicar la crisi. Aquesta situació s'accentua a les xarxes socials, degut a la immediatesa i a la viralitat de les seves publicacions. Hem de tenir en compte que en l'actual societat hipermediàtica, la percepció de la ciutadania sobre una emergència està sovint condicionada pel "soroll" generat als mitjans de comunicació convencionals i, sobretot, als nous mitjans participatius (Suau Gomila *et al.*, 2017, p. 120).

La comunicació gestionada a través de les xarxes socials en cas d'emergència precisa doncs, establir una sèrie de normes o recomanacions per part dels organismes oficials. Això permet oferir informació de confiança a la població i evitar la propagació de rumors, que generen confusió i incertesa en la ciutadania i que poden arribar a entorpir la labor dels serveis d'emergència (Rivera Rogel & Rodríguez Hidalgo, 2016, p. 2.013).

D'aquesta manera, com afirmen Máñez Ortíz & Gorjón Peramato (2013, p. 417), "*es necesario que estas nuevas herramientas y las estrategias de uso se integren como parte de los protocolos de comunicación dentro de los planes de emergencia y se forme a los responsables para una gestión eficaz*"²⁸. A més, com recorda Acuña Ruano (2014, p. 4), "*la gestión de las redes sociales por agencias gubernamentales durante situaciones de emergencia se facilita a través de la utilización de una arquitectura tecnológica adaptada a sus necesidades específicas*"²⁹.

²⁸ "És necessari que aquestes noves eines i estratègies s'integrin com a part dels protocols de comunicació dins dels plans d'emergència i que es formi als responsables per a assegurar-ne una gestió eficaç".

²⁹ "La gestió de les xarxes socials a mans de les agències governamentals durant situacions d'emergència es facilita a través de la utilització d'una arquitectura tecnològica adaptada a les seves necessitats específiques".

4. 1. L'empoderament de la ciutadania

Com constanten Pont, Codina & Pedraza, amb la irrupció de les xarxes socials, l'emissió dels missatges sobre una crisi ja no és exclusiva de les administracions i dels mitjans de comunicació, sinó que els ciutadans participen activament en la propagació de continguts sobre la pròpia emergència. En efecte, la participació ciutadana es concentra a les xarxes socials. Un procés proactiu que té lloc especialment quan es produeixen situacions d'emergència i crisis de tot tipus (Suau Gomila *et al.*, 2017, p. 123).

A banda de millores funcionals en el seu dia a dia, l'evolució de les tecnologies de la comunicació ha fomentat l'empoderament dels ciutadans (de l'anglès, *empowerment*), ja que els ha donat, per primer cop, la possibilitat de publicar, influir, comunicar-se i agrupar-se sense necessitat del finançament o el suport de les grans empreses mediàtiques (Pérez Soler, 2015, p. 16). Aquesta nova etapa s'inicia a principis del segle XXI, amb l'aparició de plataformes de software de codi obert, com els blogs o les xarxes socials i, en definitiva, amb el sorgiment del Web 2.0.

L'arribada del Web 2.0 va comportar una major llibertat tant per als periodistes com, sobretot, per als ciutadans. Amb l'aparició de les noves plataformes de participació, l'audiència va mostrar cada cop més el seu interès en col·laborar en l'elaboració de continguts. D'aquesta manera, s'origina la denominada per Castells Oliván "autocomunicació de masses" (Pérez Soler, 2015, p. 73). Es tracta d'una comunicació interpersonal mediada, caracteritzada per la capacitat dels individus d'enviar missatges de molts a molts, en temps real i des de qualsevol lloc del món, des d'un dispositiu amb connexió a Internet.

El Web 2.0 integra multitud d'eines col·laboratives (Facebook, Twitter, Instagram, Flickr, Snapchat, LinkedIn i un llarg etcètera) que permeten "[...] *ayudar a la gente a que tenga voz propia en Internet y organice la información del mundo desde su perspectiva personal*" (Lavín de las Heras & Gallardo Camacho, 2014, p. 2)³⁰. En aquest context, les velles restriccions dels models de producció, difusió i consum de continguts han començat a diluir-se (Pérez Soler, 2015, p. 15).

³⁰ "[...] *ayudar a que la gente tenga voz propia en Internet y organice la información del mundo desde su perspectiva personal*".

Amb aquests nous instruments, “*la audiencia despierta de su letargo y tiene la posibilidad de ejercer un rol activo en el proceso comunicativo*” (Pérez Soler, 2015, p. 68)³¹. En la societat xarxa emergeix un nou model d'usuari que alguns autors anomenen prosumidor (de l'anglès, *prosumer*)³² o usuari proactiu. Així, els individus, a través de les plataformes col.laboratives, participen en el debat públic.

En aquesta era s'engendra l'anomenat periodisme ciutadà. Segons Salvat i Panaigua (Lavín de las Heras & Gallardo Camacho, 2014, p. 2), la revolució digital ha permès que el públic pugui participar activament en la creació de la informació quotidiana, fent que aquesta deixi de fluir en sentit unidireccional i passi a ser una comunicació multidireccional. La ciutadania té un rol molt més actiu: interactua amb els mitjans, produeix i distribueix continguts i, el que és més important, està interconnectada i coopera. Els individus poden accedir lliurement a la informació, sense intermediaris, fomentant l'emancipació democràtica del coneixement (Pérez Soler, 2015, p. 16). Avui dia, “[...] *las tecnologías de la comunicación permiten nuevas conexiones y generan más espacio de expresión*” (Schmidt & Cohen, 2014, p. 159)³³. Així, qualsevol ciutadà pot convertir-se en un líder d'opinió, mobilitzar altres individus, realitzar campanyes d'activisme social o mostrar allò que les autoritats pretenen ocultar.

L'opinió i els interessos públics guanyen protagonisme i passen a formar part de l'agenda mediàtica (de l'anglès, *agenda setting*)³⁴. Els periodistes professionals han perdut el monopoli de la informació, enfront aquests nous pseudo-periodistes i, com afirma Sáez i Casas (Pérez Soler, 2015, p. 70), ja no són els únics narradors ni tenen la capacitat de controlar a qui donen veu davant del públic. En aquest context, la teoria de l'*agenda setting* s'ha vist alterada, donant lloc a un nou actor, l'agenda fixada pels ciutadans a partir de, entre d'altres, els *trending topics* de Twitter.

Eines com el mòbil intel·ligent esdevenen extensions de l'ésser humà i permeten que el fenomen del periodisme ciutadà contribueixi a crear major diversitat de criteris i d'opinions, a favor d'una major responsabilitat i transparència als mitjans i als governs

³¹ “L'audiència desperta de la seva letargia i té la possibilitat d'exercir un rol actiu en el procés comunicatiu”.

³² El 1980, l'escriptor i futuròleg nord-americà Alvin Toffler proposa el terme “prosumer”, utilitzat de forma habitual en l'actualitat per a referir-se a aquells usuaris que són consumidors i, al mateix temps, productors de contingut (Pérez Soler, 2015, p. 69).

³³ “[...] les tecnologies de la comunicació permeten noves connexions i generen un espai d'expressió més ampli”.

³⁴ La teoria de l'*agenda setting* va ser introduïda per Walter Lippmann el 1922, segons la qual els mitjans de comunicació tendeixen a orientar l'atenció de l'audiència cap a determinades qüestions i, al mateix temps, en desatenen d'altres que podrien ser, igualment, objecte d'interès (Pérez Soler, 2015, p. 102).

(Schmidt & Cohen, 2014, p. 56). Aquesta situació redefineix la manera d'accedir a la informació i de compartir-la. Les noves tecnologies permeten a les persones captar a l'instant imatges amb el seu mòbil i compartir-les, la qual cosa seria físicament impossible per als mitjans de comunicació. Així doncs, realitzar una fotografia després d'un atemptat i penjar-la a les xarxes socials no deixa de ser un acte més de periodisme.

El canvi cap a unes formes de comunicació que donen major protagonisme a la societat és un fenomen global que afecta al paper dels mitjans de comunicació i que condueix, cada vegada més, a una aliança entre els canals tradicionals, obligats a adaptar-se, i les noves veus ciutadanes. Les xarxes socials donen protagonisme als ciutadans i aporten una mirada diferent a la versió que intenten transmetre les agències de notícies i els mitjans tradicionals que es troben al lloc dels fets (Lavín de las Heras & Gallardo Camacho, 2014, p. 14).

Dia rere dia, el ciutadà adopta un paper més actiu i crític, convertint-se en un cinquè poder descentralitzat. Les institucions periodístiques, conscients del potencial d'aquestes eines, obren -cada cop més- les seves portes de bat a bat a la cultura de la participació, oferint espais d'interacció i d'opinió pública. Com afirma Sáez i Casas (2015, p. 243), en un futur, aquestes "hauran de ser totalment obertes per permetre la col·laboració amb el públic des del moment de l'alerta informativa fins a l'empaquetatge final de les notícies".

4. 2. L'ús de les xarxes socials en situacions de crisi

Segons Serrano Rodríguez (Institut Cerdà, 2016, p. 13), el paradigma comunicatiu ha canviat. Fins no fa massa era relativament senzill mantenir el control d'una crisi i frenar-la a temps. Avui dia, la situació s'ha complicat moltíssim. Un nou element ha entrat en joc: Internet i les xarxes socials. La irrupció dels *social media* en els últims anys ha modificat per complet la manera de comunicar durant una crisi: la multicanalitat, les diferents maneres de comunicar segons el canal, o la hibridació entre el periodista i el públic, en són alguns exemples (Bonte, 2016, p. 17).

Els mitjans socials brinden un canal de comunicació bidireccional entre els ciutadans i les agències governamentals involucrades en la gestió de situacions de crisi. Aquests permeten informar als ciutadans involucrats o interessats en una situació de risc i donen

la possibilitat a la població de participar activament aportant dades, tasques i coneixements que puguin ser útils (Acuña Ruano, 2014, p. 11).

Per la seva immediatesa i capacitat de difusió, la comunicació a través de les xarxes socials és en l'actualitat un element clau en la gestió de la comunicació durant una crisi i, per consegüent, per a la gestió exitosa de la pròpia crisi. Les entitats implicades en la comunicació d'una emergència han de ser proactives i reactives, sobretot a les xarxes socials (Sastennet, 2016, p. 32). Com afirma Sastennet:

Les citoyens, soucieux de recueillir rapidement une information ou de la diffuser, utilisent de plus en plus ces outils. Dans ce contexte, les collectivités locales, en tant que relais de proximité, ont donc tout intérêt à y être présentes, au travers d'une communication pertinente et maîtrisée (2016, p. 32)³⁵.

És convenient doncs, dedicar recursos i esforços en la seva gestió. Aquestes eines permeten compartir informacions oficials (de l'anglès, *top-down*) i, a la vegada, tenir en compte les contribucions dels ciutadans implicats i impactats per l'esdeveniment que ha ocasionat la crisi (de l'anglès, *bottom-up*). Ofereixen excel·lents oportunitats per a la vetlla de continguts i la difusió ràpida d'informacions públiques.

La informació flueix d'una manera més veloç a les xarxes socials que en els mitjans tradicionals i la gent acut a elles per a conèixer l'última hora d'un esdeveniment, canviant per primera vegada els hàbits tradicionals. Quan un atemptat té lloc, les xarxes socials es converteixen en una font fonamental que actualitza constantment la informació sobre els ferits, els possibles hostatges, el so dels disparos o fins i tot la identitat dels terroristes (Lavín de las Heras & Gallardo Camacho, 2014, p. 7).

Estar present a les xarxes socials permet, a més, multiplicar els canals de comunicació i, per consegüent, arribar al major nombre de persones possible. Això sí, és important respectar els propis codis de cadascun d'ells i saber's-hi adaptar (Gravel, 2016, p. 36). Existeix una ampla varietat de xarxes socials amb diferents enfocaments i públics objectius, i ignorar l'existència d'aquests canals pot derivar en riscos respecte l'opinió pública. Els *social media* responen a una dimensió psicològica de la crisi i permeten tranquil·litzar als ciutadans, oferint-los una informació constant. Algunes de les seves

³⁵ "Els ciutadans, interessats en aconseguir ràpidament informació o en difondre-la, utilitzen cada vegada més aquestes eines. En aquest context, els col·lectius locals, com a punt d'informació de proximitat, tenen tot interès de ser-hi presents, a través d'una comunicació pertinent i ben cuidada".

funcionalitats, com el *safety check* de Facebook, per exemple, són de gran utilitat i permeten a les persones comunicar als seus contactes que es troben fora de perill.

Informar via les xarxes socials respon als principis d'una filosofia pròpia: permeten comunicar en temps real, ser transparents, desmentir rumors, facilitar la interacció i la participació, ser un canal complementari als mitjans tradicionals, obtenir ràpidament *feedback* i recollir informacions sobre la situació (Ramacker & Mertens, 2013, p. 4).

Ara bé, si es vol estar ben informat i ser una font de confiança per als ciutadans, s'ha d'estar sempre segur de la veracitat de les fonts i de les informacions que es pretenen publicar, és a dir, contrastar. Això s'aconsegueix seguint comptes oficials i de plena confiança, i llegint bé abans de compartir qualsevol informació. Sempre es pot cometre algun error; només cal assumir-lo, reconèixer-lo, disculpar-se i tractar que tingui la menor repercussió possible (Castellví Guimerá, 2015, p. 40).

Vanderbiest (Suau Gomila *et al.*, 2017, p. 128) organitza en sis fases la comunicació de crisi a través de les xarxes socials:

- D'alerta: és la fase purament informativa, quan es transmet l'emergència i es dona per iniciada la crisi.
- Emocional: és la fase en la qual s'expressen emocions i sentiments respecte l'emergència, la gestió de la mateixa i tot allò que l'envolta.
- De transició: aquesta etapa combina les dues anteriors, és a dir, s'hi troben aquells missatges que contenen informació i emoció en una mateixa comunicació.
- De racionalització: organització del discurs sobre l'emergència en un mateix *hashtag* unitari. Això facilita la difusió de missatges i la seva viralització.
- D'interès: són aquells missatges que en lloc d'ajudar en la transmissió de la informació sobre l'emergència o solidaritzar-se amb les víctimes, tenen com a únic objectiu atraure l'atenció dels usuaris.
- De desestructuració: en aquesta etapa es plantegen perspectives i punts de vista alternatius sobre l'emergència.

Sigui com sigui, mai s'ha d'esperar l'arribada una crisi per començar a utilitzar les xarxes socials. Per a que una comunicació sigui eficaç en el moment d'una emergència, cal que els organismes les incorporin amb antelació, en el seu dia a dia, i que aquestes formin part del seu funcionament i de la seva comunicació. És convenient activar els

comptes i les pàgines abans de la urgència. Del contrari, aquests no tindran seguidors i no seran reconeguts com a fonts fiables d'informació (Sastennet, 2016, p. 32).

És important que les autoritats s'identifiquin com a font oficial de referència des d'un inici, estableixin la seva xarxa de seguidors i comuniquin regularment. Han de promoure la interacció i el contacte directe amb la ciutadania, demostrant la seva implicació envers els problemes que afecten a la seguretat i a les preocupacions de la població. Només gràcies a aquest treball a llarg termini la comunicació a través de les xarxes socials serà òptima en cas d'urgència. Com afirmen Ramacker & Mertens (2013, p. 4), *“les mèdias socials sont des moyens supplémentaires pour impliquer des habitants dans les initiatives stratégiques ou les projets, mais aussi pour avertir les habitants et informer lors des situations d'urgence”*³⁶.

En aquest sentit, els comptes oficials -per exemple a Twitter- de les autoritats implicades en la gestió d'una crisi responen als dos objectius següents: (1) instrumental, un enfocament més formal amb l'objectiu d'informar sobre les accions de les autoritats; i (2) expressiva, una manera més informal i personal amb una major interacció amb els ciutadans. D'aquesta manera, s'aconsegueix establir un canal de comunicació entre el personal involucrat en la gestió d'emergències i els ciutadans, monitoritzant el flux d'informació i mantenint al públic i a la premsa degudament informats. Cal doncs, definir estratègies per a una utilització eficient de les xarxes socials en la gestió de situacions d'emergència en diferents contextos (Acuña Ruano, 2014, p. 32).

³⁶ “els mitjans socials són eines suplementaries per implicar als habitants en iniciatives estratègiques o projectes, però també per advertir-los i informar-los en situacions d'urgència”.

5. Twitter

Segons Dickerson, “*si Twitter hubiera existido cuando los aviones se estrellaron contra el World Trade Center, hubiese sido una manera perfecta para los que estuvieron de testigos de transmitir lo que estaban viendo y escuchando en ese momento. [...] Twitter es informal y accesible y un conveniente medio de transporte de los pequeños momentos de un acontecimiento*” (Lucía Cobos, 2010, p. 6)³⁷.

Twitter és una xarxa de *microblogging* fundada als Estats Units per Jack Dorsey, l'any 2006. Està a mig camí entre els blogs i les xarxes socials, i es caracteritza per un grau elevat de representació, d'interacció i d'immediatesa. Arrington afirma: “*Twitter es el primer lugar donde miro para hacerme una idea de lo que está pasando. Hace años hubiera acudido a las noticias de los canales por cable, pero ahora es Twitter*” (Lavín de las Heras & Gallardo Camacho, 2014, p. 2)³⁸.

Twitter s'ha convertit en un important canal de comunicació pública. És una font de comunicació directa amb els protagonistes de la notícia i/o testimonis del succés, una forma immediata de comunicar en temps real sobre allò que està succeint. En aquesta plataforma, la visibilitat pública de les converses i dels perfils de l'usuari, a més de les tècniques pròpies per compartir la informació, representen un important canvi respecte la resta de xarxes socials. Això fa que Twitter sigui especialment atractiu per als professionals de la informació (Pérez Soler, 2015, p. 89).

Els principals avantatges d'aquesta eina -a banda dels ja citats- són: la seva elevada capacitat de viralització, l'accés a una gran quantitat de continguts de manera ràpida i la immediatesa a l'hora de transmetre informació. La seva usabilitat i mètode pràctic de publicació (mitjançant el sistema de comunicació *push-push-pull*) i redifusió de continguts ha canviat per complert la forma en què els tres actors de la comunicació política (actors públics, mediàtics i ciutadans) interactuen entre sí.

Aquesta xarxa es converteix en font i en controladora de font. No només agrupa informació procedent del periodisme ciutadà sinó que permet controlar i supervisar allò

³⁷ “Si Twitter hagués existit quan els avions es van estavellar contra el World Trade Center, hagués estat una bona manera per als testimonis de retransmetre allò que estaven veient i escoltant en aquell precís instant. [...] Twitter és informal i accessible, i un excel·lent mitjà de transport per als petits moments d'un esdeveniment”.

³⁸ “Twitter és el primer lloc on miro per a fer-me una idea d'allò que està passant. Fa uns anys hagués acudit a les notícies dels canals per cable, però ara ho faig a Twitter”.

que diuen els mitjans tradicionals i la resta d'institucions. Com afirma Busari, Twitter és una eina molt útil per a la mobilització d'esforços i l'obtenció de declaracions de testimonis durant un desastre (Lavín de las Heras & Gallardo Camacho, 2014, p. 13). D'aquesta manera, esdevé el complement perfecte per a que el comunicador pugui aportar informació de manera el més veraç possible, amb un accés més ràpid a les fonts directes.

A través de Twitter, les autoritats poden immediatament difondre un primer missatge d'alerta en el seu compte (creat amb anterioritat a l'emergència), difondre recomanacions útils, gestionar les preguntes dels ciutadans, corregir missatges erronis i acabar amb la rumorologia. Per a fer-ho, és necessari que existeixi un compte únic oficial que centralitzi i difongui la informació pública: normes de seguretat, avisos a la població i sol·licituds d'ajuda, etc. Tota aquella informació que es consideri rellevant, ha de ser difosa a través del compte oficial i utilitzar correctament les etiquetes (de l'anglès, *hashtags*).

És important ser reactiu i interactiu, intentar utilitzar infografies i el *call to action*³⁹. Cal disposar d'una bona coordinació, assegurant una difusió formal de les directrius o de les consignes a seguir, en cas de crisi (quin *hashtag* emprar o quina informació difondre, per exemple). Tot això passa inevitablement per un treball de formació i preparació de l'equip de comunicació amb anterioritat a la crisi.

Ara bé, també s'han de tenir en compte els inconvenients que es plantegen a l'hora d'extreure informació de Twitter. En efecte, aquesta eina té les seves debilitats: manca de filtratge i de contextualització, soroll informatiu, informació falsa, suplantació de la identitat, dificultat per comprovar l'autenticitat de les piulades, sobresaturació, entre d'altres. La limitació dels 140 caràcters per a molts és un altre inconvenient. Es desconeix, a més, l'eficàcia real dels tuits publicats, ja que sembla ser que cap usuari torna endarrere per tal de llegir allò que ha estat publicat amb molta anterioritat. D'altra banda, la plataforma no permet publicar el mateix missatge de manera contínua sense que aquest sigui considerat com a *spam* i que el compte sigui bloquejat.

³⁹ L'expressió *call to action* fa referència a enllaços que es col·loquen per atraure l'atenció dels usuaris, normalment redirigint-los a una pàgina de destí o *landing page* (*¿Qué es un Call to Action o llamada a la acción?*, s/d).

La fidelització dels usuaris és una altra de les assignatures pendents d'aquesta xarxa: diversos estudis han conclòs que el 60% de la gent que obre un compte a Twitter no hi torna el mes següent (Arrabal Sánchez & De Aguilera Moyano, 2016, p. 10).

5. 1. Funcionalitats

La filosofia de Twitter es basa en compartir informació i missatges amb la resta d'usuaris. Aquesta xarxa permet al públic comunicar-se i relacionar-se amb els seus seguidors (de l'anglès, *followers*) publicant entrades, anomenades piulades o tuits (de l'anglès, *tweets*), amb una extensió màxima de 140 caràcters⁴⁰. Aquestes poden contenir text i/o enllaços curts que envien a altres llocs web, fotografies o vídeos. La pregunta clau del servei és "Què està passant?" (fins al novembre de 2009 era "Què està fent?").

Twitter utilitza mètodes senzills però efectius per a connectar individus a una conversació global o a determinades persones. Per a fer-ho, empra etiquetes i permet mencionar altres usuaris. Qualsevol *hashtag* és indexat per la plataforma com un tema, facilitant que les persones puguin unir-se al debat en qüestió, així com veure quins comentaris ha generat una determinada etiqueta (Pérez Soler, 2015, p. 88).

El seu funcionament és bastant senzill i intuïtiu. Només és necessari registrar-se gratuïtament al servei, escollir l'idioma, configurar el perfil (si es prefereix públic o privat) i iniciar l'enviament de missatges curts, ja sigui utilitzant el web o l'aplicació en dispositius mòbils. Una vegada s'ha creat el compte ja es pot llegir a qualsevol que publiqui en aquesta plataforma. Per a fer-ho, és necessari seleccionar els comptes que es volen llegir i seguir-los. Cal recordar que participar i interactuar en la plataforma és la millor manera de poder aconseguir seguidors o lectors. Si es presenta qualsevol dificultat o dubte, Twitter compta amb una zona d'ajuda en diversos idiomes.

A continuació es presenten alguns elements bàsics que permeten entendre el funcionament d'aquest servei de *microblogging* (Lucía Cobos, 2010, p. 4):

⁴⁰ Degut a la dictadura dels 140 caràcters permesos en les comunicacions a Twitter (a partir de setembre de 2017 en són 280), alguns usuaris acompanyen els tuits amb links a altres pàgines web on poder ampliar la informació.

- *Tweets*, trinos o piulades: són missatges d'una extensió màxima de 140 caràcters, publicats per un usuari en el seu perfil. També són anomenats entrades.
- *Following* o seguits: són els usuaris que -per alguna raó- interessa llegir allò que publiquen, és a dir, seguir-los.
- *Followers* o seguidors: són aquells usuaris que han decidit seguir a algú en concret. D'aquesta manera, poden llegir allò que publica al seu perfil o *timeline* i enviar-li missatges directes.
- *Reply* o resposta: els tuits poden ser respostos pels usuaris que segueixen a algú en concret o pels seus seguidors.
- *Mention* o menció (es crea amb el símbol @): els usuaris poden ser citats en les piulades, independentment de si son seguits o no per aquells que els citen.
- Missatges directes o *DM*: són tuits privats que poden ser enviats només si l'emissor té al receptor a la seva llista d'usuaris seguits.
- *Retweets*, retuit o *RT*: és una funcionalitat que permet replicar al perfil personal d'algú un tuit creat per un altre usuari, amb la intenció de compartir-lo amb els seus seguidors.
- *Hashtags* o etiquetes (es creen amb el símbol #): és una funcionalitat que permet enviar o compartir piulades a grups de discussió on es parla d'un tòpic concret. Permeten agrupar tuits que giren entorn un mateix tema.
- *Lists* o llistes: aquesta eina permet catalogar i ordenar comptes de Twitter segons un interès o tema específic.
- *Trending tòpics*: és una funcionalitat automàtica de Twitter que publica al perfil de l'usuari els *hashtags* i les paraules més populars del moment.
- *Likes* o m'agrada: mecanisme que permet valorar la publicació d'un usuari, indicant el grau de satisfacció o desacord amb el contingut publicat.

5. 2. L'ús periodístic de Twitter

Segons Jaraba Molina (2015, p. 15), *"Twitter puede servir para potenciar un periodismo que narra la vida, a ritmo de la vida, que transmite los hechos y sensaciones, argumentos y sentimiento, y que sabe acomodarse, por instinto, a la intensidad de la historia y a sus accidentes"*⁴¹. Aquesta s'ha convertit en la plataforma preferida dels

⁴¹ "Twitter pot servir per a potenciar un periodisme que narra la vida, al ritme de la vida, que retransmet els fets i sensacions, arguments i sentiments, i que sap acomodar-se, per instint, a la intensitat de la història i als seus accidents".

periodistes pel seu interès com a font informativa, per la seva potencia com a plataforma de publicació i per les seves possibilitats en relació al tema i al contingut (Jaraba Molina, 2015, p. 19).

Twitter és -a la vegada- font periodística i de divulgació periodística. Gràcies a la seva immediatesa, es converteix en una molt bona eina per a la recerca de qualsevol dada o informació sobre un assumpte d'urgència. El 2009, Eva Williams, aleshores CEO de Twitter, reconeixia en una conferència: “*we think of Twitter as it's not a social network, but an information network*” (Pérez Soler, 2015, p. 92)⁴². A més, permet verificar informació, fer *crowdsourcing*⁴³ o conèixer el grau d'interès d'un tema en concret. És una formidable eina que permet interactuar amb l'audiència, generar converses amb els usuaris i conduir-les intel·ligentment. És la plataforma preferida dels professionals de la informació per la seva interactivitat, rapidesa i varietat, utilitzada com a mecanisme de viralització de notícies.

Els comunicadors se senten especialment còmodes a Twitter per (1) la seva forma de publicar, pròxima als titulars; (2) la facilitat d'interacció amb les fonts, amb els protagonistes i amb els lectors; (3) la facilitat per identificar tendències i notícies, emmagatzemar-les, indexar-les i recuperar-les; (4) el perfil adult dels seus usuaris, més seriós que en altres xarxes i més interessat en les notícies; i (5) per la seva immediatesa, ideal per a llençar primícies als lectors i seguir perfils d'interès. És especialment útil per a confirmar notícies amb testimonis directes, contrastar enfocaments, debatre punts de vista i preparar línies futures d'actuació (Arrabal Sánchez & De Aguilera Moyano, 2016, p. 10 - 11).

Un periodista pot buscar a Twitter quines persones o mitjans del seu interès es troben registrats i seguir-los. Aquells que estan connectats al Web 2.0 saben què és Twitter i tenen clar que pot ser una potent font periodística, no el servei en si, sinó el contingut publicat i compartit pels usuaris, organitzacions i persones que conformen aquesta enorme xarxa. En aquest context, Rivera Rogel & Rodríguez Hidalgo defensen el rol del periodista que, davant un instrument tant anàrquic com són les xarxes socials, vetlla per garantir una informació el més fiable i útil possible (2016, p. 200).

⁴² “Twitter no és una xarxa social, sinó una xarxa d'informació”.

⁴³ El terme *crowdsourcing* s'utilitza per a definir la col·laboració de moltes persones per a resoldre un problema o conèixer l'opinió sobre un tema concret (*Crowdsourcing: qué es y cómo funciona, s/d*).

Molts periodistes disposen de dos perfils independents, un de personal i un altre de professional. És important que incorporin aquesta eina en el seu dia a dia, ja que els permet millorar la seva feina i reputació. Com afirma Jaraba Molina (2015, p. 38), els periodistes han d'estar sempre a l'aguait d'allò que passa en aquesta plataforma. Els *hashtags*, per exemple, són molt útils per als professionals de la comunicació, ja que els permeten recol·lectar informació sobre un tema específic i analitzar-la. Aquests permeten canalitzar fluxos d'opinió i són útils per a monitoritzar la *tweetosfera*, és a dir, conèixer quins són els temes dels quals s'està parlant més en un determinat moment. Cal destacar, a més, la compatibilitat d'aquesta plataforma amb el -cada cop més valorat- periodisme de dades.

El periodista ha de comparar fonts i corroborar, en la mesura del possible, la informació a través de diversos canals. No oblidem que Twitter, com qualsevol font periodística tradicional, exigeix la mateixa ètica en el tractament de la informació. L'únic que ha canviat és el conducte o la plataforma i com afirma Brewer, "*el periodismo sigue siendo el mismo y está basado en equilibrio, imparcialidad, objetividad, justicia y precisión en la información que llega a las audiencias y representa a todas las voces significativas independientemente de su raza, religión o estatus económico*" (Lucía Cobos, 2010, p. 16)⁴⁴.

Lucía Cobos (2010, p. 15) proposa una sèrie de passos que permeten la verificació de la informació extreta de Twitter: paginar cap endarrere fins a trobar els primers tuits que han originat la notícia, revisar els perfils dels usuaris que han publicat piulades similars relacionades amb el tuit inicial, comprovar la biografia de l'usuari que tuiteja, mirar quantes piulades anteriors té, quins han estat els seus últims tuits, buscar informació a Google, comprovar tuits relacionats i, fins i tot, contactar directament amb l'emissor de la piulada. Aquestes són només algunes de les habilitats que han d'adquirir els futurs comunicadors en aquesta nova era d'hiperconnexió compulsiva i sobreinformació global. Els criteris de comprovació de les fonts i les informacions subministrades pels *prosumidors* són els mateixos de sempre, però cada vegada s'haurà d'anar més en compte (Arrabal Sánchez & De Aguilera Moyano, 2016, p. 10).

Com afirma Sáez i Casas (2015, p. 69), "el periodista ha de servir al públic i fabricar notícies que expliquin els fets en un format i en un llenguatge adaptat als seus

⁴⁴ "El periodisme segueix sent el mateix i està basat en l'equilibri, la imparcialitat, l'objectivitat, la justícia i la precisió en la informació que arriba a la es audiències i representa a totes les veus significatives independentment de la seva raça, religió o estatus econòmic".

interessos i a les seves necessitats. Desenvolupar aquestes habilitats pren encara més valor en l'entorn digital". Cal doncs, capacitar als professionals de la comunicació d'acord a les noves exigències d'un mercat que s'ha vist dinamitat per la celeritat de Twitter: garantir un anàlisi quantitatiu i qualitatiu del contingut publicat, saber titular i seleccionar correctament els continguts i adaptar-los a la plataforma, en són alguns exemples. La manca de temps per a verificar el gran volum d'informació que circula per aquesta xarxa és només un dels inconvenients que es plantegen els professionals de la comunicació. Davant la sobreabundància d'informació, Pérez Soler (2015) reconeix la imperiosa necessitat de seleccionar i verificar el contingut publicat en aquesta plataforma i, per consegüent, de destinar més recursos humans i econòmics.

6. La cobertura informativa d'actes terroristes

6. 1. Els mitjans de comunicació i el terrorisme

El terrorisme és per antonomàsia un acte comunicatiu. Com reconeix Aron, *“le terrorisme [...] ne veut pas que beaucoup de gens meurent, il veut que beaucoup de gens sachent”* (Josse, 2015, p. 1)⁴⁵, propagant al màxim el sentiment d'inseguretat i de por entre la població. Amb els seus actes, els terroristes pretenen inspirar l'horror, la indignació, la repulsió i el terror en l'opinió pública, provocant en les víctimes una mort horrible que posa en qüestió l'ordre social i moral (Josse, 2015, p. 1). Per a qualsevol grup terrorista és important que el seu atemptat ocupi el major espai possible a la premsa i a la radio, que compti amb la major quantitat d'imatges i la seva repetició a la televisió, i que arribi al màxim nombre de persones possibles a través d'Internet. En definitiva, que l'acte terrorista es difongui a través del màxim nombre de mitjans possibles (Fernández Calleja, 2012, p. 87).

Així doncs, possiblement, la diferència més important entre qualsevol acte criminal i l'acte terrorista, a banda de les motivacions polítiques, és que per als terroristes la promoció dels seus actes és clau. Com afirma Veres Cortés (2004, p. 1), *“ningún ladrón llama después de atracar una joyería al dueño del comercio para decirle que él ha sido el autor del delito, pero en el hecho terrorista siempre existe esa exaltación de la autoría del crimen por parte del propio terrorista”*⁴⁶.

Aquesta situació posa de manifest la dependència mútua i inevitable entre els mitjans de comunicació i el terrorisme, entre els quals s'estableix una espècie de simbiosi d'interessos comuns (Veres Cortés, s/d, 10). Si bé és cert que els terroristes troben en els *mass media* l'eco desitjat per a propagar la seva denominació i el seu missatge, aquests proporcionen, a la vegada, l'espectacle que els periodistes necessiten per a satisfer a la seva audiència. Com reconeix Eco, *“si no hubiera medios masivos, no se producirían esos actos destinados a ser noticia”* (Veres Cortés, s/d, 8)⁴⁷.

En la mateixa línia, Baudrillard diu que sense mitjans el terrorisme no existiria. *“[...] el terrorismo no existe por sí mismo como acto político: es el rehén de los media, como*

⁴⁵ “El terrorisme no vol que molta gent mori, sinó que molta gent ho sàpiga”.

⁴⁶ “Cap lladre truca després d'atracar una joieria a l'amo del comerç per dir-li que ha estat ell mateix l'autor del delicte, però en el fet terrorista sempre existeix una exaltació de l'autoria del crim per part del propi terrorista”.

⁴⁷ “si no existissin els mitjans massius, no es produirien aquests actes destinats a ser noticia”.

éstos lo son de él" (Rodrigo Alsina, 1989, p. 101)⁴⁸, afirma el sociòleg i crític francès. Els terroristes són conscients que amb la violència, les possibilitats d'adquirir ressonància són majors. D'aquesta manera, el delicte es converteix en una exigència, una amenaça, un missatge encobert i un espectacle. Els crims terroristes esdevenen una performance, una representació escènica que pretén canviar la història i transformar el futur des del present (Veres Cortés, 2004, p. 2 - 3).

És evident doncs, que el terrorisme necessita els mitjans de comunicació social per existir, ja que aquests constitueixen els seus millors agents de propaganda (Rodrigo Alsina, 1989, p. 102). No és casual que els països pels quals han sentit major atracció els terroristes en els últims anys hagin estat aquells amb un major desenvolupament en els seus mitjans de comunicació (Veres Cortés, 2004, p. 5). Ara bé, la publicitat també pot ser perniciosa per als grups terroristes, ja que pot servir per a mobilitzar a la població en contra seva, per a facilitar detencions i per a oferir informacions útils per a la policia (Veres Cortés, 2004, p. 8).

Les característiques dels actes terroristes els converteixen en un esdeveniment periodístic per excel·lència, d'acord amb la lògica productiva dels mitjans de comunicació. Un atemptat és una notícia excepcional i imprevisible que s'imposa a la complexa burocràcia informativa i que, per tant, condiciona l'agenda informativa. El terrorisme sap que a través dels seus actes causa por i que la por sempre és notícia. D'aquesta forma, la majoria d'actes terroristes són concebuts a partir de la seva conversió en notícia. Els atemptats, segrestos i assassinats a mans de grups terroristes parteixen de la creació de significat, i aquesta significació es fonamenta en el risc, en la idea d'inseguretat, de por i de "demà pot passar aquí". El terrorisme actua amb i per al públic i requereix la seva participació. Així doncs, com major sigui el públic, millor seran propagades les seves exigències i millor serà coneguda la seva reivindicació (Veres Cortés, 2004)⁴⁹.

Ara bé, el terrorisme no és producte exclusiu dels *mass media*. En alguna circumstància es podria creure que és un dels elements desencadenants, però no l'element determinant. Alguns actes terroristes es produeixen efectivament amb la intenció de ser

⁴⁸ "[...] el terrorisme no existeix per si sol com a acte polític: és l'hostatge dels *media*, com aquests ho són d'ell".

⁴⁹ La tecnologia i els mitjans de comunicació han aconseguit exportar a l'aldea global els conflictes. Gràcies a la mundialització de la informació, assistim avui dia a la mundialització del missatge terrorista i de la por (Veres Cortés, 2004, p. 7).

noticia, altres obtenen una publicitat no desitjada i, finalment, n'hi ha que es basen en el secret (Rodrigo Alsina, 1989, p. 102).

Seguint en aquesta mateixa línia, existeixen diferents tipus possibles de tractament de la informació del terrorisme per part dels mitjans de comunicació: (1) el silenci o *black-out*, és a dir, no donar cap informació sobre les accions terroristes; (2) el tractament favorable als grups terroristes, no condemnant les seves accions o recolzant-les; (3) el tractament neutral, valorant la informació terrorista com qualsevol altre tipus d'informació, sota alguns criteris estrictament periodístics; (4) el tractament selectiu, respectant el principi de la llibertat d'informació, però acceptant una sèrie de limitacions; (5) el tractament selectiu de qualitat, fent un anàlisi en profunditat del terrorisme per tal de combatre'l; i (6) la denúncia energètica del terrorisme (Rodrigo Alsina, 1989, p. 105 - 107).

Sigui com sigui, els periodistes tenen la obligació de satisfer el dret fonamental dels ciutadans a la informació, especialment en situacions de crisi com en el cas d'un atemptat terrorista. És necessari preservar l'Estat de Dret per tal de garantir una premsa lliure, ja que sense aquesta no hi ha democràcia possible. Una societat és més democràtica com més informats estan els seus ciutadans, i com millors i més lliures són els seus mitjans de comunicació (Fernández Calleja, 2012, p. 88).

De la mateixa manera, com afirma González, *"el periodismo no se hace para dejar igual al lector a la hora del desayuno. Se trata de conmover, conmocionar, hacer reflexionar. Producir indiferencia es el gran pecado que puede cometer una publicación"* (Torres Romay, 2006, p. 7)⁵⁰. El periodisme pot exercir un paper mobilitzador de consciències, i la millor forma d'aconseguir-ho és mitjançant la representació de la realitat més crua. Els ciutadans tenen tot el dret a ser informats i ser-ho amb objectivitat (Torres Romay, 2006, p. 7).

Ara bé, informar sobre terrorisme implica sempre certs riscos. Per als mitjans de comunicació, els perills són nombrosos: la tensió generada per la urgència, la dificultat de validar la informació en evolució constant, el perill de publicar rumors o la difusió d'informacions que puguin posar persones en perill, la pressió del directe, la

⁵⁰ "El periodisme no es fa per deixar igual al lector a l'hora de l'esmorzar. Es tracta de commoure, commocionar, fer reflexionar. Produir indiferència és el gran pecat que pot cometre una publicació".

dramatització excessiva, el risc de caure en el sensacionalisme, la captació de l'audiència a qualsevol preu, etc. (Jesse, 2015, p. 2).

El millor mecanisme per a fer front a aquesta situació passa per donar informació contrastada i exigir un cert grau de responsabilitat al professional de la comunicació. Així mateix, s'ha de tenir en compte que un excés d'informació sobre terrorisme pot generar conseqüències negatives. En efecte, l'abús informatiu pot produir en la societat un efecte "narcotitzant" de la seva consciència, en normalitzar el fenomen terrorista (Montalvo Abiol, 2012, p. 112). Així doncs, cal informar però no de qualsevol forma. Són necessàries determinades pautes implícites per a poder tractar aquest tipus d'informacions, vetllant sempre per la transparència i l'objectivitat (Montalvo Abiol, 2012, p. 113).

A més a més, el periodisme no pot restar neutral davant el tractament informatiu d'actes terroristes. En informar, de forma conscient o no, la seva actitud serà pro o anti-terrorista (Montalvo Abiol, 2013, p. 112). *"Ante el drama terrorista ningún ciudadano demócrata puede ser neutral y el periodista es ante todo ciudadano en pro de los derechos humanos"* (Montalvo Abiol, 2013, p. 115)⁵¹. El professional de la comunicació pot contrarestar notablement l'efecte de la propaganda terrorista mitjançant una informació correcta i mediada. Per això, és necessari exercir un cert autocontrol, decidint en cada cas la informació a donar amb criteris estrictament professionals, i amb una defensa ferma dels valors democràtics i de la seguretat ciutadana.

El periodista ha d'informar amb llibertat, això sí, evitant convertir-se en la caixa de ressonància dels terroristes (Fernández Calleja, 2012, p. 86). Per a fer-ho, és clau rebutjar amb contundència els atemptats i comptar amb la suficient deontologia professional⁵². Ara bé, queda en mans de cada mitjà de comunicació decidir si les seves accions estaran guiades per l'interès de la comunitat o pels interessos econòmics de les pròpies companyies informatives (Montalvo Abiol, 2013, p. 116).

⁵¹ "Davant el drama terrorista, cap ciutadà demòcrata pot ser neutral i el periodista és abans que res ciutadà a favor dels drets humans".

⁵² Consultar l'apartat 6. 2. Recomanacions per a la cobertura d'actes terroristes: codis i manuals (p. 48).

6. 2. Recomanacions per a la cobertura d'actes terroristes: codis i manuals

Avui dia, en què l'amenaça del terrorisme és present arreu del planeta, els professionals de la comunicació, ja sigui des d'un mitjà o des d'una institució, han de ser més responsables que mai i vetllar per (1) oferir una visió global dels fets, vigilar amb les expressions o els exemples emprats i les imatges difoses; (2) evitar les especulacions i les acusacions; i (4), sobretot, intentar no promoure l'odi i la radicalització (UNESCO, 2017, p. 4).

En la cobertura de qualsevol acte terrorista, a banda dels aspectes ja citats en els apartats anteriors, és important tenir en compte una sèrie de recomanacions que tenen a veure amb l'ètica periodística, i doncs, com comenta Bernal Triviño, sovint es produeix:

[...] una pèrdua de referents bàsics, de no respondre al perquè ni al com, de basar-se més en la sensibleria (que no sensibilitat), oferir notícies sense contrastar, publicar fotografies que no es devien publicar, saltar precintes policials, barrejar conceptes bàsics com musulmà o islamista, barrejar dolor i política. Tot això és la desinformació. I és el pitjor que podem fer a la nostra professió (Rovira & Caballero, 2017, p.15).

Davant la necessitat de regular aquesta situació, Rivas Nieto & Plaza (2014, p. 1.217) proposen un seguit de pautes de conducta informativa que es poden resumir en els següents punts: (1) la informació sobre el terrorisme ha de ser selectiva i sense ideologia, i no s'ha de difondre massa informació per no perjudicar la legitimitat de les autoritats i la presa de decisions; (2) no s'ha de recórrer al silenci informatiu ja que afecta al dret a la informació i es facilita el rumor; (3) el relat que expliqui el terrorisme ha de conservar un to emocional mesurat i no insistir en les històries d'interès humà; (4) ha de prevaldre sempre el relat dels fets, cenyint-se als actes en si, sense conjectures i sense parlar dels contextos del terrorisme ni de les seves causes, ni incórrer en la neutralitat; (5) als presumptes terroristes se'ls ha de tractar com el què són; i (6) és aconsellable difondre imatges dels actes terroristes, respectant els límits de l'ètica periodística, sempre que es conegui la identitat de les víctimes.

Per altra banda, el *Codi Deontològic* del Col·legi de Periodistes de Catalunya, les *Précautions relatives à la couverture audiovisuelle d'actes terroristes* del Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, el manual *Les Médias face au terrorisme: Manuel pour les journalistes* de l'Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la

Cultura (UNESCO) i les *Recomanacions sobre la cobertura informativa d'actes terroristes* del Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC) recullen un seguit de consells per a la cobertura mediàtica d'esdeveniments relacionats amb el terrorisme. Es tracta de diversos suggeriments per ajudar als professionals de la comunicació a prendre consciència de la importància de “trobar l'equilibri entre servir informació veraç, precisa i exhaustiva a la ciutadania, d'una banda, i defensar els drets fonamentals, com ara la presumpció d'innocència i el dret a la privadesa, de l'altra” (CAC, 2016, p. 3).

Aquestes recomanacions són de vital importància per a aconseguir un periodisme que vetlli per l'ordre, que informi amb responsabilitat i de forma correcta, que contribueixi a l'estabilitat democràtica i mitigui els efectes dels actes terroristes (Rivas Nieto & Plaza, 2014, p. 1.211). Aquests consells van dirigits no només als professionals de la informació, sinó també a tots els actors implicats en el procés comunicatiu (les plataformes de difusió de vídeos i fotografies, per exemple), així com a la ciutadania (CAC, 2016, p. 4). Cal recordar, a més, que tots aquests manuals recullen recomanacions i en cap cas es tracta de normes d'obligat compliment. A més, són documents oberts que han d'anar evolucionant -mitjançant revisions periòdiques- per tal d'oferir a l'audiència una informació el més completa, contextualitzada i responsable possible.

El *Codi Deontològic* del Col·legi de Periodistes de Catalunya (2016), en la seva declaració de principis de la professió periodística, inclou -entre d'altres- els següents criteris: (1) informar de manera acurada i precisa, amb una clara distinció entre les informacions i les opinions, així com informacions contrastades, evitant la difusió de conjectures i rumors com si es tractés de fets; (2) no emprar expressions injurioses ni difondre dades imprecises o sense base suficient que puguin lesionar la dignitat de les persones i provocar dany o descrèdit a entitats públiques o privades; (3) rectificar les informacions incorrectes, atenent-se al dret de rèplica quan aquest sigui sol·licitat en termes raonables; (4) utilitzar mètodes lícits i dignes per obtenir informació, evitant, per exemple, l'ús de càmeres ocultes o la difusió de material privat sense consentiment; (5) citar les fonts per garantir una major credibilitat i preservar el secret professional quan s'escaigui; (6) saber conciliar els drets individuals a no proporcionar informació ni a respondre preguntes amb el dret del públic a estar informat; (7) respectar el dret a la privacitat de les persones; (8) respectar el dret a la presumpció d'innocència en les informacions i opinions relatives a indagacions, causes o procediments penals de tota persona acusada o imputada; (9) evitar difondre la identitat dels menors quan aquests apareguin com a víctimes (excepte en el supòsit d'homicidi i casos de segrestos o

desaparicions), testimonis o inculpats en causes criminals; i (10) respectar la dignitat de les persones i la seva integritat física i moral, evitant les discriminacions i expressions vexatòries que puguin incitar a l'odi i a l'ús de la violència.

El Col·legi de Periodistes de Catalunya fa una menció especial a la cobertura informativa a través d'Internet -incloses les xarxes socials- i recorda, entre d'altres: (1) la importància de la transparència i el rigor en les informacions publicades; (2) la necessitat de moderació dels comentaris dels usuaris a les notícies difoses, impeding la propagació de missatges injuriosos, que atemptin contra la dignitat de les persones i grups socials, o que encoratgin la discriminació, la violència i l'odi; i (3) que la invocació del dret a l'oblit no ha de ser motiu per a la destrucció immediata d'elements que formen part d'un arxiu general o memòria viva.

Per la seva banda, el Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, en les seves *Précautions relatives à la couverture audiovisuelle d'actes terroristes* (2016), aconsella, entre d'altres: (1) abstenir-se de posar-se en contacte amb els terroristes o els hostatges; (2) en relació a les víctimes o testimonis, tenir molta cura per tal de no posar-los en perill; (3) evitar la difusió de material de propaganda o acompanyar-lo sempre d'elements editorials adaptats; (4) no recórrer a l'adquisició pagada de documents amateurs realitzats durant els atacs terroristes; i (5) per tal de reforçar la fiabilitat de les informacions difoses, recórrer de manera sistemàtica al testimoni d'experts.

Les cinc regles de base recollides pel manual *Les Médias face au terrorisme: Manuel pour les journalistes* (2017) de l'Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la Cultura són les següents:

- Respectar la dignitat i els drets de les víctimes: per a fer-ho és necessari demanar el seu consentiment abans d'entrevistar-les i sempre presentar-les amb humanitat.
- Tenir cura de les expressions emprades: la prioritat ha de ser la descripció dels fets i evitar les qualificacions i interpretacions.
- Tenir cura amb l'ús de xifres: és necessari conèixer-ne la seva font i el període.
- Publicar només aquelles imatges que serveixin a l'interès públic: cal assegurar-se de no vehicular propaganda, advertir a l'audiència si un vídeo és potencialment impactant i regular la utilització d'imatges captades pels ciutadans.
- Controlar els rumors i evitar el discurs d'odi.

El manual de *Recomanacions sobre la cobertura informativa d'actes terroristes* elaborat pel Consell de l'Audiovisual de Catalunya (2016) es divideix en cinc apartats. El primer fa referència als terroristes i recorda que: (1) correspon a les autoritats determinar formalment l'autoria d'un acte terrorista i que, per consegüent, els professionals de la comunicació s'han d'abstenir de difondre especulacions o rumors; (2) cal tenir una cura especial amb el tractament periodístic que es dóna als terroristes per tal d'evitar donar-los protagonisme; (3) és adequat considerar els terroristes com a presumptes autors d'un delictes; (4) pel que fa als comunicats o vídeos subministrats per grups terroristes, cal difondre'ls un cop feta l'edició que en mantingui els aspectes informatius, però que n'eliminin els elements propagandístics; i (5) cal recordar que els actes terroristes els cometen individus i no països, ètnies o religions i que, per tant, és necessari evitar termes com ara "terrorisme islàmic", que hauria de ser substituït per "terrorisme gihadista".

El segon apartat aborda els drets de les víctimes i recomana: (1) abstenir-se de difondre imatges de cossos de víctimes mortals si se les pot reconèixer i, en el seu lloc, es poden emetre imatges de cossos coberts, sempre que la cruesa d'aquestes, segons el criteri dels periodistes, no ho impedeixi; i (2) en el cas de les víctimes supervivents, només s'haurien d'utilitzar imatges o declaracions quan les persones afectades ho autoritzin expressament, i en la resta de casos, cal fer-ne l'edició pertinent per tal d'evitar-ne la identificació.

El tercer paràgraf tracta sobre els drets de l'audiència i recorda que: (1) el grau de duresa de les imatges que el públic rebí ha d'estar justificat editorialment pel seu valor informatiu i no per simple morbositat; i (2) sempre cal advertir prèviament de la naturalesa violenta de les imatges.

El quart apartat fa referència als periodistes i alerta sobre: (1) l'impacte sense restriccions que reben aquells que són enviats als llocs dels fets, com també passa amb els cossos de seguretat i serveis sanitaris; i (2) que la reacció d'aquests professionals davant escenes de terror es manifesta amb estrès i, en alguns casos amb xoc posttraumàtic i, per consegüent, és convenient oferir-los la possibilitat de rebre assistència psicològica.

El cinquè paràgraf parla sobre les autoritats i apunta que els cossos d'intervenció (policia, protecció civil i bombers) han d'assumir l'assistència necessària als mitjans de comunicació, garantint un tracte respectuós, diligent i igualitari.

7. Els atemptats terroristes de Barcelona i Cambrils

7. 1. Contextualització històrica del terrorisme islàmic

Abans de l'arribada d'Estat Islàmic al mapa de conflictes mundial, Al Qaeda era l'objectiu comú dels governs occidentals. Arran dels atemptats de l'11 de setembre de 2001⁵³, els Estats Units d'Amèrica van indicar la guerra contra el terrorisme (de l'anglès, *war on terror*), que es materialitzaria amb la guerra d'Afganistan i la posterior invasió d'Irak, el 2003. Com a resposta a aquestes accions militars, Al Qaeda va dur a terme diferents atacs terroristes contra els estats participants en la coalició: l'atemptat de Madrid l'11 de març de 2004⁵⁴ i el de Londres el 7 de juliol de 2005⁵⁵ (Del Rio & Robles, 2017, p. 22).

La coalició liderada pels Estats Units no va ser capaç d'identificar les noves amenaces potencials que esdevindrien de la seva guerra contra Al Qaeda al Pròxim Orient. Al llarg de la primera dècada del segle XXI, Osama Bin Laden, líder del grup terrorista, es va convertir en el principal objectiu del govern dels EUA, període que va finalitzar amb la seva mort a Abbottabad, al Pakistan, el 2011, en una operació orquestrada per l'Agència Central d'Intel·ligència Americana.

No obstant, aquell mateix any van començar a produir-se una sèrie de convulsions polítiques i socials al món àrab, que tot i haver-se iniciat a Tunís, s'estendrien ràpidament a altres països del nord de l'Àfrica i les monarquies del Golf; es tracta de la denominada Primavera Àrab (anys 2010 - 2013). A partir d'aquest moment, a la inestabilitat que experimentava Al Qaeda d'ençà de la mort del seu líder, se li van sumar una sèrie de discrepàncies internes que en van accentuar el seu declivi.

Tot i això, fins al 2014 no apareixerà un nou grup terrorista amb la força persuasiva i militar suficient per a substituir Al Qaeda; naixia aleshores l'anomenat Estat Islàmic (Del

⁵³ 19 membres de la xarxa gihadista Al Qaeda van realitzar quatre atemptats terroristes suïcides contra els Estats Units, causant la mort de 3.016 persones i 6.000 ferits, així com la destrucció del complex novaiorquè d'edificis del World Trade Center i greus danys a l'edifici del Pentàgon (*Atemptats de l'11 de setembre de 2001*, s/d).

⁵⁴ L'11 de març de 2004, a primera hora del matí, tenia lloc un atac terrorista a la capital espanyola, perpetrat presumptament per una cl. lula islamista local que pretenia emular accions d'Al Qaeda. 10 explosions simultànies en tres trens de rodalies de Renfe deixarien la tràgica xifra de 191 persones mortes i 1.700 ferits (*Atemptat de Madrid de l'11 de març de 2004*, s/d).

⁵⁵ El 7 de juliol de 2005 es van produir quatre explosions que van paraitzar el sistema de transport públic de Londres en plena hora punta del matí. En els atacs, assumits per Al Qaeda, van perdre la vida 56 persones i 700 més van resultar ferides (*Atentados del 7 de julio de 2005 en Londres*, s/d).

Rio & Robles, 2017, p. 21). Amb l'esclat de la guerra civil Síria, gihadistes de la insurgència iraquiana després del 2011 s'organitzen i l'any 2014 proclamarien Estat Islàmic, també conegut com a Daesh o ISIS.

La guerra civil Síria va brindar a Estat Islàmic l'escenari ideal per a la seva expansió, ja que no només li va permetre captar militars entre els ciutadans sirians que buscaven un canvi de règim, sinó que, a més, entre tantes parts enfrontades, no va existir una entitat amb suficient poder com per a poder frenar l'avanç del grup terrorista. D'aquesta manera, la ciutat de Raqqa, al nord de Síria, es va convertir en la capital *de facto* d'Estat Islàmic (Universidad del Pacífico, 2016, p. 7).

ISIS, reconegut mundialment per la brutalitat dels seus actes i les seves matances massives, té com a objectiu principal concentrar a tots els musulmans sota el mandat del seu líder Ibrahim Awad Ibrahim al-Badri al-Samarrai, conegut com a Abu Bakral-Baghdadi (Universidad del Pacífico, 2016, p. 8).

Els integrants d'Estat Islàmic creuen fermament en el seu dret d'eradicar i lluitar contra tot obstacle que impedeixi la restauració del regne de Déu a la Terra o que es presenti com una amenaça per a la comunitat musulmana (això inclou tant aquells que professen religions diferents com musulmans que considerin que no estan complint bé els preceptes de la seva religió). Es regeixen per la llei Sharía o "Camí" de Déu, la qual ha estat reinterpretada de diferents formes per a justificar els violents mètodes que utilitza el grup terrorista per tal d'aconseguir els seus objectius. D'aquesta manera, la lluita contra la coalició liderada pels Estats Units es troba legitimada per les seves creences, al ser concebuda com la batalla dels musulmans contra els seus enemics.

Un focus de preocupació creixent relacionat amb Estat Islàmic és el dels "llops solitaris" i les "cèl·lules adormides". Atacs com el perpetrat a la discoteca d'Orlando⁵⁶ o la massacre de Niça⁵⁷ són duts a terme per individus que actuen de manera independent i sense connexió amb l'organització d'Estat Islàmic. Sentint-se identificats amb la ideologia d'ISIS, realitzen aquests atacs en el seu nom i, d'aquesta manera, beneficien l'organització central en augmentar la percepció de l'amenaça generada.

⁵⁶ El 12 de juny de 2016, un tiroteig a una discoteca d'Orlando (Estats Units) va acabar amb la tràgica xifra de 50 morts i 53 ferits (*Masacre de la discoteca Pulse de Orlando*, s/d).

⁵⁷ El 14 de juliol de 2016, un camió atropellava una multitud que estava celebrant el Dia Nacional de França, al Passeig dels anglesos de Niça. En l'atac, 84 persones van resultar mortes i 120 ferides. Posteriorment, Estat Islàmic reivindicava l'atemptat perpetrat per un dels seus "soldats" (*Atemptat de Niça de 2016*, s/d).

De manera similar, l'amenaça d'Estat Islàmic es veu potenciada per l'existència de "cèl·lules adormides", que són rames de l'organització central ubicades en diversos països, que es mantenen gairebé inactives i sense identificar fins al moment en què realitzen un atac. La preocupació per aquest tipus de cèl·lules ha incrementat, principalment, arran dels atacs a París⁵⁸, el novembre de 2015 i a Brussel·les⁵⁹, el març de 2016 (Universidad del Pacífico, 2016, p. 15).

Entre gener de 2013 i setembre de 2017, les quatre províncies de Catalunya van sumar el 33% -és a dir, 76- del total de gihadistes detinguts (222) o morts (8) a Espanya. No més d'un 72% dels musulmans o persones originaries de països majoritàriament musulmans que viuen al territori espanyol resideixen a Catalunya. Això apunta a una major ràtio d'extremisme violent entre els musulmans a Catalunya que en el conjunt d'Espanya.

Al 2016, Estat Islàmic va amenaçar la capital catalana, assenyalant la Sagrada Família en un dels seus vídeos propagandístics. Arran dels atemptats de *Charlie Hebdo* a París⁶⁰, l'any 2015, el govern català va decidir establir el nivell màxim d'alerta antiterrorista de 4 sobre 5, la qual cosa implica la màxima vigilància i prevenció per part dels Mossos d'Esquadra (Generalitat de Catalunya, 2015). La persecució pel terrorisme es va convertir a partir d'aleshores en un dels objectius principals de la policia catalana, liderada pel Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya. Un bon exemple, n'és l'operatiu Àgora⁶¹.

Des del gener de 2015, els Mossos d'Esquadra van activar el Pla Operatiu Especial Antiterrorista (POEA) destinat a millorar les capacitats d'anàlisi i de valoració de l'amenaça terrorista, promoure mesures preventives que detectin fenòmens de radicalització, identificar llocs i espais susceptibles de patir un atac terrorista, dissenyar mecanismes de coordinació operativa i implementar mesures d'autoprotecció per als membres de la policia (Generalitat de Catalunya, 2015).

⁵⁸ Diversos atacs terroristes comesos la nit del 13 de novembre de 2015 a la capital francesa i al suburbi de Saint-Denis van ocasionar la mort de 137 persones i 415 van resultar ferides (*Atemptats de París del 13 i 14 de novembre de 2015*, s/d).

⁵⁹ Dos atacs terroristes perpetrats per seguidors d'Estat Islàmic la matinada del 22 de març de 2016 a l'aeroport i a la xarxa de metro de la capital belga van acabar amb la mort de 35 persones i 340 van resultar ferides (*Atemptats de Brussel·les de març de 2016*, s/d).

⁶⁰ El 7 de gener de 2015, dos homes emmascarats i armats van atemptar contra la seu de la revista satírica francesa *Charlie Hebdo*, a París. Com a conseqüència, 12 persones varen perdre la vida i 11 més resultaren ferides (*Atemptat contra Charlie Hebdo*, s/d).

⁶¹ L'objectiu del pla Àgora és reforçar els mitjans associats al Pla Operatiu Especial Antiterrorista posat en marxa a Espanya l'any 2015, arran dels atemptats terroristes contra la revista *Charlie Hebdo*, a la capital francesa (Redacció El Confidencial, 2017).

Durant l'onada d'atemptats perpetrats per terroristes d'Estat Islàmic, cossos del servei d'intel·ligència dels Estats Units van constatar que Catalunya era un punt prioritari en la lluita contra el terrorisme. Així, al 2015, agents de la CIA es van desplegar per tot el territori català, coordinats amb el Consolat General dels EUA a Barcelona, treballant principalment a les localitats de Tarragona i Barcelona, on es va constatar que els gihadistes estaven més arrelats i mostraven una major activitat (*Atemptat a la Rambla de Barcelona, s/d*).

7. 2. Cronologia dels atemptats

El 16 d'agost de 2017, poc després de mitjanit, una gran explosió va destruir una casa situada a Alcanar⁶², localitat costera de la província de Tarragona. Com a resultat d'aquesta explosió, dos individus que es trobaven a l'interior de la propietat van morir i un tercer, que va resultar ferit, va ser traslladat a l'hospital de Tortosa. En un primer moment, les autoritats no sospitaven de cap relació amb el terrorisme, però en realitat els tres individus eren gihadistes mobilitats a favor d'Estat Islàmic. Es tractava d'integrants d'una cèl·lula més àmplia, els membres de la qual estaven preparant atemptar a Barcelona i a d'altres punts d'Espanya i França.

La casa d'Alcanar era la seva base d'operacions i el lloc on hi estaven produint explosius, més concretament triperòxid de triacetona (en endavant TATP)⁶³. Aquesta substància, cristal·lina i extremadament sensible, va explotar accidentalment quan dos dels gihadistes estaven manipulant-la. Havent perdut la seva base d'operacions i el lloc on fabricaven TATP, altres membres de la cèl·lula van modificar els seus plans inicials i van improvisar atemptats mitjançant l'ús de vehicles⁶⁴, el 17 d'agost a Barcelona i, hores més tard, la matinada del 18 d'agost, a Cambrils. Ambdós actes terroristes s'han convertit en els atacs més devastadors viscuts a Espanya en més d'una dècada, després de la matança l'11 de mars a Madrid a mans del grup terrorista Al Qaeda (Real Instituto elCano, 2018, p. 2).

Els dies 17 i 18 d'agost de 2017, separats entre si per menys de nou hores, es van cometre dos atemptats terroristes, un al centre de Barcelona i l'altre al passeig marítim

⁶² Consultar l'apartat 15. 2. Cronologia dels fets (p. 147).

⁶³ A la casa també hi havia aproximadament 120 bombones de butà i propà, així com d'altres materials (acetona, bicarbonat, peròxid d'hidrogen, claus per a la metralla, etc.).

⁶⁴ Progressivament, a mesura que Daesh perdia territori, va canviar la seva tàctica i va començar a promoure atacs ràpids i sense preparació prèvia. Exemple d'això n'és l'atemptat de Barcelona, el 17 d'agost de 2017.

de Cambrils. Els seus autors, que van utilitzar vehicles i ganivets per ocasionar 16 morts i prop de 140 ferits⁶⁵, pertanyien a una cèl·lula gihadista de 12 individus formada a la localitat gironina de Ripoll, incloent quatre parelles de germans i un imam salafista que va radicalitzar a la resta d'integrants (Real Instituto elCano, 2018, p. 1).

Del dia 17 d'agost de 2017, en què té lloc l'atemptat a les Rambles de Barcelona, fins el 21 d'agost, en què amb la detenció de 4 dels membres de la cèl·lula terrorista i de la mort de 8 d'ells se'n confirmava la seva desarticulació, des del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra es va dur a terme una cobertura informativa detallada de tot l'operatiu policial, així com oferir recomanacions i informació d'interès a la ciutadania. A continuació, es fa una reconstrucció cronològica dels fets per tal de comprendre l'evolució d'aquest tràgic esdeveniment.

A les 16.50 hores del dijous 17 d'agost, una furgoneta que circulava pel carrer Pelai de Barcelona va girar bruscament a l'alçada de les Rambles, circulant a gran velocitat i investint a la gent que es trobava al seu pas. Després de recórrer 600 metres pel passeig, ple de gom a gom, el vehicle es va aturar a la confluència amb el carrer de l'Hospital⁶⁶. Aprofitant la situació de pànic general, Younes Abouyaaqoub, el conductor del vehicle, va aprofitar per fugir a través del mercat de la Boqueria i pel barri del Raval (Villalonga, C., 2017).

A les 17.07 hores, el compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra confirmava un atropellament massiu a les Rambles de Barcelona. Era un tuit merament informatiu, que no parlava ni del nombre de víctimes, ni del trajecte que havia fet la furgoneta que havia ocasionat l'incident⁶⁷. Segons Patrícia Plaja⁶⁸, cap de l'àrea de comunicació dels Mossos d'Esquadra, aquell dia, més de la meitat del seu equip es trobava de vacances, amb molts dels seus membres fora de Barcelona. "La setmana del 17 d'agost, que hi ha un pont entremig, és teòricament de les setmanes més tranquil·les", reconeix (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018). Alertat per nombroses trucades al 112⁶⁹, el seu homòleg, Marc Homedes, cap de comunicació de la Direcció

⁶⁵ No s'inclou en aquest recompte als vuit gihadistes abatuts.

⁶⁶ Consultar l'apartat 15. 3. Recorregut de la furgoneta a la Rambla de Barcelona (p. 148).

⁶⁷ "Les primeres informacions que oferíem les podria haver donat qualsevol persona que es trobava al lloc dels fets" (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

⁶⁸ Patrícia Plaja va ser cessada el 28 d'abril de 2018 per un tuit crític amb el poder judicial, en conèixer la sentència de La Manada, un grup de joves acusats d'abusar sexualment d'una noia el 7 de juliol de 2018. Actualment, Plaja continua treballant dins del cos dels Mossos d'Esquadra, però s'encarrega d'altres tasques. (Redacció TV3, 2018).

⁶⁹ Telèfon d'emergències de la Direcció General de Protecció Civil de la Generalitat de Catalunya (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, s/d).

General de Protecció Civil de la Generalitat⁷⁰, va informar a Patrícia Plaja i Esther Sastre⁷¹, cap de comunicació del Departament d'Interior de la Generalitat, sobre l'accident que havia tingut lloc al centre de la capital catalana. Aquesta era l'única informació de què disposaven fins al moment tots ells. Tant bon punt van poder, Plaja, Homedes i Sastre es van incorporar al CECAT (Centre de Coordinació Operativa de Catalunya), on s'hi trobaven reunits tots els efectius que van treballar en la gestió de l'atemptat de Barcelona i posteriorment de Cambrils.

“No es podia esperar massa perquè de seguida les xarxes socials començarien a bullir amb comentaris, fotos i vídeos de la gent que es trobava a les Rambles” (conferència a la Universitat de Barcelona), comenta Plaja. Així doncs, amb l'objectiu de convertir-se en els comptes de referència, @mossos (Mossos d'Esquadra) i @emergenciescat (Protecció Civil) van decidir fer el primer tuit⁷².

La primera hora i mitja després de l'incident va ser la més crítica de totes, ja que el centre de coordinació no comptava amb tots els seus efectius i, a més, era complicat donar informacions objectives⁷³. Malgrat això, s'havia d'actuar amb rapidesa, evitant fer qualsevol tipus de comunicació que després s'hagués de corregir. Es va optar per donar únicament aquella informació que arribava a través dels testimonis i que després era corroborada pels serveis d'emergències i policies que es trobaven al lloc dels fets.

A mesura que passaven els minuts, des del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra es donava informació i recomanacions a la ciutadania: evitar la zona del centre, no entorpir l'operatiu policial, etc. Una hora i mitja després del primer tuit, es va decidir confirmar que hi havia víctimes mortals i ferits, però sense donar una xifra oficial⁷⁴. “És una qüestió de prioritat. És millor salvar vides que comptar-les”, reconeix Plaja (conferència a la Universitat de Barcelona)⁷⁵. Es va decidir, a partir d'aleshores, indicar l'hora de publicació en les piulades més rellevants, ja que, possiblement, aquestes es

⁷⁰ Les àrees de comunicació dels Mossos d'Esquadra i de Protecció Civil depenen de l'àrea de comunicació del Departament d'Interior de la Generalitat, dirigida per Esther Sastre.

⁷¹ Quan va ocórrer l'atemptat, Patrícia Plaja, Marc Homedes i Esther Sastre es trobaven de vacances fora de Barcelona.

⁷² Consultar l'apartat 15. 4. Tuïts publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

⁷³ “Com en qualsevol emergència, la informació del principi és la més caòtica: hi ha xifres que ballen, molts rumors, etc. Fins que no es té una fotografia més o menys acurada del què ha succeït, és força complicat de gestionar, ja que necessites confirmar moltes coses amb poc temps” (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

⁷⁴ Consultar l'apartat 15. 4. Tuïts publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

⁷⁵ La prioritat del cos i dels serveis mèdics, des del minut zero, va ser atendre a les víctimes i salvar al màxim nombre de persones possible. Posteriorment, detenir als autors de la massacre (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018).

viralitzarien amb més facilitat i això ajudaria a la gent a saber quan havien estat publicades i en quin ordre.

Per altra banda, segons Plaja, eren tants els rumors que era impossible desmentir-los tots⁷⁶. Amb l'objectiu d'evitar al màxim possible la rumorologia⁷⁷, es va demanar a la població que es seguís només fonts oficials i es van desmentir només aquells rumors que acabaven tenint un cert ressò i que, per la seva magnitud, podien incrementar la sensació d'inseguretat i de caos entre la ciutadania. Tampoc es va poder fer un control de les mencions que rebien @mossos i @emergenciescat a través de les xarxes socials. "No hi havia temps ni capacitat per interactuar amb el què es deia a les xarxes", reconeix la responsable de comunicació dels Mossos (conferència a la Universitat de Barcelona).

Una vegada el gabinet de crisi va saber del segur que es tractava d'un atemptat terrorista, es va confirmar a Twitter⁷⁸. Tot i que els mitjans de comunicació parlaven d'una acció terrorista des d'un inici, els Mossos d'Esquadra no ho van confirmar fins una hora i mitja després. En aquest tuit no es va donar cap altra informació que no hagués estat contrastada: ni la reivindicació de l'atemptat, ni les persones detingudes, etc. "Aleshores hi havia molta informació contradictòria", reconeix Patrícia Plaja (conferència a la Universitat de Barcelona).

Només 17 minuts després d'aquest últim tuit, es van confirmar les primeres víctimes i es va començar a utilitzar el *hashtag* #Barcelona⁷⁹. Segons Plaja, no varen voler utilitzar *hashtags* del tipus #BarcelonaAttack, com van fer els mitjans de comunicació internacionals. No varen trobar cap etiqueta apropiada, així que es va decidir utilitzar únicament el nom dels llocs dels fets: #Barcelona, #Rambles, #Cambrils, #Alcanar, #Ripoll, etc. (conferència a la Universitat de Barcelona).

Per manca d'informació o per silenci, es volia evitar crear més emergències de les que ja hi havia. Es va intentar desglossar al màxim la informació rebuda per tal de no generar noves crisis. Entre d'altres mesures, es va demanar a la ciutadania no difondre

⁷⁶ Els Mossos van haver de desmentir el rumor d'un tiroteig al Corte Inglés de la Plaça de Catalunya (Barcelona), que, fins i tot, els mitjans de comunicació van acabar difonent com a notícia. Ara bé, No es podia desmentir tot, perquè no volien dedicar el *time line* de Twitter, en comptes de per donar informació verídica, per a desmentir rumors (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018).

⁷⁷ La rumorologia forma part de la crisi i es produeix per manca d'informació (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018).

⁷⁸ Consultar l'apartat 15. 4. Tuïts publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

⁷⁹ Consultar l'apartat 15. 4. Tuïts publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

rumors ni col·lapsar les línies telefòniques. Per a fer-ho, es van repiular algunes publicacions del compte d'@emergenciescat, que també s'encarregava de donar informació i recomanacions al respecte. A mesura que passaven els minuts, des del compte de Twitter dels Mossos, es seguien desmentint rumors de certa importància: un home atrinxerat en un bar de les Rambles, etc.

A les 19.24 hores es produïa un altre succés greu. Havent arribat a la Zona Universitària de Barcelona, Younes Abouyaaqoub va apunyalat a una persona i li va robar el vehicle, tot donant-se a la fuga i atropellant al seu pas a dos Mossos d'Esquadra, a l'avinguda Diagonal, en un dels punts de control destinats a detenir els presumptes terroristes⁸⁰. En el tuit informatiu, no es va donar cap altra informació, ni tant sols si aquest fet tenia alguna relació amb l'atemptat de les Rambles. Es va decidir utilitzar una fotografia per a il·lustrar el missatge⁸¹.

Mica en mica, es va anar informant de tots els serveis d'emergència que es posaven en marxa: xarxa hospitalària, forenses de guàrdia, Operatiu Gàbia⁸² per al tancament i control de la ciutat, reforçament de les línies d'autobús, etc. Un dels serveis més importants, per tota l'allau de trucades i l'enorme situació d'incertesa viscuda, va ser el telèfon d'informació als familiars.

A les 19.50 hores es van començar a realitzar les primeres detencions a la població de Ripoll. A les 21.40 hores es va publicar un missatge per a confirmar les primeres detencions, sense informar de les identitats de les persones detingudes⁸³. A més, es va demanar a la ciutadania no publicar fotografies que poguessin entorpir l'operatiu policial o ferir sensibilitats.

Durant la difusió en directe de les rodes de premsa de Joaquim Forn, Conseller del Departament d'Interior, i de Josep Lluís Trapero, Major dels Mossos d'Esquadra, per explicar la situació als mitjans de comunicació i als ciutadans, es van anar piulant les frases més importants de les seves declaracions. Per a fer-ho, es van utilitzar *hashtags* com #MajorTrapero, per a citar-ne la font⁸⁴. Poc després, es va fer un primer balanç

⁸⁰ Des del Departament d'Interior es va decidir activar el Dispositiu Gàbia, que contemplava la realització de controls a totes les sortides de la ciutat, per tal de detenir als presumptes terroristes.

⁸¹ Consultar l'apartat 15. 4. Tuits publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

⁸² L'Operatiu Garbell, per la seva banda, fa referència al control de les vies de comunicació (Generalitat de Catalunya, 2015).

⁸³ Consultar l'apartat 15. 4. Tuits publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

⁸⁴ Consultar l'apartat 15. 4. Tuits publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

oficial de les víctimes de l'atemptat⁸⁵. Els Mossos van intentar donar aquesta informació tant aviat la van rebre des de Protecció Civil⁸⁶. “Es va anar molt ràpid en relació als atemptats ocorreguts en altres capitals europees”, recorda Plaja (conferència a la Universitat de Barcelona). A les 23.03 hores, en una de les rodes de premsa, Josep Lluís Trapero apuntava que la investigació dels Mossos relacionava l'atemptat terrorista de Barcelona amb l'explosió que s'havia produït la mateixa matinada a la casa d'Alcanar.

Pels volts de la 1 de la matinada del 18 d'agost, mentre encara s'estava gestionant l'operatiu policial i la informació de tot el què havia succeït a Barcelona, el gabinet de crisi va rebre una trucada sobre un esdeveniment a Cambrils. Es tractava de diverses informacions que havien arribat a través del 112, en un marge de temps molt breu: trets, un vehicle, ferits, víctimes mortals, etc. Un Audi A3 amb 5 ocupants havia envestit un vehicle policial en un control a prop del passeig marítim de Cambrils. Els ocupants havien aconseguit fugir i quatre d'ells havien estat abatuts. El cinquè va aconseguir fugir, apunyalant una dona al seu pas. Tots ells anaven equipats amb cinturons d'explosius falsos i armes blanques⁸⁷. Des dels Mossos d'Esquadra es va decidir prolongar la comunicació que s'estava duent a terme i publicar un tuit per a informar a la població que s'estava treballant al respecte, sense donar cap altre tipus d'informació⁸⁸. Pocs minuts més tard, els Mossos van relacionar els fets de Barcelona i Cambrils.

Segons Joaquim Forn, la cèl·lula terrorista en qüestió estava preparada per atemptar a Catalunya. Els Mossos treballaven sobre la hipòtesi que el grup estaria integrat per al menys 12 membres i liderat per l'imam de Ripoll. Per la seva banda, Trapero confirmava -en una de les seves compareixences públiques- la mort de 5 dels membres de la banda terrorista⁸⁹.

El 19 d'agost, l'imam de Ripoll es va convertir en l'eix de la investigació dels atemptats de Barcelona i Cambrils. Els Mossos treballaven sobre la hipòtesi que l'imam de Ripoll i possible líder de la cèl·lula terrorista, Abdelbaki Es Satty, seria una de les persones mortes en l'explosió d'Alcanar.

⁸⁵ Consultar l'apartat 15. 5. Estat de les víctimes al compte de Twitter de Protecció Civil (p. 151).

⁸⁶ Totes les unitats implicades en generar informació del Govern de la Generalitat estan en contacte amb les fonts oficials de comunicació i se'n cita sempre l'origen a través de *hashtags* com *#ProteccioCivil*.

⁸⁷ Consultar l'apartat 15. 6. Atemptat a Cambrils (p. 151).

⁸⁸ Consultar l'apartat 15. 4. Tuïts publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

⁸⁹ Consultar l'apartat 15. 4. Tuïts publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

El 20 d'agost prosseguien les investigacions policials, centrades en trobar al conductor de la furgoneta i autor de l'atemptat terrorista a les Rambles de Barcelona. Tots els cossos policials de l'Estat treballaven conjuntament per a intentar desarticular la cèl·lula terrorista.

El 21 d'agost els Mossos d'Esquadra van abatre l'autor material de l'atemptat de Barcelona, Younes Abouyaaquoub. El què fins aleshores era l'home més buscat per la policia, va ser interceptat i mort a Subirats, gràcies a la trucada d'una veïna de la població. Amb aquesta acció, els Mossos confirmaven al seu compte de Twitter 4 detinguts i 8 morts dels 12 integrants de la cèl·lula terrorista autora dels atemptats⁹⁰ i, per consegüent, en quedava desarticulada la banda. A la informació sobre les tasques policials, s'hi varen sumar els missatges d'agraïment a la ciutadania, així com de condol i homenatge a les víctimes, amb l'ús de *hashtags* com #NoTincPor.

⁹⁰ Consultar l'apartat 15. 4. Tuits publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 148 - 150).

8. Els governs al capdavant de la gestió de la crisi

L'anunci d'un referèndum d'independència de Catalunya per a l'1 d'octubre de 2017 havia creat crispacions i fracturat la relació entre el govern espanyol i la Generalitat⁹¹. De fet, a causa del procés sobiranista, el president espanyol Mariano Rajoy i el català Carles Puigdemont no es reunien des del gener de 2017, on van deixar clar que les seves posicions respecte al futur del poble català eren irreconciliables (Sastre, D., 2017). Tot i això, l'atemptat terrorista de Barcelona i posteriorment el de Cambrils, van donar lloc a una distensió política entre el govern català i la Moncloa. El president de la Generalitat i el del govern espanyol van posar fi així a setmanes d'incomunicació.

Precisament, ambdós governs varen voler mostrar al llarg de tota la gestió dels atemptats la seva col·laboració. Carles Puigdemont ho expressava així en un comunicat oficial:

Vull destacar molt especialment la tasca de la Policia de Catalunya, el Cos de Mossos d'Esquadra, que està al front de tota l'operativa policial. Agrair també la col·laboració i suport rebut per part de la Guàrdia Urbana i també dels cossos i forces de seguretat de l'estat. Aquí no hi ha hagut cap divisió ni cap disputa que valgui. Vull agrair també el suport de les policies europees i internacionals. D'una manera molt explícita a la Guàrdia urbana i l'Ajuntament de Barcelona. I els serveis i sistemes d'Emergència i Salut de la Generalitat. De totes les institucions. Vull agrair també la solidaritat dels ciutadans de Barcelona amb les víctimes tal i com estan demostrant ara mateix acollint a qui cal i col·lapsant també les donacions de sang als nostres centres hospitalaris per si fessin falta. Un agraïment immens a la solidaritat de tanta gent de dins de Catalunya, també de fora de Catalunya [...] (Generalitat de Catalunya, 2017).

Per la seva banda, poc després de l'atemptat, el ministre de l'Interior, Juan Ignacio Zoido, va comunicar a Twitter que el govern espanyol i català treballaven "coordinadament per atendre les víctimes i investigar els fets" (Redacció TV3, 2017).

Tot i que Rajoy i la vicepresidenta del govern espanyol, Soraya Sáenz de Santamaría, van traslladar-se al vespre del 17 d'agost a Barcelona, en un primer moment els gabinets de crisi de la Generalitat i del govern espanyol es van reunir per separat (Roger, M., Esteve, M. & Ugart, D., 2017). Corrien les hores més crítiques de la crisi.

⁹¹ Després de les eleccions al Parlament de Catalunya del 27 de setembre de 2015, Carles Puigdemont va ser investit nou President de la Generalitat en la primera votació. El nou govern tenia el compromís de complir amb el full de ruta pactat, que contemplava la creació d'estructures d'Estat i la convocatòria d'un referèndum al cap de 18 mesos, que permetés al poble català decidir sobre la independència de Catalunya (Boix Palop, 2017).

El gabinet de crisi va ser activat al Centre de Coordinació Operativa de Catalunya just després de l'atropellament massiu a les Rambles de Barcelona. A més del Conseller d'Interior, Joaquim Forn, hi varen participar, entre d'altres, el president de la Generalitat de Catalunya, Carles Puigdemont⁹², el vicepresident, Oriol Junqueras, el delegat del Govern espanyol, Enric Millo, i l'alcalde de Barcelona, Ada Colau, per a seguir minut a minut l'evolució dels fets al costat dels representants dels cossos policials. També hi varen ser presents els Mossos d'Esquadra, així com el Servei d'Emergències Mèdiques i de Protecció Civil (Redacció Betevé, 2017). En una primera valoració, la Conselleria només va confirmar una víctima mortal en l'atropellament de les Rambles i 32 ferits, però varen avisar que la xifra creixeria. De fet, aleshores moltes fonts ja apunten que les víctimes mortals havien estat 13 (Redacció TV3, 2017).

Posteriorment, les autoritats catalanes es van reunir al Saló Verge de Montserrat, al Palau de la Generalitat. Puntualment, també hi va participar Josep Lluís Trapero, Major dels Mossos d'Esquadra. Es va crear un grup de missatgeria de coordinació interdepartamental amb els responsables de coordinació de tots els departaments implicats -Interior, Salut, Justícia, Exteriors i els equips de confiança de Puigdemont i Junqueras- i es va realitzar una primera compareixença, amb Forn al capdevant. Després compareixerien el president de la Generalitat i l'alcalde de Barcelona, a la sala de premsa del Palau (March, O., 2018).

Per la seva banda, el president Mariano Rajoy⁹³, la vicepresidenta espanyola, Soraya Sáenz de Santamaría, i el ministre de l'Interior, Juan Ignacio Zoido, van participar -en paral·lel- a un altre gabinet de crisi amb els cossos i forces de seguretat de l'Estat, a la delegació del govern espanyol a Barcelona (Redacció El País, 2017). Rajoy va comparèixer posteriorment en públic.

24 hores després de l'atemptat, i després d'una massiva concentració de condemna⁹⁴ de l'acció terrorista a la Plaça de Catalunya de Barcelona⁹⁵, es va celebrar una nova

⁹² Carles Puigdemont i el seu govern varen ser cessats després de l'aprovació de l'article 155 de la Constitució Espanyola. Article que va ser aplicat pel Senat després d'aprovar-se la Declaració Unilateral d'Independència de Catalunya per part del Parlament català, el 28 d'octubre de 2017 (Boix Palop, 2017).

⁹³ La presidència del govern de Rajoy va donar fi arran de la moció de censura que el Partit Socialista Obrer Espanyol (PSOE) va registrar el 25 de maig de 2018 com a conseqüència de la sentència del Cas Gürtel que considerava que el seu partit (Partit Popular, PP) s'havia finançat il·legalment des del 1989. La proposta va ser debatuda i aprovada l'1 de juny de 2018 (Alberola, M., 2018).

⁹⁴ Consultar l'apartat 15. 7. Concentració a la Plaça de Catalunya de Barcelona (p. 152).

⁹⁵ En resposta als atemptats, Carles Puigdemont va decidir decretar tres dies de dol oficial a tota Catalunya. Així mateix, l'Ajuntament de Barcelona va suspendre totes les activitats lúdiques de la ciutat, com les festes del barri de Gràcia (Redacció TV3, 2017).

reunió, aquest cop a la Conselleria d'Interior⁹⁶. A la trobada del gabinet de crisi, a banda de Carles Puigdemont, Oriol Junqueras, altres membres del govern català i els comandaments policials (dels Mossos d'Esquadra, de la Policia Nacional i de la Guàrdia Civil), hi varen participar Mariano Rajoy, Soraya Sáenz de Santamaría, la ministra de Sanitat, Dolors Montserrat, i el delegat del Govern, Enric Millo (Redacció La Vanguardia, 2017).

Durant la reunió, els màxims mandataris dels governs espanyol i català, així com l'alcalde de Barcelona, van intervenir per tal de transmetre seguretat i confiança. Els diversos cossos policials van informar de la situació i el responsable de Protecció Civil va detallar el dispositiu desplegat per atendre a les víctimes i als seus familiars. Acabada la reunió, Joaquim Forn i el Major dels Mossos d'Esquadra, Josep Lluís Trapero⁹⁷, varen atendre als mitjans de comunicació. Posteriorment, els dos presidents van comparèixer conjuntament en públic per tal de subratllar la necessitat de seguir treballant junts i generar confiança, amb l'objectiu de guanyar la batalla contra el terrorisme (Lasalas, M., 2017).

El 19 d'agost, el Ministeri de l'Interior convocava una reunió, presidida pel ministre Juan Ignacio Zoido, i el secretari d'Estat de Seguretat, José Antonio Nieto, per a valorar l'amenaça terrorista arran dels atacs de les Rambles de Barcelona i de Cambrils, en la qual hi varen participar els màxims responsables de la lluita antiterrorista a Espanya de la Policia Nacional, la Guardia Civil, el Centre d'Intel·ligència contra el Terrorisme i el Crim Organitzat (CITCO), el Centre Nacional d'Intel·ligència (CNI), els Mossos d'Esquadra i l'Ertzaintza (Redacció La Vanguardia, 2017).

⁹⁶ Consultar l'apartat 15. 8. Reunió dels governs català i espanyol (p. 152).

⁹⁷ Josep Lluís Trapero era el Major dels Mossos d'Esquadra, màxim càrrec policial català, durant els atemptats de Barcelona i Cambrils, així com durant la campanya i prèvia realització del Referèndum d'Independència de l'1 d'octubre de 2017. El 28 d'octubre de 2017 va ser cessat del seu càrrec pel govern espanyol, amb l'aplicació de l'article 155 (Boix Palop, 2017).

9. El Centre de Coordinació Operativa de Catalunya

El dia en què es va produir l'atemptat de Barcelona, un cop tots els efectius van ser a la capital catalana, es van reunir en una sala del Departament d'Interior. La intenció era que el centre logístic fos una sala concreta, equipada amb ordinadors i xarxa *Wi-Fi* pròpia⁹⁸. Qui presidia l'equip era el Conseller d'Interior, Joaquim Forn, i la cap de comunicació del departament, Ester Sastre (entrevista a Xip/TV)⁹⁹.

Amb el protocol encara sense aprovar¹⁰⁰, es va haver d'improvisar un operatiu d'urgència al CECAT, Centre de Coordinació Operativa de Catalunya, on hi ha la sala de Protecció Civil, al Departament d'Interior¹⁰¹. Des d'allà hi van treballar les tres persones de comunicació de Protecció Civil i els tres periodistes que gestionen el compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra. A més, l'equip comptava amb responsables de premsa de l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat, la delegació del govern espanyol a Catalunya, els bombers i altres institucions implicades. Tots ells van canviar els seus horaris i es van coordinar, fent jornades maratonianes per tal de mantenir actualitzada la informació sobre els atemptats. "Vuit dies després, a l'equip de comunicació dels Mossos, diverses persones només havien dormit quatre hores diàries" (Cid, G., 2017).

El Centre de Coordinació Operativa de Catalunya és el centre superior de coordinació i informació de l'estructura de Protecció Civil de Catalunya. Vetlla per la bona gestió de les emergències a través de la coordinació dels diferents cossos operatius, organismes i institucions involucrades en la resolució de situacions en què calgui l'activació d'un pla d'emergències (Interior Gencat, s/d). El CECAT disposa d'una sala permanent a Barcelona i una a Reus, per si una de les dues falla (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

Des del CECAT es gestiona la informació, el seu anàlisi en temps real i la presa de decisions estratègiques amb tota l'antelació que sigui possible a la materialització de l'emergència i els seus efectes sobre la població. D'aquesta manera, i segons el Decret 246/1992, de 26 d'octubre, per tal de respondre a la funció de coordinació

⁹⁸ Un dels aspectes bàsics que caldria millorar és la qualitat dels mitjans tècnics. Plaja reconeix que durant la gestió comunicativa dels atemptats van tenir problemes amb la cobertura, les dades del mòbil o inclús la bateria. A més, la sala de premsa, al Departament d'Interior, se'ls va quedar petita per acollir als mitjans de comunicació (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018).

⁹⁹ Consultar l'apartat 15. 9. Reunió al Centre de Coordinació Operativa de Catalunya (p. 153).

¹⁰⁰ Consultar l'apartat 11. El Dispositiu Nucli (p. 74).

¹⁰¹ Consultar l'apartat 15. 10. Centre de Coordinació Operativa de Catalunya (p. 153).

d'emergències, el CECAT duu a terme les següents accions: (1) coordinació permanent amb els principals centres d'emergència; (2) valoració tècnica i estratègica de l'evolució de les emergències, dels accidents i dels episodis de risc potencial, de manera continuada; (3) gestió de l'activació i desactivació dels plans d'emergència; (4) gestió central dels recursos operatius i la mobilització dels mitjans públics o privats necessaris; (5) gestió i difusió de la informació, i dels avisos a la població; (6) logística; (7) suport institucional; i (8) suport al Consell Assessor (Interior Gencat, s/d).

Arran dels atemptats, el CECOR¹⁰² es va constituir a la mateixa sala del CECAT, on hi van treballar junts i de forma permanent els Mossos d'Esquadra i Protecció Civil. També hi van col·laborar altres organismes. La sala de comunicació, el control del CECAT i el gabinet de crisi es trobaven al mateix edifici, al Departament d'Interior, la qual cosa va facilitar la coordinació entre els diferents agents implicats en la gestió dels atemptats (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

Des del minut zero, la informació arribava a través de les trucades de la ciutadania al telèfon 112¹⁰³. Des del CECAT es centralitzaven totes les informacions i es filtraven. Al CECAT també hi arribava tota la informació disponible dels Mossos, Bombers, Guàrdia Urbana, Policia Nacional, Sistema d'Emergències Mèdiques, etc. i, per mitjà de reunions amb el cap de la policia catalana, comissaris, el responsable de Protecció Civil, el Conseller, i la resta de dirigents, es feia una posada en comú per tal de decidir què calia comunicar¹⁰⁴. Segons Homedes, haver compartit espai va ser clau per a la gestió de la crisi (conferència a la Universitat de Barcelona).

Esther Sastre havia demanat preparar una sala amb ordinadors, aplicacions, Internet, pantalles, etc. per a reunir les àrees de premsa de tots els departaments implicats, al Departament d'Interior. Des d'allí seria més fàcil treballar conjuntament, com a nucli d'operacions de premsa, però "tot va passar tant ràpid que finalment no va ser operativa" (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

¹⁰² El CECOR és el centre de coordinació d'un esdeveniment concret a nivell policial, com ara un incendi o un atemptat, i es pot constituir en qualsevol lloc (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

¹⁰³ Des del CECAT es gestionen, entre d'altres, les trucades al telèfon únic d'emergències 112 de la Generalitat de Catalunya (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, s/d).

¹⁰⁴ Consultar l'apartat 15. 11. Patrícia Plaja amb responsables dels Mossos d'Esquadra (p. 154).

10. L'equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra

El Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya (@interiorcat) es divideix en diverses àrees d'actuació: Bombers (@bomberscat), Protecció Civil (@emergenciescat), Trànsit (@transit), Mossos d'Esquadra (@mossos), Direcció General d'Administració de Seguretat i Institut de Seguretat Pública (@ispccat). Cada una d'elles disposa d'un equip de comunicació, format per tres persones i un cap de premsa. Cada àrea gestiona la informació d'aquelles crisis que l'afecten directament (incendis, inundacions, accidents de trànsit, etc.). Ara bé, quan es tracta d'una emergència més greu, que afecta a persones, institucions, serveis, etc. s'eleva una alerta (per exemple, el pla INUNCAT) i la comunicació passa a ser liderada per Protecció Civil, que fa de "paraigua" i es nodreix de la informació de la resta d'àrees. En aquesta tasca, les xarxes socials són de gran ajuda, ja que permeten retuitejar i compartir informacions de diverses fonts.

Arran dels atemptats de Barcelona i Cambrils, des del Departament d'Interior es va decidir elevar una alerta¹⁰⁵. En un primer moment es va creure que la informació l'hauria de liderar Protecció Civil, però en tractar-se d'informació policial i d'investigació, es va decidir que la comunicació es faria mitjançant dues vies de comunicació; una bicefàlia positiva (Departament d'Interior, 2017): la informació de servei a la ciutadania (telèfons d'interès, recomanacions, etc.) que la donaria Protecció Civil, i la informació policial, a mans de l'equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra¹⁰⁶ (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

Segons Patrícia Plaja, l'àrea de comunicació funciona com un departament més dins del cos policial. El nom oficial del gabinet de premsa és "àrea de comunicació", depèn del director general i treballa de la mà de la prefectura de policia, és a dir, la part operativa. "Tot l'àmbit polític s'explica des del gabinet de premsa del Departament d'Interior i des de l'àrea de comunicació dels Mossos es dóna a conèixer la tasca policial del cos" (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018).

¹⁰⁵ El dia de l'atemptat a Barcelona es va activar el PROCICAT, que és l'alerta genèrica per a emergències que no tenen un pla concret (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

¹⁰⁶ L'Estatut d'autonomia, a l'article 164 atorga a la Generalitat de Catalunya, en matèria de seguretat pública, el control i la vigilància del trànsit i concretament a la Policia de la Generalitat - Mossos d'Esquadra totes les funcions pròpies d'un cos de policia. Així mateix, a l'article 332 estableix que la Generalitat té, en el territori de Catalunya, la competència exclusiva en emergències i protecció civil (*Llei 10/1994, d'11 de juliol de la policia de la Generalitat – Mossos d'Esquadra, s/d*).

Patrícia Plaja¹⁰⁷ n'és la responsable. La feina de l'equip consisteix en vehicular tota la comunicació externa del cos dels Mossos d'Esquadra. Des d'aquí es transmet a la ciutadania i als mitjans de comunicació informació de servei, consells de seguretat i prevenció, operatius policials, actuacions de totes les unitats del cos, així com totes aquelles comunicacions relacionades amb les seves competències (Alías, M., 2017). D'aquesta manera, l'àrea de comunicació esdevé l'interlocutor entre periodistes i policies, és a dir, la part operativa. Suposa un gran repte gestionar l'actualitat del cos policial, ja que requereix un rigor absolut i informació freqüent, mentre la investigació policial transcorre en paral·lel.

L'equip té una estructura mixta, formada per policies i periodistes¹⁰⁸. Està compost per 30 treballadors, dels quals només 3 són periodistes i la resta són policies, repartits per tot el territori català, en oficines comarcals. Entre Girona, Tarragona, Lleida i Barcelona l'àrea de comunicació dels Mossos disposa de 8 oficines.

La divulgació de la informació referent al cos policial es duu a terme a través de diversos canals, com publicacions a les xarxes socials, notes de premsa, la gestió de reportatges, entrevistes i aparicions oficials als mitjans de comunicació, el correu electrònic i les trucades telefòniques¹⁰⁹. A més de la cap de comunicació del Departament d'Interior, els Mossos compten amb un portaveu oficial, Albert Oliva; un de circumstancial, el Major Trapero, i un de virtual, el canal de Twitter (Bracero, F., 2017).

A l'oficina de comunicació dels Mossos s'hi treballa per torns els 365 dies de l'any, des de les 7 del matí fins a les 22 hores¹¹⁰. Els professionals que en formen part han d'atendre als mitjans de comunicació al telèfon, fer notes de premsa, confirmar informacions amb els comissaris, editar i difondre imatges de vídeo, així com gestionar les xarxes socials (Liñán, G., 2017). A més, s'encarreguen d'alimentar el web dels Mossos, que a la vegada serveix per a compartir informació, a través d'enllaços, a les xarxes socials.

La policia catalana també disposa d'un canal de Telegram amb periodistes acreditats en informació de successos, que es gestiona des de l'equip de premsa i que durant els

¹⁰⁷ La periodista Patrícia Plaja lidera el departament de comunicació dels Mossos des de fa més de 10 anys. Amb anterioritat s'ocupava de l'àrea d'investigació criminal.

¹⁰⁸ Segons Plaja, no hi ha cap *community manager* a l'equip de comunicació dels Mossos, sinó un grup mixt de periodistes i policies.

¹⁰⁹ Tot i que Twitter va ser clau a l'hora d'informar sobre els atemptats de Barcelona i Cambrils, es va disposar també d'altres mitjans.

¹¹⁰ Consultar l'apartat 15. 12. Equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra (p. 154).

atemptats va ser clau en la confirmació d'informacions i per a desmentir rumors. “Per primer cop, els periodistes es van sentir d'igual a igual amb la ciutadania, ja que no tenien un tractament diferenciat, a banda de les conferències de premsa, i que ells no eren la font d'informació líder” (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

El 21 d'agost de 2017 Patrícia Plaja reconeixia al seu compte de Twitter: “Moltes gràcies. Tant de bo mai haguéssim hagut de dur a la pràctica la teoria que havíem treballat tant. Sense l'equip de @mossos no hagués fet res”. De fet, la col·laboració entre els equips de comunicació dels Mossos d'Esquadra i de Protecció Civil en el moment dels atemptats va ser clau per a la gestió comunicativa de l'emergència¹¹¹. “Treballàvem amb ells des de feia mesos, analitzant quin tipus de comunicació havíem de fer en un moment de crisi”, assegura Plaja. Així mateix, afirma que l'àrea de comunicació ha “estat una unitat més dels Mossos dins del dispositiu, com ho són els Tècnics Especialistes en Desactivació d'Artefactes Explosius (TEDAX)” (Liñán, G., 2017). “Ha estat un treball d'equip¹¹². Sense tots i cadascun dels seus membres no hauríem pogut fer les coses que hem fet”, reconeix.

10. 1. La Generalitat a Twitter

Avui dia sembla impensable que una organització pública no estigui present a les xarxes socials, que no tingui una estratègia en matèria de comunicació i, específicament, en presència a les plataformes socials. Des de ja fa temps la Generalitat de Catalunya treballa per tenir una presència en aquest canal de comunicació coherent amb la seva estratègia d'atenció ciutadana innovadora i cultural (*Manual dels governs a Twitter*, 2017)¹¹³. Segons Marc Homedes, Twitter és una eina molt important ja que permet a l'administració dirigir-se a tothom i conversar amb la població i amb els mitjans de comunicació (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018). Ara bé, l'Administració pública hauria -en la mesura del possible-

¹¹¹ Marc Homedes i Patrícia Plaja ja es coneixien des de feia alguns anys. Homedes era cap de premsa dels Mossos, on va coincidir amb Plaja, que s'encarregava de la gestió de la informació criminal. Tots dos són periodistes i, per tant, saben perfectament quina informació requereixen els mitjans de comunicació.

¹¹² Un any i mig abans dels atemptats Patrícia Plaja i Marc Homedes havien anat a Londres a realitzar un *work shop* sobre comunicació en cas d'atemptat terrorista, amb experts en la matèria (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

¹¹³ A l'escenari de la gestió pública, ha irromput amb força un nou paradigma, denominat govern obert, que posa en el centre al ciutadà, amb un rol més actiu i corresponsable dels assumptes públics. Les xarxes socials són canals de comunicació i col·laboració entre les Administracions i la ciutadania que faciliten el coneixement i reconeixement d'ambdues parts (*Manual dels governs a Twitter*, 2017).

d'evitar utilitzar les xarxes socials com a eina de comunicació política, ja que d'aquesta manera es cau en la intoxicació (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018).

Segons la *Guia de les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya* (2013), Twitter és una eina perfecta per a informar de nous serveis, referenciar informacions diverses (d'agenda, emergències, noves publicacions, etc.) i transmetre esdeveniments. Així mateix, és clau per a dialogar i col·laborar i ha d'afavorir per tant la conversa i interacció amb els usuaris. Twitter és molt interessant quan es tracta d'arribar als mitjans de comunicació, ja que els tuits funcionen com a titulars de les informacions.

Els principis de la Generalitat (@govern) a Twitter són els següents: el servei públic, la transparència, la qualitat, la coresponsabilitat, la participació i el coneixement obert. Més específicament, els perfils corporatius de la Generalitat són (*Manual dels governs a Twitter*, 2017): (1) proporcionar respostes immediates als usuaris, que puguin conèixer també altres persones en la mateixa situació, la qual cosa els permet estalviar temps i recursos; (2) redirigir al ciutadà al web corporatiu per a ampliar informació oficial; i (3) conèixer a partir de les interaccions dels usuaris quines són les temàtiques i peticions més usuals per millorar els serveis que presta l'Administració o crear-ne de nous.

Els comptes de la Generalitat es gestionen des de l'aplicació Tweetdeck. Un usuari és designat per administrar els editors del perfil i s'accedeix a aquesta plataforma a partir del perfil personal de Twitter de cada editor. Als dispositius mòbils es gestionen les publicacions des de l'aplicació oficial de Twitter, aprofitant l'opció multicompte.

Els continguts generats a Twitter responen a (1) anuncis o invitacions a actes; (2) incidents, emergències i comunicacions de crisi, (3) continguts elaborats exclusivament per a Twitter a partir d'informacions contrastades de la xarxa que afegixin valor al perfil de la Generalitat; (4) la qual cosa permet que aquest es posicioni com a filtre de confiança de continguts d'alta qualitat. Els diferents comptes poden combinar continguts elaborats específicament per a Twitter amb d'altres reutilitzats d'altres canals, com poden ser els següents: (1) comunicats de premsa, discursos i declaracions públiques; (2) campanyes de marketing institucional; (3) vídeos i imatges; (4) noves entrades al blog corporatiu; (5) reflexions de personatges públics; (6) cobertura d'esdeveniments; (7) càpsules audiovisuals d'innovació i coneixement; i (8) incidents, emergències i comunicacions de crisi.

Pel que fa als aspectes de presentació dels diferents comptes, el fons ha de ser blanc (#FFF) per a tots els perfils. El color de marca és el vermell corporatiu (#AC2115), a excepció dels perfils del Govern, que utilitzen el blau corporatiu (#0B66AC)¹¹⁴. Per a la imatge de capçalera, cada departament pot escollir la que desitgi, d'acord amb la seva norma gràfica.

La guia explica que els tuits majoritàriament s'han de redactar en català, llengua comú i pròpia. També es poden redactar en castellà i en anglès, segons el tipus de contingut de què es tracti. Respecte als retuits, s'ha de respectar la llengua en la qual han estat escrits originalment.

10. 2. El compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra

Malgrat funcionar com un gabinet de comunicació tradicional, Plaça reconeix:

“Vam decidir utilitzar les xarxes socials no perquè fos l'eina més moderna que teníem, sinó perquè creïem que era la manera més ràpida i única d'arribar a tota la ciutadania, a tots els periodistes i a aquelles persones que podien tenir, o creien que podien tenir, un familiar o amic entre les víctimes” (conferència en el marc dels Premis Carles Rahola 2018).

Twitter és la xarxa social més indicada per informar en casos d'emergència, per la seva pròpia forma de treballar: un punt de trobada entre la comunicació corporativa, mitjans de comunicació i ciutadania (conferència a la Universitat de Barcelona). S'havien analitzat altres comunicacions similars que havien passat arreu d'Europa i als Estats Units, i es va arribar a la conclusió que Twitter era el canal més adequat, per la seva immediatesa i pel tipus d'informació a difondre. A més, aquesta és una eina ideal per a començar a informar sobre un esdeveniment i permet donar continuïtat, mantenir actualitzacions i enviar missatges de forma directa (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

¹¹⁴ S'havia previst que en cas d'atemptat terrorista amb víctimes mortals, tots els comptes de Twitter de la Generalitat inclourien un crespó negre com a fotografia de perfil. “Finalment, tot va anar tant ràpid que no es va acabar utilitzant un disseny comú a tots els departaments i àrees” (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018). Consultar l'apartat 15. 13. Capçalera del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (p. 155).

Els dos comptes de Twitter que van liderar la comunicació de Govern durant els atemptats van ser el dels Mossos d'Esquadra (@mossos)¹¹⁵ i el de Protecció Civil (@emergenciescat) i les pautes que van seguir són aplicables a qualsevol comunicació en situacions d'emergència (gabinets de comunicació, institucions públiques, etc.).

Degut a la manca de recursos humans, des d'un inici es va preveure que Twitter fos la via per informar de tot allò que passava. S'havia d'anar fent un degoteig d'informació i per via telefònica era impossible gestionar-ho. Segons Plaja, els Mossos i Protecció Civil necessitaven un canal directe amb els mitjans de comunicació de tot el món i la ciutadania (Bracero, F., 2017). "Amb els telèfons saturats, crear un portaveu digital era la millor manera de respondre a l'allau de demandes dels periodistes¹¹⁶ i de la població", comenta Homedes. Per les seves característiques pròpies d'informació ràpida i curta, i facilitat de seguir converses per temes, Twitter era, sens dubte, l'eina ideal. Totes les institucions públiques, mitjans de comunicació, periodistes¹¹⁷ i personalitats rellevants tenen un compte i veu en aquesta plataforma online. A més, facilita la interacció amb la ciutadania i permet detectar un tema o rumor al moment (Alías, M., 2017).

D'aquesta manera, durant els atemptats, els comptes de @mossos i @emergenciescat es van convertir en les fonts oficials d'informació policial i de servei (avançament de l'operatiu policial, telèfons d'emergències, situació dels ferits, carreteres tallades, etc.). "L'objectiu era ser tant potents i creïbles que tothom ens tingués de referència", confessa Esther Sastre (Vicens, L., 2017). "El què preteníem és que tothom tingués la sensació que tenia un policia al costat que li explicava el què estava passant, amb la reserva de no donar informació que pogués posar en perill la investigació", comenta Plaja (Bracero, F., 2017). Els equips que van gestionar @mossos i @emergenciescat van treballar colze a colze i es van posicionar com a emissors primaris, metre la resta d'institucions retuitejaven o enllaçaven les seves publicacions¹¹⁸. A banda d'això, qui aglutina la informació i comunica de forma oficial a nivell de la Generalitat és el Director General de Protecció Civil (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017).

¹¹⁵ "El Twitter dels Mossos, en cas d'atemptat terrorista, haurà de convertir-se en el canal que lideri la informació i per tant en el mitjà de comunicació oficial de referència de la ciutadania" (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017).

¹¹⁶ Segons Plaja, durant els atemptats, hi havia més de 400 professionals de la comunicació nacionals i internacionals cobrint aquest esdeveniment, que sol·licitaven continuament informació als Mossos.

¹¹⁷ "Mai pots donar un no per resposta a un periodista. Si el periodista marxa sense informació, ho buscarà en altres fonts. Si dones la versió oficial et salves les espatlles" (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

¹¹⁸ "La resta de canals de comunicació del govern de la Generalitat o d'altres departaments creiem que han de tenir un paper secundari i complementari als canals que lideraran la informació" (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017).

Com afirma Plaja, “l’objectiu era que es pogués utilitzar @mossos com a font d’informació: que la gent no ens seguís només a nosaltres, sinó que trobessin en els Mossos una font fiable” (Catà, J., 2017). Per a fer-ho, va ser clau generar confiança, seguretat i cohesió des del principi, i ajudar a comprendre i assumir emocionalment uns atemptats molt durs de digerir (Coppulo, S., 2017).

La divisió de comunicació dels Mossos d’Esquadra es va unir a Twitter al febrer de 2010, un any després que la xarxa social llencés la seva versió en castellà (Alías, M., 2017). Plaja comenta que feia temps que el domini de @mossos estava registrat a Twitter i a Facebook, però que es tractava de simples “xarxes mortes”. Posteriorment, es va veure la necessitat d’utilitzar-les per a comunicar amb la ciutadania i els mitjans de comunicació. “Vàrem fer una inversió de temps per a tirar-les endavant”, reconeix (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018). A diferència dels comptes de la Policia Nacional i de la Guàrdia Civil, al compte dels Mossos no s’acostuma a utilitzar l’humor ni la ironia, i està destinat a informar únicament sobre els operatius policials. El Twitter de Protecció Civil, per la seva banda, s’encarrega de les recomanacions a la ciutadania (Catà, J., 2017).

Durant la gestió comunicativa dels atemptats, els Mossos van experimentar un creixement vertiginós del nombre de seguidors en els seus dos comptes oficials de referència: Twitter¹¹⁹ i Facebook. La policia catalana també té presència a Flickr, Youtube i Instagram (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

¹¹⁹ Consultar l’apartat 12. 2 . 1. Audiència i interacció (p. 86).

11. El Dispositiu Nucli

Segons Marc Homedes, París ho va canviar tot. Arran dels atemptats a la capital francesa, el novembre de 2015, la Conselleria d'Interior de la Generalitat va decidir preparar una estratègia per si mai es produïa un succés similar a Catalunya, la qual van anomenar Dispositiu Nucli (Liñán, G., 2017). “En aquell moment vam començar a treballar en un protocol. Sabíem que, per desgràcia, ens podia tocar”, explica Patrícia Plaja (Bracero, F., 2017). “Preveure no significa cridar el mal temps, però si malauradament arriba una crisi, tenir els deures fets i no haver d'improvisar et facilita molt les coses” (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018).

11. 1. *Manual en cas de gran emergència a Catalunya*

La responsable del departament de comunicació dels Mossos d'Esquadra reconeix que portaven un parell d'anys analitzant quina havia estat la cobertura informativa dels organismes (cos policial, govern i equip d'emergències) que van gestionar els diferents atemptats ocorreguts arreu d'Europa i també algun dels Estats Units (entrevista al 324)¹²⁰. L'objectiu era comprovar com s'havia tractat comunicativament la gestió de l'emergència als diferents llocs. Es va fer un anàlisi tant de la comunicació de les autoritats públiques, com de la informació facilitada pels usuaris (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018). Així doncs, des de Catalunya jugaven amb un cert avantatge, ja que sabien què havia funcionat i què havia fallat en aquest tipus de comunicació de crisi.

Tot i haver analitzat els diferents tipus de comunicació dels atemptats ocorreguts arreu del món, els Mossos i Protecció Civil van decidir no imitar un model comunicatiu en especial. “Hem fet el nostre propi. Teníem clar que hi havia coses que no faríem, que funcionen en altres llocs i que aquí seria complicat que funcionessin”, reconeix Patrícia Plaja (conferència a la Universitat de Barcelona). L'objectiu era esbrinar com s'hauria d'actuar davant un hipotètic escenari que pogués tenir lloc a Catalunya, és a dir, quines eren les bones pràctiques, així com els possibles escenaris i respostes comunicatives¹²¹. Segons Homedes, “ha calgut molta pedagogia, sobretot per a que els

¹²⁰ Anteriorment, Esther Sastre ja havia demanat als Mossos elaborar un informe del seguiment dels tuits que s'havien fet durant l'atac a la maratona de Boston (any 2013).

¹²¹ “Cal pensar i repensar, escriure i reescriure sobre els possibles problemes que poden anar sorgint per tenir preparada una solució per tots ells” (Plaja, P., 2018).

comandaments policials confiessin en aquesta nova manera de comunicar” (Liñán, G., 2017). Es va fer una posada en comú i filtrar allò que consideraven que no els anava bé per la seva forma de treballar, així com allò que s’havia fet malament i que es podria millorar. “Cada societat, policia i estructura de govern són diferents, i per tant, no es pretenia fer una copia de les estratègies de comunicació dutes a terme arreu, sinó crear un model propi” (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

En el moment en què va tenir lloc l’atemptat de Barcelona i va ser activat el Dispositiu Cronos¹²², ja hi havia doncs un protocol de comunicació preparat en cas d’atac terrorista, tot i que encara no havia estat aprovat pel Govern¹²³ i, per consegüent, no era públic. Es tracta d’un document que recull l’estratègia informativa en situacions d’emergència, on hi ha integrats els Mossos, d’una banda, i Protecció Civil, Justícia, Salut i infraestructures de l’altra¹²⁴. Els equips de comunicació dels Mossos d’Esquadra i de Protecció Civil van activar aleshores el protocol que havien estat preparant durant dos anys. “Estàvem preparats, teníem tota la teoria apresada, però esperàvem no haver-la de posar mai en pràctica”, reconeix Plaja (Catà, J., 2017).

En la seva portada, aquest document -d’una desena de pàgines- duu per títol *Dispositiu Nucli: Comunicació a la ciutadania en cas de gran emergència*¹²⁵ amb data de maig de 2017. L’havien redactat conjuntament els equips de comunicació dels Mossos i de Protecció Civil, liderats pels periodistes Patrícia Plaja i Marc Homedes respectivament, i coordinats per Ester Sastre, directora de comunicació del Departament d’Interior. Per a fer-ho, van analitzar la comunicació que s’havia dut a terme en atemptats anteriors (Generalitat de Catalunya, Departament d’Interior, 2017). “En el cas que es produís un atemptat, havíem de deixar molt poc marge per a la improvisació”, comenta Plaja (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018). Tot allò que es pogués preveure estava molt lligat i escrit en el Dispositiu Nucli: des dels mots i les expressions a emprar (incident, atac, atemptat, etc.)¹²⁶, fins quins havien de ser els portaveus per a dirigir-se als mitjans de comunicació i a la població.

¹²² El Dispositiu Cronos suposa activar tots els agents que no estan de vacances i els obliga a treballar en torns d’almenys 12 hores durant, com a mínim, tres dies, la qual cosa permet triplicar els dispositius que simultàniament treballen a tot el territori (VilaWeb, 2017).

¹²³ Aquest és un dels problemes que constata Esther Sastre, ja que -en el moment de l’atemptat- departaments molt implicats i amb responsabilitat en la gestió d’emergències no coneixien el protocol.

¹²⁴ El protocol ha de ser aprovat pel Govern de la Generalitat i, per a la seva elaboració és necessària la sinergia entre tots els departaments implicats en la gestió d’emergències.

¹²⁵ Es tracta d’un protocol de comunicació en cas atemptat o quelcom que pugui semblar un atemptat (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

¹²⁶ “No volia marxar de vacances sense que els tuits estiguessin llestos ja que en qualsevol moment es podia produir un atemptat” (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

“La primera hora de la crisi ja la teníem escrita en tuits, en quatre idiomes. Els teníem preparats, gairebé per poder-los copiar i enganxar”, explica Sastre (Vicens, L., 2017). Segons la responsable de comunicació del Departament d’Interior, quan es pren una decisió, necessites el vist i plau del Conseller, dels Mossos d’Esquadra, etc. i amb el Dispositiu Nucli es pretenia agilitzar tot aquest procés. Era important tenir-ho tot escrit i validat per a poder actuar amb rapidesa¹²⁷ (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018). “Això va permetre que el passat mes d’agost, de la mateixa manera que ho fan altres professionals, com els metges quan han de respondre davant una urgència vital, l’equip de comunicació poguéssim donar resposta amb rapidesa, precisió i determinació” (Plaja, P., 2018).

“Un atemptat genera una situació d’angoixa, bloqueig i la necessitat de conèixer què està passant en la ciutadania, que [...] cerca i comparteix informació en els mitjans de comunicació i a les xarxes socials” (Generalitat de Catalunya, Departament d’Interior, 2017). Segons Marc Homedes, aquest protocol els va permetre evitar quedar-se paralitzats i tenir un cert control de la situació. “Caure en la situació de bloqueig inicial és fàcil, i això t’elimina de l’equació de ser el portaveu de referència”. Un cop establert el mecanisme, cal mantenir la continuïtat i nodrir-lo (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018)¹²⁸.

Aquest protocol es divideix en dues àrees principals d’actuació. Una és la capitalitzada pels Mossos i fa referència a tota la informació dels fets, del dispositiu i de la investigació. “Des del minut zero cal difondre missatges que aportin seguretat i que desactivin falses informacions i rumors” (Generalitat de Catalunya, Departament d’Interior, 2017). L’altra informació -de servei- relativa a l’emergència i a les afectacions a la ciutadania és gestionada des de Protecció Civil i inclou els departaments de (1) Justícia, que és qui informa de les identificacions de les víctimes; (2) Salut, que porta el control dels ferits; i (3) totes les infraestructures bàsiques com Renfe, Adif i Ferrocarrils de la Generalitat¹²⁹. Tots ells formen part del gabinet de crisi -també els caps de comunicació- i treballen des del Centre de Coordinació Operativa de Catalunya per

¹²⁷ Les bases de com havia de ser el model comunicatiu per part dels Mossos d’Esquadra havien estat validades amb antelació per la direcció i la Prefectura del Cos (Plaja, P., 2018).

¹²⁸ Cal intentar crear un relat, donant informació de vital importància i d’altra que no ho és tant, la qual cosa permeti als periodistes i a la ciutadania saber que es continua treballant per a restaurar la normalitat. “Aquest tipus d’informació de farciment o de continuïtat permet que el circuit es mantingui actiu” (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

¹²⁹ Els Mossos i Protecció Civil van dur a terme una comunicació transversal amb el Govern, la qual va implicar a la resta de departaments que treballaven coordinats. El protocol contemplava la creació d’un grup de *WhatsApp* per a comunicar entre tots els actors implicats en la gestió dels atemptats: Ajuntament de Barcelona, Servei d’Emergències Mèdiques, Banc de Sang, Salut, Justícia, etc. (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018.).

agilitzar les comunicacions i la coordinació. En la gestió de la comunicació dels atemptats, a més, es va treballar amb els gabinets de premsa dels diferents Consolats¹³⁰ que hi ha a Barcelona, ja que la majoria d'afectats eren estrangers, amb més de 30 nacionalitats entre les víctimes (conferència a la Universitat de Barcelona)¹³¹.

Durant els atemptats, les fonts d'informació oficials per a l'equip de comunicació dels Mossos van ser els serveis d'emergència i els policies que es trobaven al lloc dels fets¹³². Aquesta informació arribava al CECAT, des d'on es filtrava, abans de ser comunicada a les xarxes socials. Posteriorment, un membre de l'equip de comunicació es va desplaçar fins a les Rambles per a fer un seguiment dels fets (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018.). L'objectiu, amb l'activació d'aquest protocol, era donar informació per a mantenir la calma, per a transmetre seguretat i com a servei públic, en definitiva, dir què estava passant i quines en eres les seves conseqüències. D'aquesta manera, "el Pla de Comunicació vetllarà per donar la màxima informació possible sempre i quan no es posi en risc la seguretat de la ciutadania" (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017).

Una vegada conclòs l'operatiu policial, Esther Sastre va demanar a les dues àrees implicades, Mossos d'Esquadra i Protecció Civil, fer un *briefing* d'allò que havia pogut fallar en clau de comunicació durant la gestió dels atemptats¹³³. És important fer un balanç dels encerts i errors en la gestió de la informació dels atemptats (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018). En la comunicació de crisi, l'anàlisi posterior és clau i, com afirma Plaja, "tots els implicats en la cobertura d'aquest fet ens hauríem d'asseure i fer una reflexió constructiva conjunta en primera persona, per veure, si es torna a donar el cas -que tant de bo no sigui així- en què podem millorar" (conferència en el marc dels Premis Carles Rahola 2018). L'intercanvi d'opinions entre fotògrafs, periodistes i gabinets de comunicació és clau. Segons Plaja, el dels Mossos és un exemple de comunicació de crisi que funciona i que ha quedat demostrat que és el què la ciutadania vol: "un model proper i de transparència". Sempre es pot fer millor,

¹³⁰ El govern català té dues experiències recents que demostren la importància del *feedback* amb aquest tipus d'organismes: l'accident de l'avió de *Germanwings* i l'accident de l'autocar a Freginals (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

¹³¹ El 2017 Catalunya va rebre 18.223.294 arribades de turistes internacionals, un 6,1% més que l'any 2016, la qual cosa la situa com a destí més visitat de l'Estat espanyol. El Regne Unit és el principal emissor de turistes a Espanya, seguit d'Alemanya (Redacció de La Vanguardia, 2018).

¹³² Les fonts d'informació oficial des dels llocs dels fets eren els Mossos d'Esquadra, el Servei d'Emergències Mèdiques, Salut, justícia i els Consolats. Després de ser filtrada, aquesta informació era traduïda a notes de premsa o piulades a Twitter.

¹³³ "També s'havia de fer una posada en comú, però els fets de l'1 d'octubre de 2017 ho van aturar tot" (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

però el fet de disposar d'un document marc, que et diu les pautes a seguir, serveix per evitar el bloqueig del primer moment i no haver d'improvisar. "Sempre es pot millorar, però és un model a tenir en compte", afirma (entrevista al 324).

Per la seva banda, Esther Sastre està molt satisfeta amb la tasca realitzada pel seu equip. "Estàvem preparats, tant humanament, anímicament, professionalment, com en infraestructures". Amb tot, creu que una de les coses que s'haurien de millorar és la creació d'una pàgina web "morta" de la Generalitat¹³⁴, que es pogués activar en cas d'emergència (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

Segons Marc Homedes, s'hauria d'intentar ajustar els temps al màxim possible, però és complicat. "Mai pots estar preparat per una situació així, però tenir moltes coses previstes, et permet no haver d'improvisar i ser flexibles amb el fet concret", reconeix (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

11. 2. Els punts clau de la comunicació

Es podria creure que informar al minut des d'una administració pública com són els Mossos d'Esquadra és complicat, perquè cal superar moltes dinàmiques funcionaries. Amb tot, com afirma Plaja, "nosaltres formem part de l'operatiu policial i no necessitem demanar permís per donar una informació. Pensem tant en clau de policia com de gabinet de comunicació" (Bracero, F., 2017).

La responsable de premsa de la policia catalana reivindica que "es pot fer periodisme i molt bon periodisme des d'una institució. Es pot fer un periodisme rigorós, fiable i de servei. El mateix periodisme que s'hauria de fer o que s'està fent des de molts mitjans de comunicació, es pot fer des d'una organització pública" (conferència en el marc dels Premis Carles Rahola 2018). Els criteris a seguir són els mateixos: (1) donar servei a la ciutadania; (2) oferir informació contrastada i respectar sempre a les víctimes; i (3) transmetre sensació de tranquil·litat (conferència a la Universitat de Barcelona).

¹³⁴ Els gestors d'una crisi han de tenir dissenyats canals informatius que siguin accessibles i que estiguin permanentment actualitzats. En aquest sentit, s'ha demostrat la gran utilitat dels *dark sites*, webs prèviament dissenyats i realitzats. Aquests han de respondre a les necessitats d'una audiència que només existirà en el cas que es generi una crisi (Martínez Solana, Frazão Nogueira & Valarezo, 2017).

El protocol de comunicació s'ha gestat coneixent bé els públics implicats: personal d'emergències, víctimes, ciutadania i periodistes (De moment som tres, 2017). Un bon pla de comunicació per a la gestió d'una crisi requereix definir quins són els públics¹³⁵, missatges i interlocutors vàlids per a fer front a una situació d'aquest tipus, i això s'aconsegueix (1) responent a la improvisació que requereix una situació d'emergència; (2) donant informació oportuna i fiable; (3) oferint a cada públic la informació que ha de rebre de forma conscient i consistent; i (4) fer-ho amb els recursos disponibles (De moment som tres, 2017).

Segons Sastre, la clau és ser líder de la informació¹³⁶, que aquesta informació sigui de qualitat (contrastada, veraç i oficial) per captar l'atenció de la gent i, a més, cal generar la pau social amb informació de servei i recomanacions (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

Quan es produeix un atemptat, "cal ser àgils i proactius, ja que tot l'espai que tu no puguis ocupar explicant què saps, l'ocuparan els rumors i la incertesa", afirma Homedes (Vicens, L., 2017). La prioritat en tot moment era (1) donar informació que estigués contrastada i confirmada; (2) oferir informació de servei; i (3) utilitzar diversos idiomes en la comunicació, perquè totes les dades poguessin ser rebudes per persones de diferents nacionalitats. Es publicaven missatges curts, concrets i clars, a mesura que se succeïen els fets, amb la major transparència possible i sempre respectant l'operatiu policial. Com apunta Plaja, "és més fàcil afrontar la realitat i explicar les coses tal i com són, amb les seves solucions i alternatives, que amagar-ho sota l'estora" (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018).

Es diu que la comunicació duta a terme pels Mossos d'Esquadra al seu compte de Twitter durant la gestió dels atemptats l'agost de 2017 no té precedents. Són moltes les claus que van fer d'aquesta una nova manera de gestionar comunicativament una emergència. Una de les primeres qüestions que es van plantejar va ser quines expressions s'havien d'utilitzar en aquest tipus de comunicacions. "Quan es tracta d'informació policial, s'ha d'anar molt en compte amb les paraules que s'empren"

¹³⁵ Els públics s'han de cuidar sempre i mantenir contacte permanent amb ells. El dia en què arribi una crisi, et coneixeran i sabran què estaves fent en matèria de seguretat. Cal implicar sempre al públic, ja que això ajuda molt a nivell estratègic (entrevista realitzada a Josep Maria Brugués el 6 de juny de 2018).

¹³⁶ S'ha de tenir molt en compte el context polític d'aleshores. Des de la Generalitat no es volia que liderés la informació qualsevol ajuntament ni l'Estat. Sabien que l'Estat hi seria, però el govern català volia ser ell mateix la font d'informació oficial de referència (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

(entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018). Com que no tenien del cert on es produiria l'atemptat, també es van preveure un seguit de *hashtags*¹³⁷.

La informació al compte dels Mossos -sempre relatada en primera persona- es va donar en català, castellà, anglès i francès¹³⁸, per tal que fos reconeguda pels mitjans de comunicació de tot el món. Per lògica, “se sabia que, entre els afectats, hi hauria gent de moltes nacionalitats, així que necessitàvem llençar els missatges de manera que qualsevol els pogués entendre”, afirma Plaja¹³⁹ (conferència a la Universitat de Barcelona). Tot això ho varen fer amb els recursos propis, ja que “qui més qui menys té coneixements d'idiomes a l'equip” (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018.). Els missatges es controlaven molt abans de ser publicats, però no es comptava amb un equip de professionals al darrera. Plaja reconeix que és una de les coses que s'haurien de millorar, ja que per a un esdeveniment d'aquest tipus, que té transcendència internacional, s'hauria de comptar amb un servei de traducció professional.

Una altra novetat d'aquesta nova manera de comunicar és la rigorositat extrema i periodicitat en la publicació dels missatges. Per primer cop, l'equip de comunicació formava part del dispositiu encarregat de la gestió de l'emergència, estant en contacte directe amb els caps dels dispositius policials, la qual cosa els va permetre piular amb criteri i donar informació d'interès. Per a convertir-se en la font oficial de referència, comunicar des del minut zero i durant la primera hora després de la tragèdia era de vital importància (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

La informació que es va oferir en tot moment era sempre aquella de la qual es tenia la certesa al cent per cent i que era objectiva¹⁴⁰. A través de les xarxes socials, es pretenia informar sobre els fets i donar suport als afectats de la manera més transparent possible, sempre emprant un llenguatge periodístic. Ara bé, per a Plaja, hi ha dues línies que no es poden traspasar mai: (1) no s'ha de donar cap tipus d'informació que afecti a les víctimes o al seu entorn; i (2) s'ha de tenir en compte que

¹³⁷ L'objectiu dels *hashtags*, basant-se en paraules genèriques i objectives, era permetre relacionar totes les piulades que s'anaven fent sobre l'atac terrorista (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017).

¹³⁸ El Dispositiu Nucli també contempla l'ús de l'alemany, tot i finalment no es va utilitzar.

¹³⁹ L'any 2012, amb els incendis de l'Empordà, ja es va tuitejar amb diversos idiomes, perquè bona part dels afectats eren turistes.

¹⁴⁰ Es volia “evitar confondre a la gent difonent dades confuses o excessivament tècniques que lluny d'ajudar a entendre el que passava i com treballava la policia i els serveis d'emergència augmentessin la sensació de por i desconcert” (Plaja, P., 2018).

hi ha una investigació oberta i que no se'n pot perjudicar el seu avançament (entrevista al 324).

Segons la responsable de l'àrea de comunicació dels Mossos, no es deia res que després s'hagués de corregir. “Quan vas a aquest ritme, sempre has de corregir o matisar alguna cosa. Havíem d'anar de pressa, sí, però no havíem de córrer”, reconeix (entrevista al 324). Des d'un principi, l'objectiu de la policia catalana era generar confiança en la ciutadania, fer-li saber que la situació estava sota control i evitar que es difonguessin rumors que agreugessin encara més la crisi, explica Plaja (Cid, G., 2017).

Durant els atemptats, mentides, teories, filtracions i cadenes de *WhatsApp* es van apoderar de les xarxes socials. En relació a la rumorologia, Plaja reconeix que no podien “desmentir-ho tot, només es podria insistir que la ciutadania seguís fonts oficials” (conferència a la Universitat de Barcelona)¹⁴¹. En aquest sentit, la tasca realitzada pels voluntaris digitals (VOST), encarregats de detectar rumors i difondre les informacions oficials, va ser clau (Vicens, L., 2017). També va ser complicat mantenir *feedback* amb els comentaris i missatges privats dels usuaris. Segons Plaja, el seu equip no estava preparat per assumir un increment de seguidors tant exagerat del seu compte a Twitter (entrevista realitzada a Patrícia Plaja el 28 de maig de 2018).

Així mateix, es va demanar col·laboració a la ciutadania per aportar qualsevol informació que pogués ser útil als Mossos d'Esquadra en l'operatiu policial, a través d'un número de telèfon i correu electrònic habilitats a tal efecte: 937 285 220 i mossos.terrorisme@gencat.cat. “La resposta de la ciutadania ha estat brutal, la gent ha estat molt respectuosa, i constantment ens han arribat missatges de suport, això no té preu”, reconeix Plaja (Catà, J., 2017). La millor prova de la col·laboració ciutadana és la trucada de la veïna de Subirats que va reconèixer a Younes Abouyaaqoub, conductor de la furgoneta amb la qual es va perpetrar l'atemptat de Barcelona, abans de ser abatut. Per a l'equip dirigit per Patrícia Plaja, la ciutadania ha tingut un comportament exemplar durant la gestió dels atemptats. “*A nivel policial, ha colaborado sin queja, con compromiso, paciencia y hasta agradecimiento en todo aquello que les ha afectado*” (Alías, M., 2017)¹⁴².

¹⁴¹ Des del Col·legi de Periodistes es va parlar amb els Mossos per veure com podien ajudar-los i aquests els van demanar que es difonguessin les *Recomanacions sobre la cobertura informativa d'actes terroristes*, i així es va fer (Rovira, J. & Caballero, A., 2017). Consultar l'apartat 6. 2. Recomanacions per a la cobertura d'actes terroristes: codis i manuals (p.48).

¹⁴² “A nivell policial, han col·laborat sense queixar-se, amb comprensió, paciència i, fins i tot, agraïment en tot allò que els ha afectat”.

A més de Twitter, l'altre canal per informar dels atacs terroristes van ser les rodes de premsa. "A través de Twitter dones informació però en una compareixença de premsa també dones la cara i quan van mal dades, més que mai, s'ha de donar explicacions en directe" (Plaja, P., 2018). Se'n van fer almenys dues diàries -fins i tot tres- per tal d'ampliar els comunicats que els Mossos publicaven a les xarxes socials; "informació que havia de servir a la ciutadania per saber en què estaven ocupats els seus serveis policials i d'emergències i quina era la darrera hora de les víctimes i l'operatiu antiterrorista" (Plaja, P., 2018). Al protocol de comunicació ja estava previst així. En el cas que es produís un atemptat, la proposta del pla de comunicació era que la primera persona en donar la informació fos algú uniformat, un policia¹⁴³. "La informació l'havia de donar un uniforme perquè dóna credibilitat", explica Esther Sastre (Vicens, L., 2017). La segona intervenció, per donar xifres contrastades de morts i ferits, així com l'explicació de la investigació dels atemptats, l'havien de donar plegats el Conseller d'Interior i el Major del cos policial (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017)¹⁴⁴. D'aquesta manera, Josep Lluís Trapero es va convertir en el portaveu de tot l'operatiu policial. "És complicat escollir, en comunicació de crisi, un bon portaveu que reuneixi totes les característiques i que sàpiga transmetre serenitat a la població i allunyar la informació d'interpretacions, només transmetent informació policial. Trapero les reunia totes", afirma Plaja (entrevista a Xip/TV).

Totes les compareixences per informar de la situació i transmetre tranquil·litat a la població es van fer en presència de Joaquim Forn, Conseller d'Interior. Fins i tot la compareixença del president de la Generalitat, Carles Puigdemont¹⁴⁵, just després de saber que es tractava d'un atemptat, estava prevista al protocol (Vicens, L., 2017). Més enllà de la informació policial, "informar de quina és la situació general del País"¹⁴⁶ havia de ser competència del Conseller de la Presidència i portaveu del Govern (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017). Un altre canal de comunicació, principalment amb els mitjans que requerien contrastar informacions, eren les trucades telefòniques.

En definitiva, les claus de l'èxit de la comunicació dels Mossos durant els atemptats es poden resumir en: (1) no difondre imatges sobre les víctimes i els operatius policials; (2)

¹⁴³ "Aquesta tasca l'hauria de fer el portaveu del cos o bé el comissari de la Regió afectada per l'acció terrorista" (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017).

¹⁴⁴ Consultar l'apartat 15. 14. Sala de premsa del Departament d'Interior (p. 155).

¹⁴⁵ L'objectiu de la compareixença del president català era fer una declaració més institucional, donar condol i expressar rebuig total a la violència i a l'acció terrorista.

¹⁴⁶ Fa referència a la informació relativa a les afectacions a nivell d'infraestructures, carreteres, serveis, estat dels malalts, etc. (Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior, 2017).

desmentir rumors; (3) transmetre tranquil·litat a la població; (4) apel·lar a la prudència i a l'objectivitat, sense precipitar-se en les comunicacions; (5) realitzar una comunicació multiidoma (català, castellà, anglès i francès); (6) implicar a la ciutadania sol·licitant col·laboració per ajudar en l'operatiu policial; (7) fer agraïments a la població; (8) diversificar els canals (ràdio, televisió, xarxes socials, etc.); (9) escollir un bon interlocutor; i (10) disposar d'un bon equip de professionals (La Réplica, 2017). Referent a aquest últim punt, Sastre comenta que és important tenir total confiança en l'equip i que, per tant, ni Plaja ni Homedes havien de validar amb ella les informacions que publicaven¹⁴⁷. “Si tens confiança en el teu equip, has validat amb antelació tot el més delicat, tires endavant perquè saps que no faran cap bogeria” (entrevista realitzada a Esther Sastre el 31 de maig de 2018).

En definitiva, segons Marc Homedes, l'epíleg de tots els manuals de comunicació de crisi i la màxima d'un bon gabinet de premsa ha de ser “treballar per ser flexibles davant les demandes dels mitjans, tenir capacitat d'improvització en funció del que vingui, disposar d'un mecanisme intern àgil per recollir i contrastar totes les informacions que van sorgint i un cop aconseguit tot això ser ràpid en comunicar i publicar” (Plaja, P., 2018).

¹⁴⁷ “Les piulades més importants, com per exemple la xifra de víctimes, es validava amb als superiors, i pel que fa a la resta, s'anava tirant endavant” (entrevista realitzada a Marc Homedes el 8 de juny de 2018).

12. Anàlisi del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra

12. 1. Instruments d'anàlisi: variables i procediments

En aquest apartat es realitza un estudi de les característiques dels missatges del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra durant la gestió comunicativa dels atemptats de Barcelona i Cambrils. D'aquesta manera, es pretén determinar com va ser l'actuació de la policia catalana en clau de comunicació a través d'aquest canal. Els resultats d'aquest anàlisi permeten concloure si es va respectar o no el protocol de comunicació que havia estat confeccionat a tal efecte i si es va fer un bon ús de Twitter a l'hora de comunicar als diferents públics en el transcurs de l'emergència.

Per a fer-ho, s'utilitza una metodologia qualitativa i quantitativa, és a dir, un anàlisi del contingut en termes qualitatiu i quantitatiu. El mètode emprat respon a la hipòtesi i objectius d'investigació plantejats a l'inici d'aquest treball. Té com a finalitat fer una aproximació a l'estudi de l'activitat a Twitter de l'equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra, analitzant qualitativa i quantitativament el contingut dels seus missatges, així com el seu impacte.

En primer lloc, es realitza un anàlisi de la progressió del nombre de seguidors del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (@mossos) des del juny de 2017 fins al maig de 2018, la qual cosa permet determinar si es produeix o no un increment del seu nombre de *followers*, que pugui ser relacionat directament amb l'ús d'aquest canal en la gestió comunicativa dels atemptats. Per a fer-ho, s'utilitza el portal de Serveis Digitals, habilitat per la Generalitat de Catalunya¹⁴⁸, que permet obtenir el nombre total de nous seguidors per cada mes, així com el nombre absolut de *followers* del compte de la policia catalana.

Aquesta mateixa eina, a més, permet conèixer quina és la progressió de l'interès dels usuaris i l'impacte, és a dir les mencions i els retuits del contingut publicat a Twitter pels Mossos d'Esquadra durant el període d'anàlisi en qüestió.

Seguidament, s'analitzen -un per un- els tuits publicats des de les 17.10 hores del 17 d'agost de 2017, moment en què els Mossos informen al seu compte de Twitter sobre l'incident a les Rambles de Barcelona, fins a les 21.59 hores del 21 d'agost de 2017, en

¹⁴⁸ Aquestes dades es poden consultar al portal web activitat.serveisdigitals.gencat.cat

què amb la mort de Younes Abouyaaqoub es confirma la desarticulació de la cèl.lula terrorista autora dels atemptats.

D'aquesta manera, es pretén filtrar només la informació d'aquells tuits que parlen sobre els atemptats¹⁴⁹. Les dades obtingudes permeten dibuixar un històric complet de l'activitat dels Mossos a Twitter durant la gestió d'aquesta emergència.

En aquest anàlisi s'han obtingut 275 tuits, el contingut dels quals s'ha desgranat en diverses taules d'Excel¹⁵⁰, en funció dels diferents dies de publicació, és a dir, els 17, 18, 19, 20 i 21 d'agost de 2017. Les piulades s'han ordenat cronològicament, indicant l'hora de publicació en cadascuna d'elles.

Per a dur a terme aquest anàlisi s'han emprat diverses variables que, aplicades al compte dels @mossos, permeten determinar les característiques dels diversos missatges publicats. A partir d'una taula d'anàlisi d'Excel, aquest treball estudia qualitativa i quantitativament els missatges al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra, en funció dels següents ítems:

- Idioma utilitzat.
- Ús de *hashtags*.
- Material de suport.
- Mencions d'altres usuaris.
- Retuits per altres usuaris.
- Tipus de missatge, segons es tracti d'informació rellevant sobre l'atemptat, recomanacions, informació sobre l'operatiu policial, informació sobre l'estat de les víctimes o altres.
- Dispositiu utilitzat per a realitzar les publicacions.
- Paraules i expressions més emprades.

L'eina Twitonomy, per la seva banda, ha permès analitzar altres criteris com la freqüència de publicació (nombre de tuits per dia), els *hashtags* més emprats, així com quins comptes van ser més retuitejats i mencionats pels Mossos d'Esquadra.

¹⁴⁹ El 17 d'agost, just abans dels atemptats, els Mossos havien publicat en el seu compte alguns tuits sobre altres assumptes que no tenen relació amb la gestió dels atacs terroristes. No essent objecte d'estudi, aquests no s'han tingut en compte en l'anàlisi.

¹⁵⁰ Consultar l'apartat 5. 16. Taula d'anàlisi de tuits del compte dels Mossos d'Esquadra (p. 157 - 168).

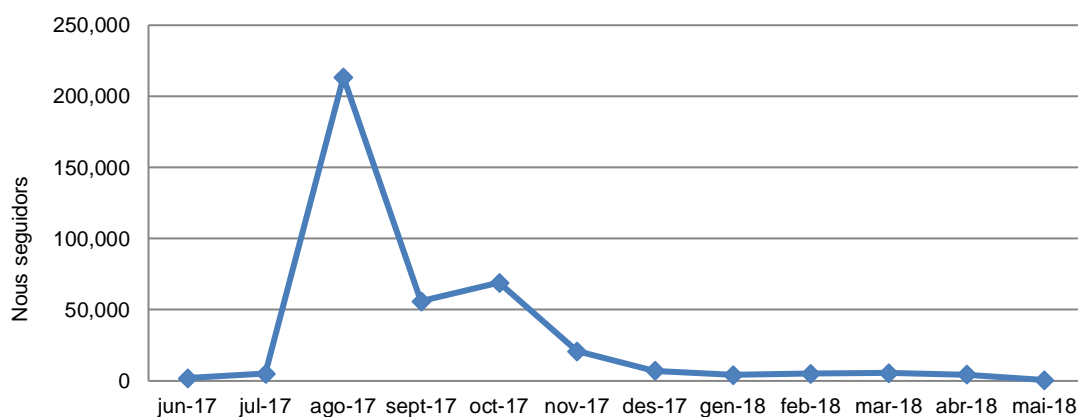
12. 2. Resultats i valoracions generals

A continuació es presenten els resultats obtinguts de l'anàlisi. En primer lloc es fa una representació de l'evolució de l'audiència del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra i de la seva interacció. Seguidament, s'analitza a nivell quantitatiu el nombre de tuits publicats per la policia catalana, així com el seu impacte.

En darrer lloc, s'analitzen amb detall les diferents piulades realitzades, seguint criteris com l'idioma utilitzat, l'ús de *hashtags* i de material de suport, etc.

12. 2 . 1. Audiència i interacció

En el següent gràfic es pot observar l'evolució del compte dels @mossos en nombre de nous *followers*. Pel que fa a l'audiència obtinguda, arran dels atemptats de Barcelona i Cambrils, el compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra va experimentar un increment del 280,68% del seu nombre de nous seguidors. Tal i com es veu representat, l'agost de 2017 el compte va arribar als 213.489 usuaris nous, el màxim mai assolit en un sol mes.

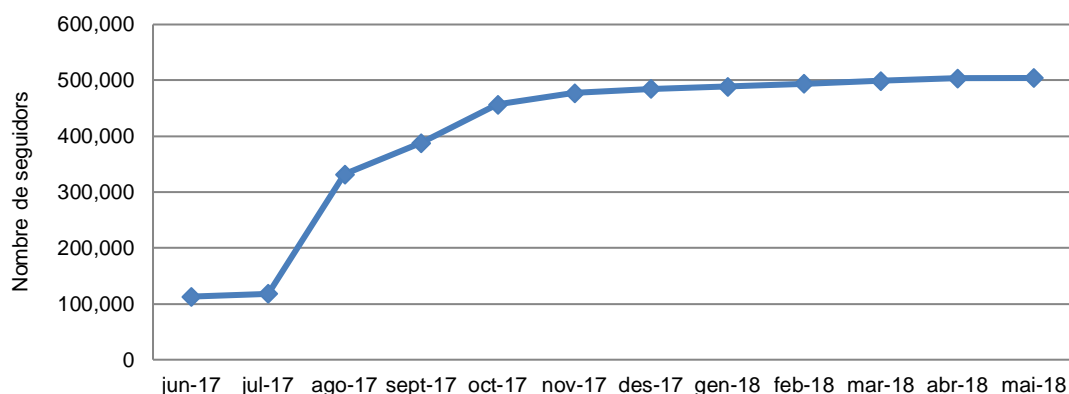


Gràfic 1. Nombre de nous seguidors per mes

Font: Elaboració pròpia

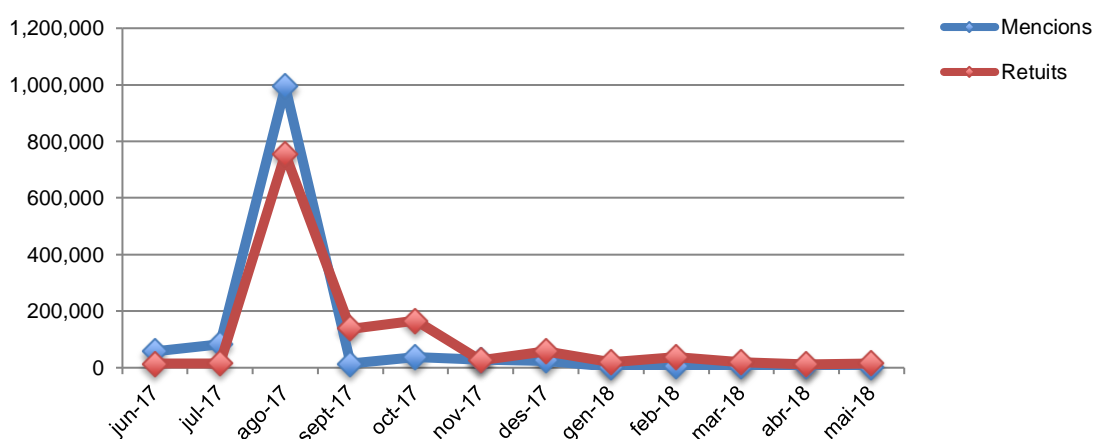
Com s'observa en el següent gràfic, el mes en el qual es van produir els atemptats de Barcelona i Cambrils, el perfil dels Mossos d'Esquadra a Twitter va experimentar un gran creixement en nombre de seguidors. Pel que fa al nombre total de *followers*

aconseguits, el juliol de 2017 el compte de @mossos en tenia 118.161 i l'agost del mateix any va créixer gairebé el doble, passant als 331.650.



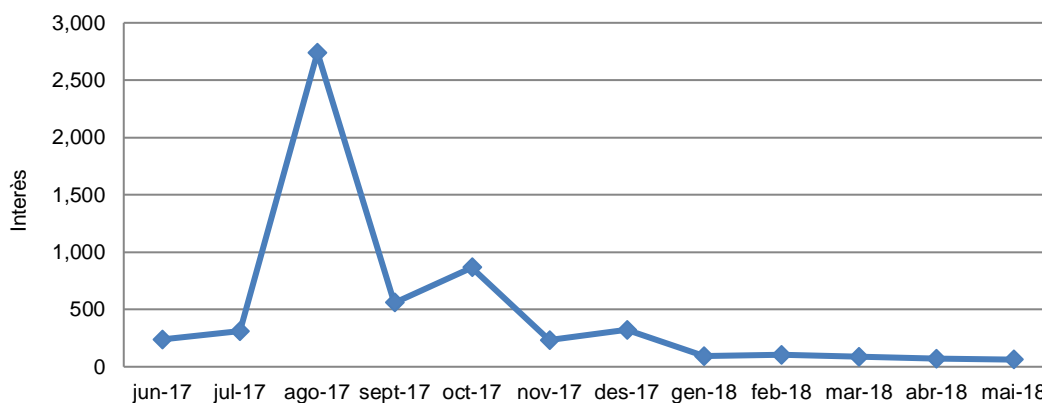
Gràfic 2. Nombre absolut de seguidors per mes
Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la interacció dels usuaris amb el contingut publicat al compte dels @mossos, també s'hi observa un augment vertiginós, reflectit en un increment del nombre de mencions i retuits, durant el període en el qual es van produir els atemptats. Tal i com queda il·lustrat en el següent gràfic, l'agost de 2017 s'arriba a les 993.177 mencions i als 755.095 retuits. El mes dels atacs terroristes es produeix doncs un increment del 1.097,05% del nombre de mencions i del 4.662,2% del nombre de retuits.



Gràfic 3. Nombre absolut de mencions i retuits per mes
Font: Elaboració pròpia

Les dades anteriors tenen relació directa amb l'increment de l'interès dels usuaris de Twitter pel contingut publicat al compte dels Mossos d'Esquadra. A l'agost de 2017 s'arriba a un total de 2.740 usuaris interessats pels tuits publicats. L'interès dels usuaris incrementa doncs en un 781,03%.



Gràfic 4. Nombre absolut d'usuaris interessats per mes

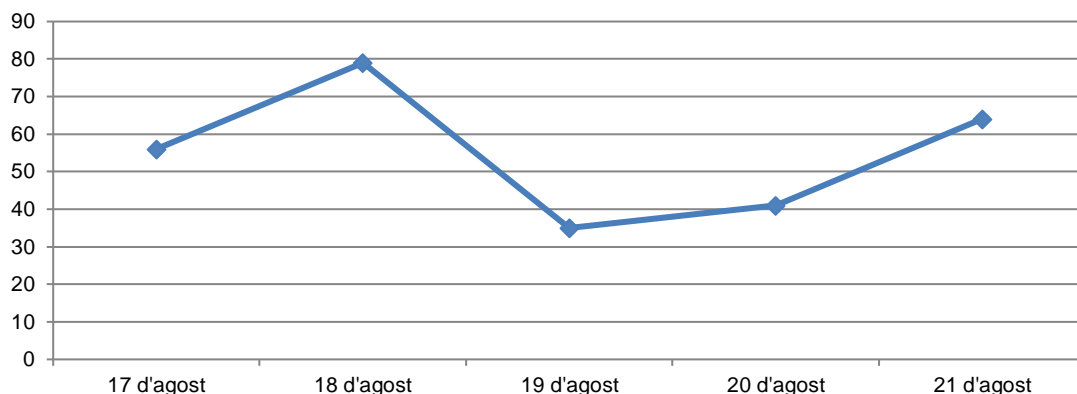
Font: Elaboració pròpia

12. 2. 2. Tuits publicats i el seu impacte

En el següent gràfic es pot observar la progressió del nombre de publicacions del compte dels @mossos des de les 17.10 hores del 17 d'agost fins a les 21.59 hores del 21 d'agost. Com es pot comprovar, el volum de publicacions té relació directa amb la consecució dels diferents esdeveniments, comptabilitzant-se un major nombre de tuits els 17 i 18 d'agost, moment en el qual tenen lloc els atemptats de Barcelona i Cambrils. L'increment del nombre de publicacions del 21 d'agost es pot explicar per la cobertura informativa duta a terme arran de l'operatiu policial per a detenir a Younes Abouyaqoub, autor de la massacre a les Rambles de la capital catalana.

La progressió del nombre de tuits publicats és la següent: 17 d'agost (56), 18 d'agost (79), 19 d'agost (35), 20 d'agost (41), 21 d'agost (64)¹⁵¹.

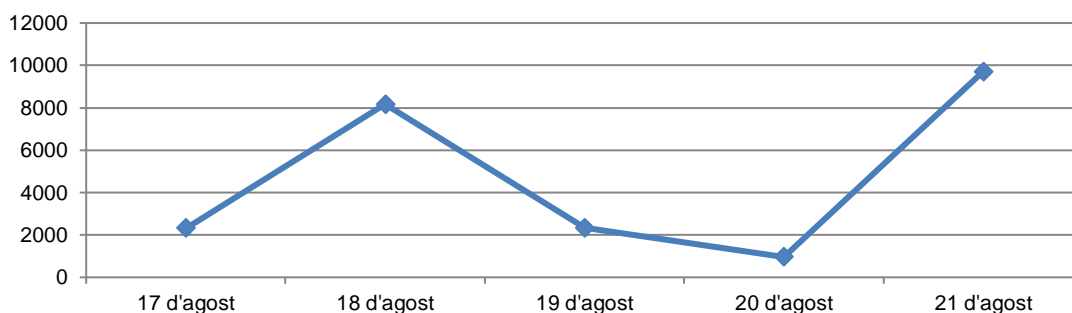
¹⁵¹ La mitja de tuits publicats en un dia qualsevol sense emergències majors al compte dels Mossos d'Esquadra és de 10.



Gràfic 5. Nombre absolut de tuits per dia

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al nombre de comentaris dels usuaris en les diferents publicacions dels Mossos d'Esquadra durant els atemptats segueix la mateixa lògica: 17 d'agost (2.308), 18 d'agost (8.161), 19 d'agost (2.330), 20 d'agost (958), 21 d'agost (9.707).



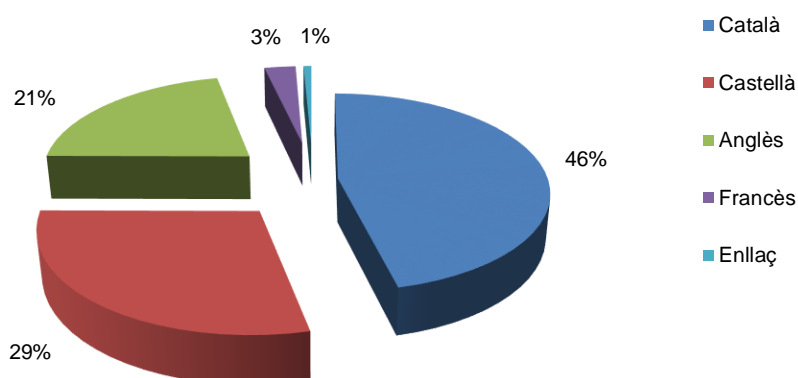
Gràfic 6. Nombre absolut de comentaris per dia

Font: Elaboració pròpia

12. 2. 3. Característiques del contingut dels tuits

Durant la gestió comunicativa dels atemptats, els Mossos van publicar en diversos idiomes: català (130 tuits), castellà (81 tuits), anglès (60 tuits) i francès (8 tuits). Només alguns dels tuits es van escriure en diverses llengües a la vegada. Dues de les piulades analitzades no contenen text, només un enllaç.

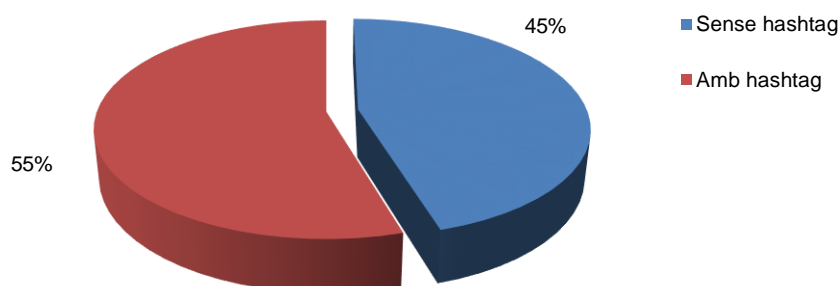
Es pot observar doncs, la clara predominància de l'ús del català respecte a la resta d'idiomes¹⁵². L'ús del francès és pràcticament inexistent.



Gràfic 7. Percentatges d'idiomes utilitzats sobre el total de tuits publicats

Font: Elaboració pròpia

En el període en el qual es centra aquest estudi, els Mossos van utilitzar 233 *hashtags*. Tenint en compte l'ús d'etiquetes per part de la policia catalana, la relació sobre el total de piulades és la següent: 150 tuits utilitzen *hashtags* i 125 no n'empren.

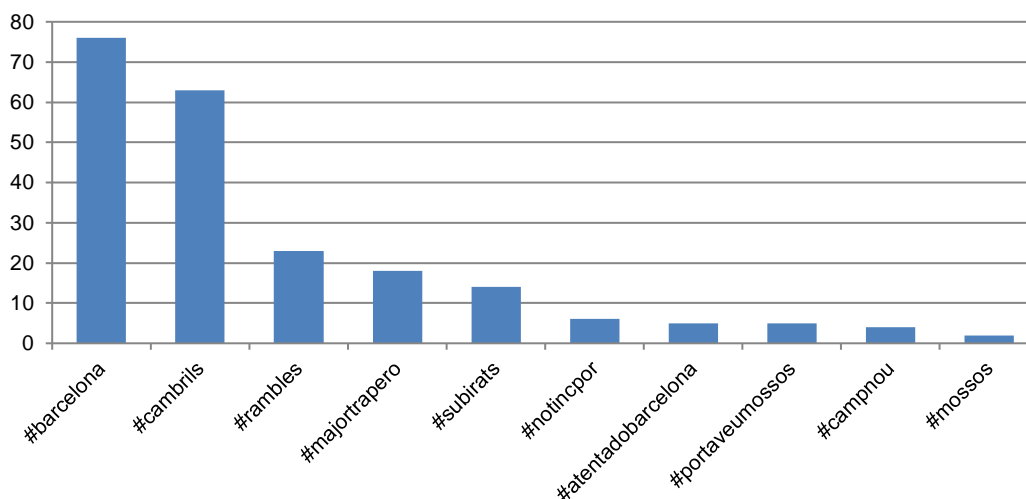


Gràfic 8. Ús de *hashtags* sobre el total de tuits publicats

Font: Elaboració pròpia

La relació d'etiquetes més utilitzades durant el període d'anàlisi és la següent: #barcelona (76), #cambrils (62), #rambles (23), #majortrapero (18), #subirats (14), #notincpor (6), #atentadobarcelona (5), #portaveumossos (5), #campnou (4), #mossos (2). Altres etiquetes que es van utilitzar amb menor freqüència són #Montilivi i #BCN. En el següent gràfic s'observa que els *hashtags* més utilitzats són aquells que fan referència als llocs dels fets.

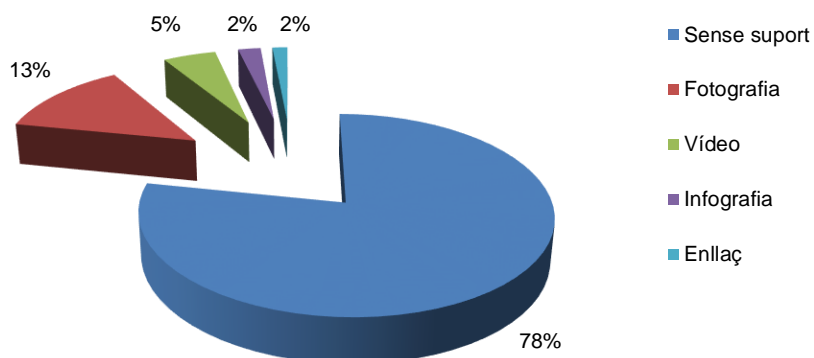
¹⁵² El català ha de ser l'idioma utilitzat habitualment al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra (*Manual dels governs a Twitter*, 2017).



Gràfic 9. Nombre de hashtags més utilitzats

Font: Elaboració pròpia

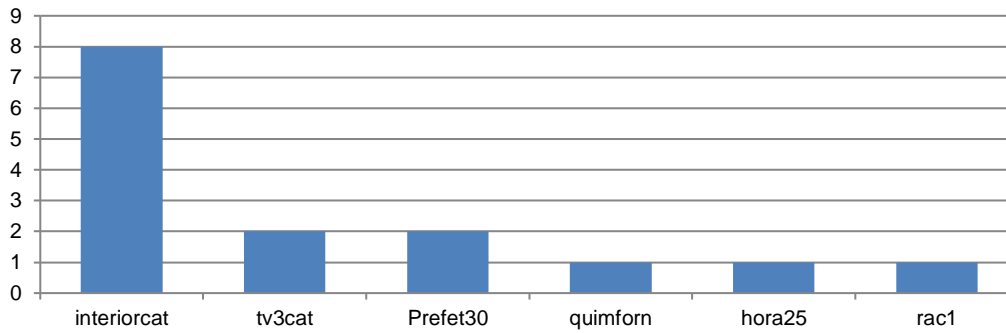
La policia catalana va emprar diferents elements de suport per a acompanyar els seus missatges: fotografies (36), vídeos (14), infografies (6) i enllaços a altres llocs web (4). Ara bé, la majoria de tuits, 214, només contenen text i no adjunten cap tipus de material de suport.



Gràfic 10. Percentatges d'elements de suport utilitzats

Font: Elaboració pròpia

En total, des del compte dels Mossos d'Esquadra es van realitzar 15 mencions a altres usuaris de Twitter. La relació d'usuaris mencionats és la següent: @interiorcat (8), @tv3cat (2), @Prefet30 (2), @quimforn (1), @hora25 (1) i @rac1 (1).

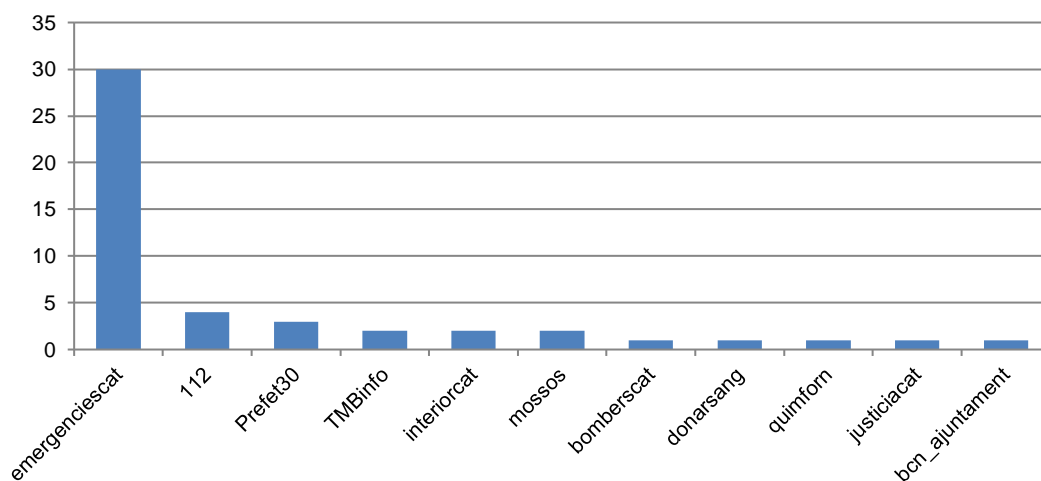


Gràfic 11. Nombre absolut de mencions sobre el total de tuits

Font: Elaboració pròpia

Durant els atemptats, els Mossos van compartir informació rellevant publicada en altres comptes de Twitter. La relació de retuits realitzats per la policia catalana és la següent: @emergenciescat (30), 112 (4), @Prefet30 (3), @TMBinfo (2), @interiorcat (2), @mossos (2), @bomberscat (1), @donarsang (1), @quimforn (1) i @justiciacat (1). La major part del contingut d'altres comptes que es va compartir fa referència a informació de servei.

En el següent gràfic s'observa que la major part de la informació compartida pels Mossos d'Esquadra prové del compte de Protecció Civil (@emergenciescat) i, per tant, es tracta d'informació de servei.

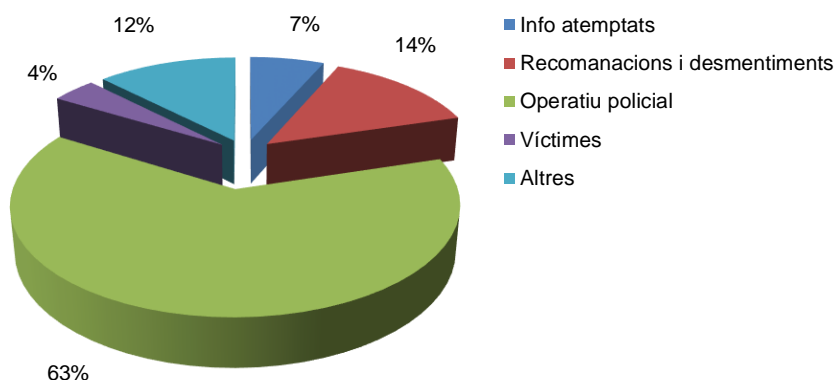


Gràfic 12. Nombre absolut de retuits

Font: Elaboració pròpia

Un altre aspecte important a tenir en compte és el tipus de missatges publicats. Per a fer aquest anàlisi, el conjunt de les publicacions s'han classificat en 5 categories:

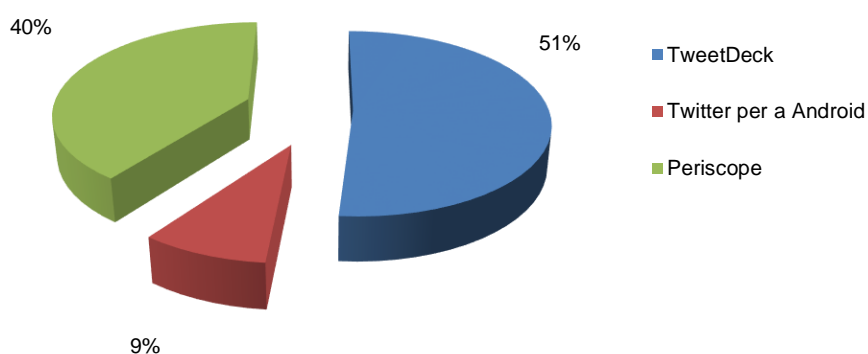
informació sobre l'atemptat (18 tuits), recomanacions a la ciutadania i desmentiment de rumorologia (38 tuits), informació sobre l'operatiu policial (174 tuits), informació sobre l'estat de les víctimes (11 tuits) i altres, que inclou agraïments, informació d'interès general i missatges de condol i de condemna (34 tuits). D'aquesta manera, com es pot observar en el següent gràfic, la policia catalana va dedicar la majoria dels tuits publicats al relat de l'operatiu policial.



Gràfic 13. Percentatges de tuits segons el tipus de missatge

Font: Elaboració pròpia

Una altra dada interessant a observar és quins dispositius van ser emprats per l'equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra per a realitzar les diferents piulades. Segons s'ha pogut comprovar a través de Twitonomy, la relació de dispositius utilitzats sobre el conjunt de tuits publicats és la següent: Tweetdeck (224 tuits)¹⁵³, App de Twitter per a Android (38 tuits) i Periscope (11 tuits).

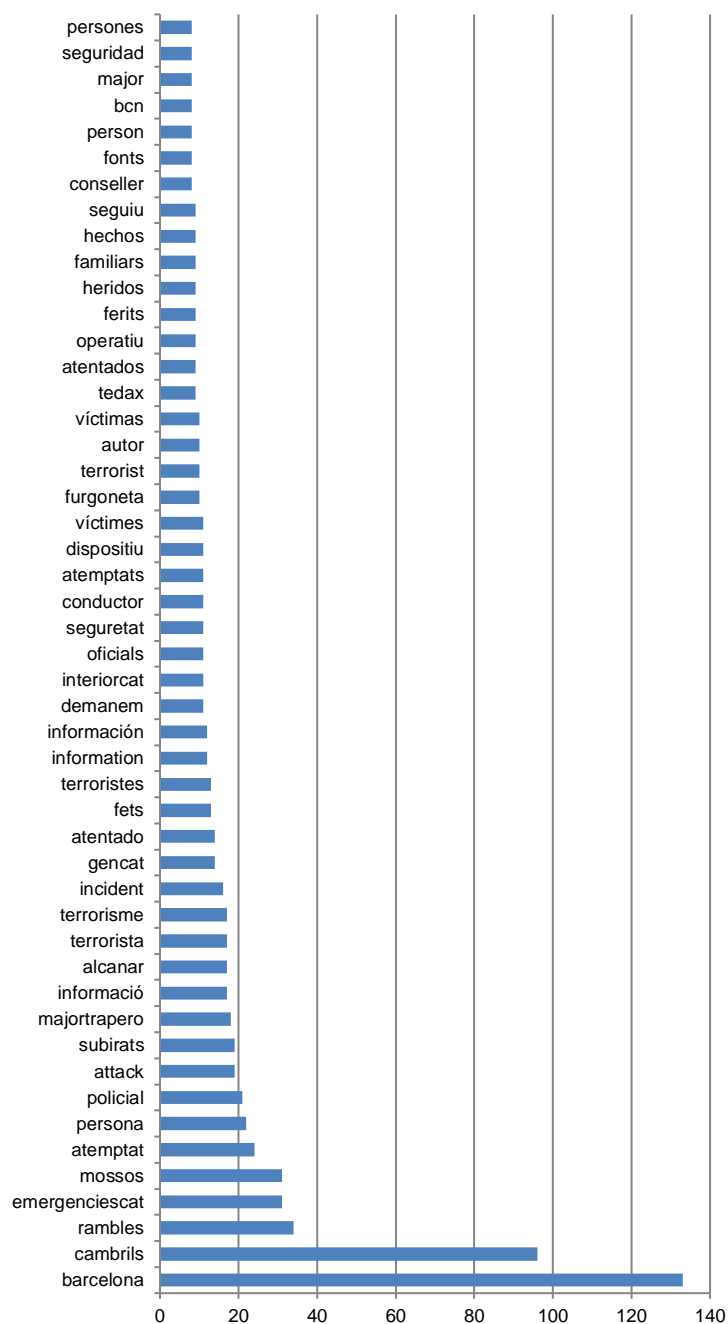


Gràfic 14. Percentatges de dispositius utilitzats sobre el total de tuits publicats

Font: Elaboració pròpia

¹⁵³ TweetDeck és una aplicació d'escriptori escrita en Adobe AIR per a Twitter, Facebook, LinkedIn, Google Buzz, Foursquare i MySpace. Com altres aplicacions, interactua amb l'API de Twitter per a permetre als usuaris veure i enviar tuits, així com veure els seus perfils (<https://es.wikipedia.org/wiki/TweetDeck>).

En el següent gràfic hi apareixen representades les 50 paraules i expressions que més van utilitzar els Mossos a Twitter durant la gestió comunicativa dels atemptats¹⁵⁴. Com es pot observar, els mots més emprats en català segueixen essent els llocs dels fets. Expressions com “atemptat”, “incident” i “fets” s'utilitzen com a sinònims. El mateix passa amb la resta d'idiomes¹⁵⁵.



Gràfic 15. Nombre de paraules i expressions més utilitzades

Font: Elaboració pròpia

¹⁵⁴ En aquest recompte no s'han tingut en compte ni els articles ni les preposicions.

¹⁵⁵ Càlcul realitzat a través del portal web <http://www.morethanbooks.eu/cuenta-palabras/>

13. Conclusions i futures línies d'investigació

La preocupació creixent pel terrorisme internacional obliga avui dia a les administracions a estar més preparades que mai i a disposar d'una estratègia de comunicació que els permeti respondre de manera eficaç a aquest tipus d'emergències. Quan un atemptat té lloc, s'espera dels organismes públics que siguin reactius i que capturin als responsables, però també que sàpiguen mantenir la calma i la seguretat, fent que tot torni de nou a la normalitat al més aviat possible.

És per aquest motiu que la gestió de crisi, i especialment la gestió comunicativa de crisi esdevé capdal en la lluita contra el terrorisme. Amb l'objectiu de fer front de manera eficaç als efectes immediats i a les posteriors conseqüències dels atemptats, les autoritats públiques requereixen una estratègia de comunicació contraterrorista dissenyada per a brindar confiança i seguretat als seus conciutadans.

La present investigació demostra que, especialment quan es tracta de donar resposta a un acte terrorista, disposar d'una estratègia de comunicació permet a les institucions públiques guanyar temps quan té lloc una emergència d'aquest tipus, ser més eficaces en la gestió de la mateixa i treballar de manera preventiva. Preparar, assajar i organitzar un pla específic de comunicació en cas de crisi abans que tingui lloc un atemptat és clau per a que l'estratègia formi part inherent de la seva gestió i, en definitiva, de les accions dutes a terme per a fer-hi front.

Les eines 2.0 permeten avui dia a les administracions convertir-se en un potent mitjà de comunicació, oferint informació actualitzada, precisa i fiable, un element de vital importància en situacions d'emergència. Segons prova aquest estudi, l'ús de les xarxes socials ha de ser contemplat en la confecció de qualsevol estratègia de comunicació. En aquesta línia, la present investigació ha permès demostrar el potencial de Twitter, una plataforma a cavall entre les xarxes socials i el *microblogging*. Aquest ha esdevingut un important i potent mitjà d'informació en situacions de crisi, ja que s'ha convertit en el punt de trobada entre la comunicació corporativa, els mitjans de comunicació i la ciutadania. Font i controladora de font, Twitter permet donar continuïtat, mantenir actualitzacions i enviar missatges de forma directa als usuaris. Ofereix informació ràpida i curta i la possibilitat de seguir moltes converses a la vegada.

Bon exemple d'això n'és la cobertura informativa dels atemptats de Barcelona i Cambrils que dels passats 17 al 21 d'agost de 2017 van dur a terme els Mossos

d'Esquadra a través del seu compte a Twitter. Un model comunicatiu 2.0 sense precedents, amb el qual l'equip de comunicació de la policia catalana va demostrar que és possible informar al minut i amb rigor, fent possible una gestió més efectiva d'aquest tipus d'emergències.

Aproximadament dos anys varen caldre al Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya per a dissenyar el Dispositiu Nucli, un protocol de comunicació en cas de grans emergències. Per a elaborar-lo, es van analitzar a nivell comunicatiu diversos atemptats ocorreguts arreu del món en els últims anys i va ser necessària la sinergia entre tots els departaments de la Generalitat implicats en la gestió d'emergències. El resultat en va ser un protocol propi, adaptat a la realitat i particularitats de Catalunya, així com als diferents públics.

Aquest document -clar i concís- dicta les pautes a seguir en cas d'atemptat terrorista, o quelcom que s'hi assembli. Tot i que aleshores encara no havia estat aprovat, la seva activació arran dels atemptats de Barcelona i Cambrils va permetre als Mossos d'Esquadra, i a la resta de departaments de la Generalitat, ser àgils, evitar el bloqueig inicial i no haver d'improvitzar quan corrien les hores més crítiques de l'emergència. Tot havia estat previst, decidit i validat amb anterioritat: des dels mots i les expressions a emprar, les bones pràctiques, els possibles escenaris i respostes comunicatives, fins quins havien de ser els portaveus per a dirigir-se als mitjans de comunicació i a la ciutadania.

El present estudi ha permès extreure diverses conclusions i deduir quins són els encerts i els errors d'aquesta estratègia comunicativa, així com de la seva posada en pràctica l'agost de 2017. D'aquesta manera, es pretén demostrar quines són les pautes més convenientes a seguir en una comunicació d'aquestes característiques.

La política basada en la reactivitat i la transparència duta a terme pel govern de la Generalitat li va permetre convertir-se des de l'inici de l'emergència en el portaveu oficial de referència. Això va ser possible, en gran mesura, gràcies a que la cobertura informativa dels atemptats va ser liderada pels dos comptes de Twitter oficials del Departament d'Interior més indicats i amb experiència per a fer-ho. D'una banda, Protecció Civil (@emergenciescat), que va donar la informació de servei a la ciutadania (telèfons d'interès, estat de les víctimes, recomanacions, etc.), i per l'altra, l'equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra (@mossos), que es va encarregar de la informació relativa a l'operatiu policial. Ambdós comptes varen esdevenir així, els

portaveus virtuals de referència amb tota la informació primària i oficial del Govern sobre els atemptats.

Una altra de les conclusions a les quals ens permet arribar aquesta investigació és que per tal de donar una correcta resposta comunicativa a qualsevol acte terrorista és important oferir en tot moment informació contrastada, veraç i oficial. El present anàlisi ha permès comprovar que els Mossos d'Esquadra no van haver de corregir en cap moment informació publicada al seu compte, la qual cosa demostra la cautela i rigor amb les quals es va dur a terme aquesta cobertura informativa. Amb l'ús d'un llenguatge periodístic i precís, es va donar sempre una informació el més completa possible, respectant a les víctimes i al seu entorn, així com la investigació que estava en curs. A més d'això, es van oferir en tot moment missatges que tenien per objectiu transmetre sensació de tranquil·litat i de control de la situació, generant així un cert clima de pau social.

Les eines 2.0 donen la possibilitat d'expressar-se lliurement, i com a tals, són susceptibles de convertir-se en un canal de difusió de rumors. En aquest context, és important que el professional de la comunicació vetlli per ajudar als usuaris a diferenciar entre allò que són opinions i el què són informacions. Si bé és cert que en tot moment es va intentar donar resposta a la gran quantitat de filtracions i rumors que inundaven les xarxes socials i a les cadenes de *WhatsApp*, amb el suport -per exemple- d'un equip de voluntaris (VOST), per manca de personal i de temps, els Mossos d'Esquadra no van aconseguir desmentint tota la rumorologia ni van poder respondre a les nombroses consultes dels usuaris. A banda de demanar a la ciutadania no difondre informacions sense contrastar, es va sol·licitar la seva col·laboració per tal d'aportar qualsevol informació que pogués ser útil a l'operatiu policial. En aquest sentit, la resposta de la ciutadania va ser molt bona.

Comunicar des del minut zero amb rapidesa i periodicitat també va ser de vital importància per a la gestió exitosa de l'emergència. Això no només va ser possible gràcies a l'ús d'una eina tant potent com Twitter, sinó a que els equips de comunicació encarregats de la cobertura informativa dels atemptats formaven part del dispositiu encarregat de la gestió de l'emergència. En efecte, els equips de comunicació dels Mossos d'Esquadra i de Protecció Civil van treballar de forma conjunta, compartint espai, i col·laborant amb la resta d'organismes (cossos policials, departaments de Salut i Justícia, infraestructures, etc.), amb els quals es va crear un grup de *WhatsApp*. Des del Centre de Coordinació Operativa de Catalunya es van centralitzar totes les trucades

i informacions dels Mossos, Bombers, Guàrdia Urbana, Policia Nacional, Sistema d'Emergències Mèdiques, etc., s'en va fer el pertinent triatge i la posterior difusió a través de rodes i notes de premsa, així com de piulades. Amb tot, aquesta investigació conclou que per a futures crisis seria oportú comptar amb una sala equipada per a reunir-hi tots els equips de comunicació implicats en la gestió d'emergències. Tot i ja haver estat prevista al protocol, aquesta sala finalment no va ser operativa en el moment dels atemptats. Una de les crítiques que s'extreuen d'aquest treball és precisament l'escassetat de recursos humans i tècnics per a fer front a una emergència de tals magnituds.

Sigui com sigui, és vital comptar amb un equip de professionals preparats amb els quals es pugui confiar plenament. A ser possible, ha de ser un grup heterogeni format per periodistes i d'altres perfils (policies, traductors, etc.) que coneixin bé els diferents públics i allò que requereixen els mitjans de comunicació. A més, aquests han de donar tota la informació que es pugui, per tal de convertir-se en la font primària d'informació. Tot i que no es pot negar la professionalitat amb la qual van treballar els diversos equips de comunicació implicats en la cobertura informativa dels atemptats, seria pertinent que aquests comptessin amb una formació específica per tal d'afrontar comunicacions en situacions d'extrema gravetat i sobretot un millor coneixement del protocol en qüestió. Si més no, d'aquest estudi se'n pot concloure que el fet de no haver aprovat ni fet públic el Dispositiu Nucli amb anterioritat va suposar un gran inconvenient, ja que la majoria de departaments de la Generalitat implicats en la gestió d'emergències no el coneixien i, per consegüent, encara no se l'havien fet seu.

Un anàlisi més en detall de l'activitat dels Mossos d'Esquadra al seu compte de Twitter ha permès descobrir quines són les característiques específiques del model comunicatiu emprat durant la gestió dels atemptats. Per a realitzar aquest estudi s'han analitzat un per un els tuits publicats per la policia catalana entre els 17 i 21 d'agost de 2017, des del moment en que s'informa sobre l'atemptat a les Rambles de Barcelona, fins a la desarticulació de la cèl.lula terrorista autora de la massacre.

La mitja de piulades publicades pels Mossos d'Esquadra al seu compte durant aquest període va ser de 35 a 79 per dia. Un dels majors encerts d'aquest pla de comunicació va ser precisament haver previst els possibles tuits que s'haurien de publicar en cas d'emergència i tenir-los redactats en diversos idiomes. La informació va ser donada en català, castellà, anglès i francès. En un esdeveniment de transcendència internacional com aquest, és important que la informació sigui oferta en el màxim de llengües possibles -si més no, en aquelles més parlades a nivell internacional- per a que pugui

ser compresa per un major nombre de persones i difosa pels mitjans de comunicació d'arreu del món. Per a fer-ho, seria necessari comptar amb un servei de traducció professional. Amb tot, el present anàlisi demostra una clara predominància de la llengua catalana, per sobre del castellà o de l'anglès. A més, l'ús del francès és gairebé inexistent. En aquest sentit, cal recordar que la guia d'ús de les xarxes socials de la Generalitat recomana emprar el català per a les diverses comunicacions oficials.

De la mateixa manera, al protocol havien estat previstos una sèrie de *hashtags* que s'haurien d'utilitzar en cas d'emergència: #barcelona, #cambrils, #rambles, #portaveumossos, #mossos, etc. L'ús d'etiquetes no només permet agrupar les informacions en relació a un tema concret, sinó que, a més, les fa més fàcils de trobar pels usuaris. Si bé és cert que en alguna de les seves publicacions els Mossos d'Esquadra no van emprar *hashtags*, en la gran majoria si que ho van fer.

Cal recordar que el màxim de caràcters permès en un sol tuit l'agost de 2017 era de 140. Oferir elements de suport és doncs important per tal d'ampliar aquella informació que no es pot donar amb missatges de text tant curts. Tot i haver difós algunes fotografies, vídeos de les rodes de premsa i infografies, la majoria dels tuits publicats per la policia catalana no contenien material de suport. Sens dubte, hauria estat pertinent oferir més elements per tal de donar una informació més detallada en relació als atemptats, amb enllaços a notes de premsa, per exemple.

Twitter esdevé especialment útil a l'hora de compartir informació d'altres usuaris a través de retuits. Aquesta funcionalitat va permetre als Mossos d'Esquadra compartir la informació de servei publicada al compte de Protecció Civil, així com d'altres missatges d'interès (afectacions en el transport, donacions de sang, etc.) de la resta de departaments. Ara bé, de l'anàlisi se'n conclou que la majoria de comptes retuitejats per la policia catalana varen ser només perfils oficials de la Generalitat, la qual cosa va permetre posar en valor l'activitat de tots els departaments del Govern implicats en la gestió de l'emergència, sense tenir en compte aquella informació publicada per la resta d'organismes (altres cossos policials, l'Estat, consolats estrangers, etc.).

Arran de la cobertura informativa dels atemptats de l'agost de 2017 el compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra va incrementar gairebé el doble el seu nombre de seguidors. El mateix va passar amb el nombre de mencions i retuits de les piulades realitzades per la policia catalana en aquest mateix període. Aquest increment espectacular només fa que confirmar el potencial comunicatiu d'aquesta plataforma, així com l'èxit de

l'estratègia de comunicació dissenyada pel Departament d'Interior.

Ara bé, el resultat d'aquest model comunicatiu no es pot entendre sense la sinergia de Twitter amb d'altres canals de comunicació. Un element clau, per exemple, van ser les diverses rodes de premsa que els Mossos d'Esquadra varen realitzar per a ampliar informació. Aquestes es varen difondre a través de Telegram i transmetre en directe a les xarxes socials. Els dos interlocutors encarregats de donar la informació varen ser Joaquim Forn, Conseller d'Interior, i Josep Lluís Trapero, Major dels Mossos d'Esquadra. Mentre la credibilitat i la reputació del Govern estaven en joc, va ser realment pertinent que les comunicacions sobre l'operatiu policial les donés un policia i un representant de la Generalitat. L'aparició en públic del president català Carles Puigdemont va permetre oferir una declaració més institucional, de condol i rebuig a l'acció terrorista, així com reafirmar el rol del Govern, líder indiscutible de la gestió de l'emergència enfront d'altres organismes com els ajuntaments o l'Estat.

Així doncs, la hipòtesi formulada a l'inici d'aquest estudi pot ser confirmada. En efecte, Twitter esdevé avui dia un mitjà de comunicació d'abast mundial especialment útil per a comunicar en situacions d'emergència. L'atemptat terrorista és només un exemple dels nombrosos tipus d'emergències a les quals estan exposades les institucions públiques. Aquestes han de comptar doncs amb una estratègia de comunicació que els permeti satisfer el dret dels ciutadans a estar informats: saber què ha passat, perquè ha passat i què es farà per a que no torni a passar. Les administracions tenen tot interès de ser presents a Twitter, amb una estratègia de comunicació preparada amb antel.lació que els permeti guanyar temps i ser més eficaces davant qualsevol tipus de crisi.

Passada l'emergència cal fer un anàlisi, és a dir, un balanç dels encerts i dels errors en la gestió comunicativa de la pròpia emergència. La present investigació demostra que tot i ja haver fet una molt bona feina, la Generalitat hauria d'afanyar-se a enllestir el Dispositiu Nucli i que aquest sigui finalment aprovat, malgrat la situació d'incertesa política que n'ha frenat el seu desenvolupament. Mai se sap quan Catalunya pot arribar a patir una nova emergència i és important estar preparats per a donar una resposta el més efectiva possible. Ben confeccionat, aquest document pot esdevenir un model comunicatiu a seguir per la resta d'organismes públics; una guia per aquelles institucions que, com el govern català, s'hagin d'enfrontar a una crisi greu de qualsevol naturalesa.

Finalment, aquest treball, a més de contribuir a l'estudi de la complexitat de la comunicació de crisi, ha descobert aspectes desconeguts i col.laterals que es

consideren interessants per a futures investigacions. En aquest sentit, si bé és possible que en pocs anys Twitter hagi desaparegut i hagi estat substituït per una altra plataforma 2.0, el caràcter d'inmediateza i interacció propis de les xarxes socials, elements clau en situacions de crisi, restarà per sempre present. És doncs, necessari continuar investigant en aquesta direcció.

Les xarxes socials han modificat les normes i les pràctiques dels professionals de la informació. D'aquesta manera, seria interessant realitzar una profunda reflexió sobre el rol del professional de la comunicació en les administracions, així com la necessitat de codis deontològics i/o guies d'ús de les eines 2.0.

Així mateix, seria interessant analitzar com les institucions públiques d'altres països, amb contextos sociopolítics totalment diferents (per exemple, aquells més restrictius i permissius amb l'ús de les xarxes socials), han fet front en clau de comunicació a emergències d'aquest i d'altres tipus.

Aquest estudi demostra algunes similituds i diferències entre la gestió comunicativa de crisi en les institucions públiques i els organismes privats. Seria oportú comprovar si aquelles estratègies de comunicació dutes a terme en el sector privat -i de les quals se n'ha investigat més al respecte- són també aplicables en el sector públic.

De la mateixa manera, seria adient analitzar l'ús d'altres xarxes socials, com Facebook, Instagram o inclús *WhatsApp*, amb les seves propies particularitats i públiques, en la gestió comunicativa d'emergències. La sinèrgia entre totes aquestes plataformes pot sens dubte ajudar a millorar la comunicació entre els governs, els ciutadans i els mitjans de comunicació.

14. Bibliografia

14. 1. Fonts bibliogràfiques

Alberola, M. (2018). *Pedro Sánchez, presidente del Gobierno tres ganar la moción de censura a Rajoy*. El País. Recuperat de: https://politica.elpais.com/politica/2018/06/01/actualidad/1527837969_067262.html

Alías, M. (2017). *El equipo "tuitero" de los Mossos d'Esquadra: "No tenemos community manager"*. Voz Populi. Recuperat de: https://www.vozpopuli.com/espana/mossos-generalitat-equipo-Twitter-atentado-barcelona_0_1058894972.html

Atemptat a la Rambla de Barcelona (sense data). A Viquipèdia. Recuperat de: https://ca.wikipedia.org/wiki/Atemptat_a_la_Rambla_de_Barcelona

Atemptat contra Charlie Hebdo (sense data). A Viquipèdia. Recuperat de: https://ca.wikipedia.org/wiki/Atemptat_contra_Charlie_Hebdo

Atemptats de Brussel·les de març de 2016 (sense data). A Viquipèdia. Recuperat de: https://ca.wikipedia.org/wiki/Atemptats_de_Brusseles_de_març_de_2016

Atemptats de l'11 de setembre de 2001 (sense data). A Viquipèdia. Recuperat de: https://ca.wikipedia.org/wiki/Atemptats_de_l%2711_de_setembre_de_2001

Atemptat de Madrid de l'11 de març de 2004 (sense data). A Viquipèdia. Recuperat de:

https://ca.wikipedia.org/wiki/Atemptat_de_Madrid_de_l%2711_de_mar%C3%A7_de_2004

Atemptat de Niça de 2016 (sense data). A Viquipèdia. Recuperat de:

https://ca.wikipedia.org/wiki/Atemptat_de_Ni%C3%A7a_de_2016

Atemptats de París del 13 i 14 de novembre de 2015 (sense data). A Viquipèdia.

Recuperat de:

https://ca.wikipedia.org/wiki/Atemptats_de_Par%C3%ADs_del_13_i_14_de_novembre_de_2015

Atentados del 7 de julio de 2005 en Londres (sense data). A Wikipedia. Recuperat de:

https://es.wikipedia.org/wiki/Atentados_del_7_de_julio_de_2005_en_Londres

Boix Palop, A (2017), *El conflicto català y la crisis constitucional española*. El cronista del estado social y democrático de Derecho (172 - 181). Recuperat de:

<https://www.uv.es/seminaridret/sesiones2018/catalonia/boix.pdf>

Bracero, F. (2017) *Així es comunica un atemptat al món*. La Vanguardia. Recuperat de:

<http://www.lavanguardia.com/encatala/20170826/43801641031/atemptat-mossos.html>

Catà, J. (2017). *Les claus de l'èxit de la comunicació dels Mossos durant els atemptats*.

El País. Recuperat de:

https://cat.elpais.com/cat/2017/08/22/catalunya/1503424466_948173.html

Cid, G. (2017). *Así se actúa en un atentado: Este es el equipo humano tras @mossos y @emergenciescat.* El Confidencial. Recuperat de:

https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-08-24/atentado-barcelona-redes-sociales-mossos_1432906/

Col·legi de Periodistes de Catalunya (2016). *Codi Deontològic: Declaració de principis de la professió periodística a Catalunya.* Recuperat de:

<https://www.periodistes.cat/sites/default/files/public/continguts/basic/codi-deontologic/documents/codi-deontologic-novembre-2016-3.pdf>

COMM Collection N° 7 (2016). *Faire face à la crise, guide pratique pour communiquer en cas de crise; Guide pour les communicateurs fédéraux.* Le portail du personnel fédéral. Recuperat de:

https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/COMM7_FR_WEB_feb_2017.pdf

Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (2016). *Précautions relatives à la couverture audiovisuelle d'actes terroristes.* Recuperat de:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002470/247075f.pdf>

Consell de l'Audiovisual de Catalunya (2016). *Recomanacions sobre la cobertura informativa d'actes terroristes.* Recuperat de:

https://www.cac.cat/sites/default/files/2018-04/Recomanacions_terrorisme_2_CA.pdf

Coppulo, S. (2017). *@mossos, el ejemplo.* El Periódico. Recuperat de:

<https://www.elperiodico.com/es/opinion/20170822/mossos-el-ejemplo-por-silvia-coppulo-6238149>

Del Río, O. & Robles X. (2017). Análisis del Aparato Comunicativo de Estado Islámico.

Barcelona: Universitat de Girona. Recuperat de: https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/14708/RoblesSanchezXavier_Treball.pdf?sequence=1

Crowdsourcing: qué es y cómo funciona (sense data). A Gedesco. Recuperat de:

<https://www.gedesco.es/blog/crowdsourcing-que-es-y-como-funciona/>

De moment som tres (2017). *El que ens ensenya la gestió de les xarxes socials dels*

Mossos. Recuperat de: <https://www.demomentstres.com/ca/community-management-mossos/>

Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior (sense data). *Llei 10/1994, d'11 de*

juliol de la policia de la Generalitat - Mossos d'Esquadra. Recuperat de: http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?documentId=93461&action=fitxa

Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior (sense data). *CECAT (Centre de*

Coordinació Operativa de Catalunya). Recuperat de: http://interior.gencat.cat/ca/arees_dactuacio/proteccio_civil/cecat/

Generalitat de Catalunya (2017). *Declaració institucional del president de la Generalitat*.

Recuperat de: http://www.govern.cat/pres_gov/AppJava/govern/grans-reptes/transicio-nacional/302846/declaracio-institucional-president-generalitat.html

Generalitat de Catalunya (2015). *Els Mossos reforcen el control contra el gihadisme*.

Recuperat de:

http://www.govern.cat/pres_gov/AppJava/govern/monografics/289229/mossos-reforcen-control-gihadisme.html

Generalitat de Catalunya (2017). *Manual dels governs a Twitter: Pautes per a institucions públiques de l'experiència del Govern de Catalunya*. Recuperat de: http://serveisdigitals.gencat.cat/web/.content/02_CATALEG_SERVEIS/xarxes-socials/20170504-Manual-dels-governs-a-Twitter.pdf

Gobierno de Navarra (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Recuperat de: <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>

Institut Cerdà (2016). *Las redes sociales en la gestión de crisis: Decálogo de buenas prácticas*. Recuperat de <http://www.icerda.org/media/files/noticies/2016%20IC%20Monografia%202.pdf>

Lasalas, M. (2017). *Rajoy acudeix al gabinet de crisi de Puigdemont quasi 24 hores després de l'atemptat*. El Nacional. Recuperat de: https://www.elnacional.cat/ca/societat/puigdemont-rajoy-gabinet-crisi-atemptat-barcelona_183669_102.html

Llei 10/1994, d'11 de juliol de la policia de la Generalitat – Mossos d'Esquadra. Recuperat de: http://www.sap-ugt.cat/wp-content/uploads/2013/01/Llei-10_1994-PGME.pdf

Liñán, G. (2017). *Darrere el Twitter dels Mossos: Dos anys de feina*. El Nacional.

Recuperat de: https://www.elnacional.cat/ca/societat/twitter-mossos-attemptat_184875_102.html

López Menacho, J. (2017). Las 10 claves del éxito comunicativo de los Mossos d'Esquadra. La Réplica. Recuperat de: <http://lareplica.es/las-10-claves-del-exito-comunicativo-los-mossos-desquadra/>

Manchón Campillo, F. (2016). Comunicación estratégica: La comunicación de crisis en los atentados de 2015 en París y su impacto político. *Documento de Opinión del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Recuperat de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO64-2016_Comunicacion_Estrategica_FelipeManchon.pdf

March, O. (2018). *Relat de les hores més crítiques dels atemptats: operatiu d'urgència a Sant Jaume*. Nació Digital. Recuperat de: <https://www.naciodigital.cat/noticia/148626/relat/hores/critiques/dels/atempts/operatiu/urgencia/sant/jaume>

Masacre de la discoteca Pulse de Orlando (sense data). A Wikipedia. Recuperat de: https://es.wikipedia.org/wiki/Masacre_de_la_discoteca_Pulse_de_Orlando

Miguel Ramírez, M. (2016). *La gestión de crisis ante el terrorismo*. Recuperat de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4573250.pdf>

Plaja Perez, P. (2018). *La comunicació del 17A o ser de fiar*. Recuperat de: <https://www.report.cat/comunicacio-17a-patricia-plaja/>

¿Qué es un Call to Action o llamada a la acción? (sense data). A 40deFiebre.

Recuperat de: <https://www.40defiebre.com/que-es/call-to-action/>

Real Instituto elCano (2018). *Un análisis de los atenta dos terroristas en Barcelona y Cambrils.* Recuperat de:

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/f103751f-aa09-46d7-8818-075769a298ff/ARI12-2018-Reinares-GarciaCalvo-analisis-atentados-terroristas-Barcelona-Cambrils.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f103751f-aa09-46d7-8818-075769a298ff>

Redacció (2017). *S'activa un gabinet de crisi antiterrorista per l'atac a la Rambla.*

Betevé. Recuperat de: <http://beteve.cat/mossos-esquadra-compareixen-per-atropellament-massiu-rambla/>

Redacció (2018). *Cessada la cap de comunicació dels Mossos per un tuit crític amb els jutges per La Manada.* TV3. Recuperat de:

<http://www.ccma.cat/324/cessen-la-cap-de-comunicacio-dels-mossos-per-un-tuit-critic-amb-els-jutges-per-la-manada/noticia/2852823/#>

Redacció (2017). *Puigdemont i Colau reivindiquen els valors de Barcelona i Catalunya davant l'atemptat.* TV3. Recuperat de:

<http://www.ccma.cat/324/reunio-durgencia-del-centre-de-coordinacio-operativa-de-catalunya-a-interior/noticia/2804599/#>

Redacción (2017). *Operativo Ágora: el despliegue antiterrorista en Cataluña de cara al referèndum.* El Confidencial. Recuperat de:

https://www.elconfidencialdigital.com/seguridad/Operativo-Agora-despliegue-antiterrorista-Cataluna_0_3003299655.html

Redacción (2017). *Rajoy y Puigdemont envían un mensaje común de unidad frente al terrorismo*. La Vanguardia. Recuperat de: <http://www.lavanguardia.com/politica/20170818/43630020641/rajoy-puigdemont-presiden-cumbre-evaluar-reaccion-ataques-barcelona-cambriils.html>

Redacción (2018). *Récord de llegades: Más de 82 millones de turistas Internacionales han viajado a España en 2017*. La Vanguardia. Recuperat de: <http://www.lavanguardia.com/economia/20180110/434208713049/datos-turismo-2017-record-llegadas-turistas-internacionales.html>

Redacción (2017). *Puigdemont: “Doblegaremos a quienes intentan usar la violencia”*. El País. Recuperat de: https://elpais.com/ccaa/2017/08/17/catalunya/1502999758_936670.html

Roger, M., Esteve, M. & Ugart, D. (2017). *Rajoy i Puigdemont encapçalen la reunió del gabinet de crisi al departament d'Interior*. Diari Ara. Recuperat de: https://www.ara.cat/tema_del_dia/Distensio-politica-unitat-contra-terror_0_1853214728.html

Rovira, J. & Caballero, A. (2017). *La pitjor noticia*. Capçalera: Revista del col.legi de periodistes de Catalunya. Recuperat de: <https://www.periodistes.cat/capcalera/la-pitjor-noticia>

Sastre, D. (2017). *Rajoy y Puigdemont sólo exhiben unidad un día después del ataque*. El Mundo. Recuperat de: <http://www.elmundo.es/cataluna/2017/08/18/5996a5c7e5fdea5d788b4611.html>

Suau Gomila, G., Percastre Mendizábal S. J., Palà Navarro, G., & Pont Sorribes, C. (2017). *Análisis de la comunicación de emergències en Twitter: El caso del Ébola en España*. Recuperat de <http://eprints.rclis.org/31269/1/Comunicacion-emergencias-Twitter-ebola-Espana.pdf>

UNESCO (2017). *Les mèdias face au terrorisme*. Recuperat de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002470/247075f.pdf>

Universidad del Pacífico (2016). Guía de estudio: *El Estado Islámico como amenaza global*. Modelo de las Naciones Unidas de la Universidad del Pacífico. 6ª edición. Recuperat de: http://www.upmun.org/wp-content/uploads/2016/08/CS_UPMUN_2016.pdf

Vicens, L. (2017). *La comunicació dels Mossos, un exemple d'èxit gestat en dos anys*. Diari Ara. Recuperat de: https://www.ara.cat/dossier/comunicacio-Mossos-exemple-dexit-gestat_0_1858014245.html

Villalonga, C. (2017). *Cronología de los atenta dos en Barcelona y Cambrils: de las explosiones de Alcanar a la muerte a tiros del terrorista huido*. La Vanguardia. Recuperat de: <http://www.lavanguardia.com/sucesos/20170821/43724781571/cronologia-atentado-terrorista-barcelona-cambrils.html>

14. 2. Fonts electròniques

Acuña Ruano, P. A. (2014). *Una arquitectura para el uso de las redes sociales por agencias gubernamentales en la gestión de emergencias*. Universidad Carlos III, Madrid.

Arrabal Sánchez, G., & De Aguilera Moyano, M. (2016). Comunicar en 14 caracteres: Cómo usan Twitter los comunicadores en España. *Comunicar n° 46* (9 – 17).

Bonte, B. (2016). *L'évolution de la communication de crise grâce à l'usage des réseaux sociaux: Étude de cas Brussels Airlines et les attentats du 22 mars 2016*. Universiteit Gent, Gant.

Castellví Guimerá, J. L. (2015). Redes sociales en emergencias. *Zona TES n° 1/2015* (38 – 41).

Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior (2017). *Dispositiu Nucli: Comunicació a la ciutadania en cas de gran emergència*. Registre del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya.

Generalitat de Catalunya (2013). *Guia de xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*.

Gravel, Ch. (2016) Interview de Christian Gravel: Préfet, Directeur du Service d'Information du Gouvernement (SIG). *Lettre d'Information sur les Risques et les Crises n° 51* (35 – 36).

Jaraba Molina, G. (2015). *Twitter para periodistas*. Barcelona, Espanya: Editorial UOC.

- Lagadec, P. (1996) Communication de crise, communication en crise. *Risque et Société* (197 - 207).
- Lastennet, C. (2016) Collectivités, réseaux sociaux et gestion de crise: L'exemple de Paris. *Lettre d'Information sur les Risques et les Crises* nº 51 (32 – 33).
- Lavín de las Heras, E., & Gallardo Camacho, J. (2014). *El papel de las redes sociales en los atentados de Bombay en 2008*. VI Congreso Internacional Latina de Comunicación, diciembre de 2014.
- López García, G. (2009). La violencia terrorista como situación de crisis y su tratamiento a través de los medios de comunicación. *Comunicar los riesgos: Ciencia y tecnología en la sociedad de la información* (199 – 230).
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona, Espanya: Editorial UOC
- Lucía Cobos, T. (2010). Twitter como fuente para periodistas latinoamericanos. *Razón y palabra* nº 72.
- Máñez Ortíz, M. A., & Gorjón Peramato M. E. (2013). Redes sociales y emergencias: El caso de los incendios forestales y Twitter. *Punto de vista* (415 – 417).
- Martínez Solana, M., Frazão Nogueira A., & Valarezo K. (2017). *Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en Reino Unido: Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis*. *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 72 (1.566 - 1.591).

Pérez Soler, S. (2015). *Usos periodísticos de Twitter: Una comparativa entre redacciones tradicionales y digitales en Catalunya y Bélgica*. Universitat Ramon Llull, Barcelona.

Pont Sorribes, C. (2009). *Comunicació i crisi: La gestió de la comunicació pública en episodis d'emergència*. Barcelona, Espanya: Editorial UOC.

Ramacker, B., & Mertens, P. (2013). *Les Médias sociaux en communication de crise: Utilisation des médias par la Discipline 5, organisation et conseils pratiques*. SPF Intérieur.

Rivas Nieto P. & Plaza J. F. (2014). Pautas para la cobertura periodística de actos terroristas: propuesta de un modelo informativo de responsabilidad democrática. *Revistas UCM* (1.207 - 1.223).

Rivera Rogel, D. & Rodríguez Hidalgo, C. (2016). Periodismo ciudadano a través de Twitter: Caso de estudio terremoto de Ecuador del 16 de abril de 2016. *Revista de comunicación nº 15* (198 - 215).

Sáez i Casas, A. (2015). *El periodisme després de Twitter: Notes per a repensar l'ofici*. Barcelona, Espanya: Edicions 3i4 S. L.

Schmidt, E., & Cohen, J. (2014). *El futuro digital*. Madrid, Espanya: Grupo Anaya, S. A.

Shapiro, S., Frimark, A., Abelmann, A., Nomikos, J., Díaz Fernández, A., Zuloaga, L., (...), & Rietschel, M. (2011). *Manual de Comunicación Contraterrorista para Autoridades Públicas*. SAFE-COMMS.

Vichique De Gasperín, M. A. (2013). *Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.

14. 3. Fonts orals

Buesa, C., Jubierre, X., Plaja, P. (23/02/2018). *Informar davant del terror: els atemptats de Barcelona*. Conferència realitzada en el marc dels Premis Carles Rahola 2018. Recuperat de: <https://www.youtube.com/watch?v=leCjVfH9X8o>

Homedes, M., Plaja, P. (27/11/2017). *El Twitter de Mossos i la gestió dels atemptats de Barcelona i cambrils*. Conferència realitzada a la Universitat de Barcelona. Recuperat de: <https://www.youtube.com/watch?v=NKVAWkmEC5o>

Plaja, P. (11/01/2018). Programa Ben trobats. Entrevista realitzada per Clara Tena a Xip/TV. Recuperat de: <https://lleidatelevisio.xiptv.cat/ben-trobats/capitol/patricia-plaja>

Plaja, P. (17/02/2018). *L'atemptat de la Rambla i Cambrils, sis mesos després*. Entrevista realitzada per Xavier Graset al 324 (Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals). Recuperat de: <http://www.ccma.cat/tv3/alcarta/mes-324/entrevista-a-patricia-plaja-cap-de-comunicacio-dels-mossos-desquadra-latemptat-de-la-rambla-i-cambrils-sis-mesos-despres-/video/5732365/#>

15. Annexos

15. 1. Entrevistes

15. 1. 1. *Patricia Plaja*

Càrrec: Responsable de l'àrea de Comunicació dels Mossos d'Esquadra

Dia de l'entrevista: 28 de maig de 2018

- **Podria descriure'm la seva trajectòria acadèmica i professional?**

Va estudiar periodisme a la Universitat Ram3n Llull i es va especialitzar en premsa escrita i r3dio. Molt aviat va començar a fer pr3ctiques, primer a TV3 i posteriorment en una editorial, al Peri3dico i finalment a El Punt Avui. Al diari El Punt (Girona) s'hi va quedar treballant, en la secci3 d'informaci3 policial i judicial, 3s a dir, de successos. Posteriorment, va traslladar-se a Tarragona per a treballar a El Punt com a periodista especialitzada en successos. Despr3s va treballar a Barcelona a la Cadena Ser (R3dio Barcelona), amb Carles Qu3lez, en la secci3 d'informaci3 policial. Finalment, va acabar als Mossos d'Esquadra. "Sense escollir-ho, des del principi he cobert la informaci3 relacionada amb l'àmbit policial i judicial". Als Mossos va començar portant la informaci3 de l'àrea metropolitana de Barcelona i poc despr3s va passar a gestionar tota la informaci3 del cos relacionada amb l'àmbit criminal. Finalment, va acabant essent la cap de l'àrea de comunicaci3 de la policia catalana.

La seva arribada al cos dels Mossos, va coincidir amb la implantaci3 de les xarxes socials. Ja existien els comptes de Facebook i Twitter per3 eren "xarxes zombis", 3s a dir, que se n'havien creat els dominis, per3 no hi havia una necessitat imperant per tirar-les endavant. Tot i tractar-se d'un organisme institucional, com a gabinet de premsa tenen una estructura similar a una redacci3 i van acabar tenint la necessitat d'utilitzar-les per a comunicar amb els mitjans de comunicaci3 i la ciutadania. Van fer una inversi3 de temps, no de diners, per a tirar-les endavant.

- **L'equip de comunicació forma part del cos policial?**

El nom oficial del gabinet de premsa és "àrea de comunicació". L'equip està integrat en l'estructura del cos policial, depèn del director general, i treballa de la mà de la prefectura de policia, que és la part operativa. L'àrea de comunicació dels Mossos és un gabinet de premsa molt operatiu. Tot l'àmbit polític s'explica des del gabinet de premsa del Departament d'Interior i des de l'àrea dels Mossos es dona a conèixer la tasca policial del cos.

Tenen una estructura mixta, formada per policies i periodistes. L'equip està compost per 33 persones. Són 3 periodistes i els 30 restants policies, repartits per tot el territori català, en oficines comarcals. Entre Girona, Tarragona, Lleida i Barcelona tenen 8 oficines.

- **Quins són els seus canals de comunicació amb la resta d'organismes públics, la ciutadania i els mitjans de comunicació?**

Amb els mitjans de comunicació es comuniquen a través del telèfon i del correu electrònic (les comunicacions diàries). A aquests canals ordinaris s'hi afegixen les compareixences i convocatòries, és a dir, els mitjans són citats per a que es desplacin a la comissaria i amb el format de roda de premsa es dona a conèixer amb més detall el què està fent Mossos.

- **On era vostè el 17 d'agost de 2017 cap als volts de les 5 de la tarda? Què va fer en assabentar-se de l'incident ocorregut a les Rambles de Barcelona?**

L'equip de comunicació dels Mossos funciona com una redacció. La setmana del 17 d'agost, que hi ha un pont entre mig, és teòricament la més tranquil·la. Mossos no tanca mai, però l'administració va a un altre ritme i molta gent està de vacances. A l'hora de distribuir els recursos ho tens previst.

Aquella setmana Playa estava de vacances fora de Barcelona. Va rebre una trucada de Marc Homedes, cap de comunicació de Protecció Civil i el seu homòleg, sobre un succés a les Rambles. En un primer moment, eren informacions que arribaven de la gent que es trobava al lloc dels fets a través del 112. Només es sabia que el tema era d'extrema gravetat, així que va decidir

tornar a Barcelona i anar al Centre de Coordinació que s'havia establert al Departament d'Interior.

- **Quina va ser l'organització de l'equip de comunicació dels Mossos durant la gestió dels atemptats?**

L'oficina de comunicació dels Mossos treballa els 365 dies de l'any. Aquell dia treballaven amb normalitat. En assabentar-se dels atemptats, Plaja va trucar a la seva oficina i la sergent (responsable policial i màxim comandament a l'àrea de comunicació) li va dir que ja estaven al corrent del succés gràcies als mitjans de comunicació que no paraven de trucar per demanar explicacions sobre el què passava a les Rambles. Des d'allí s'informava que havia passat alguna cosa però que encara estaven recol·lectant informació.

A partir d'aquí, tot va anar molt de pressa. Al cap de 10 minuts, van decidir fer la primera piulada: s'ha produït un atropellament a les Rambles amb una furgoneta. Els serveis d'emergència no tenien més informació.

- **Quines eren les fonts d'informació de l'equip de comunicació durant els atemptats?**

Hi ha la sala de control central, que és on es reben i analitzen totes les comunicacions i hi estan en contacte directe, que és qui els facilita tota la informació. Posteriorment, un membre de l'equip de comunicació dels Mossos es va desplaçar fins a les Rambles.

- **Qui va formar part del gabinet de comunicació de crisi?**

Hi ha dues bandes. Una que és la part operativa i l'altra el comitè de crisi de comunicació. En aquest segon equip es posa en marxa el Dispositiu Nucli, que va ser liderat per la cap de comunicació del Departament d'Interior, Protecció Civil i Mossos. A banda, hi havia actors externs, que són totes aquelles institucions i organismes amb els quals necessitaven comunicar-se. No necessàriament estaven físicament junts, sinó que disposaven de canals de comunicació com via telefònica, amb un grup de *WhatsApp*: Ajuntament de Barcelona, Servei d'Emergències Mèdiques, el Banc de Sang, Salut, Justícia.

És a dir, tots els departaments de la Generalitat que tenen algun paper en la gestió d'emergències.

- **Qui decidia què i quan publicar i quines eren les prioritats a l'hora de comunicar?**

En aquell moment van deixar molt poc marge per a la improvisació. Sabien que si es produïa un atemptat, ja hi hauria prou imprevistos, amb la qual cosa, tot el que es pogués preveure estava molt lligat i escrit al Dispositiu Nucli. Per tant, s'havia parlat molt amb els comandaments del cos: quina informació donarien i quina no. La prioritat era donar informació de servei.

El fet d'estar integrats al Centre de Coordinació i tenir la informació al minut, i amb l'experiència prèvia, tenien clar que havien de ser totalment transparents. Així doncs, es donava tota la informació que es podia donar, però que no perjudicés la investigació que estava oberta. La prioritat del cos i dels serveis mèdics, en el minut zero, és atendre a les víctimes i salvar al màxim nombre de persones possible. Posteriorment, detenir als autors dels atemptats.

Preguntaven i anaven assessorant-se, però ja sabien què podien dir. Va caldre molt sentit comú i molta transparència, sense donar informació que pogués malmetre la investigació i ferir la sensibilitat de les víctimes.

S'entén com a víctimes, no només les persones que es troben hospitalitzades, sinó també el grup d'amics i familiars.

- **Varen comptar amb el suport d'altres professionals com experts en comunicació d'emergències, traductors o d'altres?**

No. S'ha fet un balanç del què va funcionar i el què no, i d'allò que es pot millorar. Tot ho van fer amb els recursos propis, amb tots els membres de l'equip que estaven treballant. Qui més qui menys té coneixement d'idiomes. Els missatges es controlaven molt, però no es comptava amb un equip de professionals al darrera.

Per a un atemptat que hagi de tenir transcendència internacional, no estaria de menys comptar amb un servei de traducció professional.

- **Perquè varen decidir utilitzar Twitter com a canal d'informació oficial de referència?**

L'ús de Twitter ja estava previst al Dispositiu Nucli. Havien analitzat altres comunicacions similars que havien passat arreu d'Europa i als Estats Units, i varen veure que Twitter era el canal que més s'adequava a la immediatesa que necessitaven i al tipus d'informació que havien de donar. S'havia d'arribar a tot el món i donar informació als periodistes (tot i tenir les compareixences que es feien cada dia). S'havia d'anar fent un degoteig d'informació i via telefònica era impossible gestionar les trucades de mitjans de tot el món. "Era impossible atendre personalment a tots els periodistes".

- **Què és el que més els va costar de gestionar en clau de comunicació durant els atemptats?**

Els rumors eren molt complicats de gestionar, si volies respondre a tots els que circulaven per les xarxes o per missatgeria instantània. No es podia desmentir tot, perquè no volien omplir el *time line* de Twitter, en comptes de amb informació verídica, amb el desmentiment de rumors. Eren tantes, que no les podien desmentir totes. No era pràctic. S'escollia quins rumors es desmentien. Tenien prioritats aquells que agafaven més volada i que es podien convertir en un problema real. Per exemple, l'atrinxerament en un bar de les Rambles d'un dels autors de l'atemptat, que va acabar transcendent als mitjans de comunicació.

Pel que fa al *feed back* amb els usuaris, no es va poder donar resposta a tot, ni a gran part. Estaven acostumats a gestionar un compte de Twitter amb un nombre d'usuaris limitat i l'equip no estava preparat per a l'increment de seguidors experimentat.

- **Varen rebre algun tipus de formació prèvia per a gestionar una crisi com la dels passats 17 i 18 d'agost de 2017?**

Un any i mig abans dels atemptats, Plaja i Homedes van anar a Londres a un *work shop*, amb els responsables de cossos policials i serveis d'emergències d'arreu d'Europa. A més, es van fer molts informes propis amb la comunicació que s'havia dut a terme en altres llocs: la maratón de Boston, l'atemptat a

Orlando, París i Brussel·les. Es va bolcar tota la comunicació que s'havia fet des de les autoritats públiques, així com la informació facilitada pels usuaris. Després d'analitzar aquesta informació, la van adaptar al seu propi model.

Cal tenir en compte que el Dispositiu Nucli no estava aprovat en el moment en què es va produir l'atemptat. Ni aprovat ni acabat. Forma part d'un *working progress*, i a mesura que es van produint nous atemptats arreu, es van analitzant i es va alimentant el protocol.

- **A nivell comunicatiu, realment creu que estaven preparats per a afrontar una situació d'aquestes magnituds?**

Sí. Les coses sempre es poden fer millor, però el fet de disposar d'un document marc, elaborat per ells mateixos, que et dona les pautes a seguir, serveix per a evitar el bloqueig del primer moment i no haver d'improvisar. Es volia evitar el bloqueig que es produeix en el primer quart d'hora de situacions així. Ja tenien escrits quins eren els passos a seguir. "El fet d'haver tingut els deures fets, va facilitar molt les coses".

- **Varen fer un anàlisi posterior de la gestió de la comunicació que es va dur a terme durant els atemptats? Si mai es tornés a produir un fet similar, creu que caldria corregir alguna cosa?**

Sí, se'n va fer un anàlisi. Què cal fer, què es comunica i què no, ho podrien tornar a fer de la mateixa marea que es va fer. Ara bé, caldria corregir, en primer lloc, els problemes tècnics. Els recursos tècnics haurien de ser majors. Es van quedar aviat sense dades al mòbil, la cobertura no era massa bona, tenien problemes de bateria, etc. Estava previst però no resolt quan es va produir l'atemptat. "Augmentar la qualitat dels mitjans tècnics seria important". Disposaven d'ordinadors i mòbils. La sala de premsa del Departament d'Interior, tot i ser gran, se'ls va quedar petita. Són problemes molt bàsics, però quan hi ha tanta gent que espera que l'informis, són aspectes que has de tenir en compte.

- **Quines creu que són les claus per a una bona comunicació en situacions d'emergència?**

Per ordre cronològic, en comunicació de crisi, el més important és la previsió, és a dir, disposar d'un pla de comunicació en cas de crisi. Has de tenir sempre un pla B. "Preveure no significa cridar el mal temps, però si malauradament arriba una crisi, tenir els deures fets i no haver d'improvisar et facilita molt les coses". També és molt important la transparència. "És més fàcil afrontar la realitat i explicar les coses tal i com són, amb les seves solucions i alternatives, que amagar-ho sota l'estora".

15. 1. 2. Esther Sastre

Càrrec: Responsable de comunicació del Departament d'Interior

Dia de l'entrevista: 31 de maig de 2018

- **Podria descriure'm la seva trajectòria acadèmica i professional?**

Sastre és periodista. Mai havia treballat a l'administració pública. Va començar en una ràdio local. Ha passat per diferents ràdios i la televisió, on ha dirigit i presentat. Anteriorment, havia estat al capdavant d'un programa d'entrevistes i de tertúlia a la nit i, aleshores, es trobava en un moment de pausa. Li va arribar la notícia que buscaven una persona per a dirigir l'àrea de comunicació del Departament d'Interior i es va presentar a l'entrevista amb el Conseller Ramón Espadaler, que buscava una periodista que hagués treballat a molts mitjans, i la van contractar.

No havia treballat mai en comunicació corporativa, ni administrativa, ni comunicació de crisi. "Sempre havia estat a l'altre costat". L'experiència l'ha adquirit treballant al departament i aprenent de la gent que porta més anys treballant-hi. Sastre els ha aportat una faceta que ells no tenen, que és haver treballat als mitjans de comunicació, ja que "saps el què aquests esperen, i el què els has d'oferir si no vols que parlin malament de tu". Per exemple, mai pots donar un no a un periodista per resposta. El "no" no ha d'existir en aquest departament. "Si el periodista se'n envà sense res ho buscarà en altres fonts. Si dones la versió oficial et salves les espatlles".

- **Quines són les competències del Departament d'Interior en matèria de gestió de crisis?**

El Departament d'Interior és el nucli, que s'ocupa de tota la premsa que gira a l'entorn d'allò que està passant. Cada crisi té un tema. El Departament d'Interior té diverses branques: Bombers, Protecció Civil, Trànsit, Mossos, Direcció General de Seguretat i l'Institut de Seguretat Pública.

Bombers, Trànsit, Mossos i Protecció Civil, encarregats de la gestió de crisis, tenen caps de premsa. Cada equip està compost per 4 persones més el o la

cap. Quan es tracta d'una pre-alerta, hi ha una oficina de premsa que gestiona la crisi en concret que els afecta (incendis ho gestiona l'àrea de comunicació dels Bombers, etc.). Quan hi ha una emergència massa gran i es genera una alerta (INUNCAT, etc.), que afecta a persones, institucions, serveis, etc., l'àrea que preval és la de Protecció Civil.

Cada emergència és un món. Totes les àrees estan acostumades a gestionar les emergències de la seva competència. Quan n'hi ha una que implica a totes les àrees, s'ha de treballar en equip, sense trepitjar-se i complementar-se. En això, les xarxes socials ajuden molt, ja que permeten retuitejar i nodrir-te d'altres fonts.

- **Com s'estructura l'àrea de comunicació del Departament d'Interior?**

Quan hi ha una emergència greu a Catalunya la lidera Protecció Civil, a nivell de notes de premsa, lideratge, etc. Cada àrea (Bombers, Mossos, etc.) informa de les seves emergències. Ara bé, quan l'emergència és greu i afecta a persones, s'eleva una alerta i les notes de premsa ja les lidera Protecció Civil, amb la informació de les altres àrees. En el cas dels atemptats, al principi es creia que qui hauria de liderar la informació hauria de ser Protecció Civil, ja que es va generar una alerta. En tractar-se d'informació policial, es va decidir que hi haurien dues vies d'informació molt marcades. Dues pots: la informació pura i dura policial i la informació de servei a la ciutadania (què pots fer, a on et pots dirigir, a quin telèfon pots trucar, etc.). Tota la informació que havia de dir Mossos havia d'estar prèviament validada, i d'això se'n va encarregar premsa de la policia catalana. Això havia de respondre a un protocol pràctic policial, que ja havia estat elaborat pels Mossos. Des de Protecció Civil es va decidir qui havia d'implicar-se: l'ajuntament del municipi en qüestió, el SEM, justícia, TMB, el Servei Català de Trànsit, etc. Tot això es vehicularia a través de Protecció Civil.

Treballen molt amb els Consolats estrangers -amb diferents inquietuds i necessitats- i amb l'Estat. Per desgràcia, tenen dues experiències viscudes que demostren la importància del *feedback* amb aquests organismes: l'accident de l'avió de *Germanwings* i l'accident de l'autocar a Freginals. La feina amb els Consolats la fa Protecció Civil i està molt habituada a fer-la. No es va ni parlar perquè es fa molt.

- **Quins són els seus canals de comunicació amb la resta d'organismes públics, mitjans de comunicació i ciutadania?**

Totes les àrees treballen amb Twitter, Facebook i Instagram (Trànsit no té Instagram). També tenen Flickr i Youtube. Sumant tots els seguidors que tenen al Twitter, els comptes del departament superen el milió de *followers*. És el departament de la Generalitat que més potencia té a les xarxes socials. Durant els atemptats es va treballar també molt amb Periscope, per tal d'arribar a tot el món. També treballen amb notes de premsa. Ara bé, el canal per on comuniquen més són les xarxes socials.

- **Perquè es decideix elaborar un protocol de comunicació en cas d'atemptat terrorista i qui va participar en l'elaboració del Dispositiu Nucli?**

Sastre el va encarregar a Pllaja i Homedes. Ella va liderar el projecte però ho van treballar entre els tres. Amb la informació que va rebre dels Mossos i de Protecció civil va escriure el protocol: possibles escenaris, etc. Per a fer-ho, va ser clau la sinergia entre tots els departaments, però sobretot amb el govern (presidència). Govern havia de valorar el protocol de comunicació elaborat. La idea és que tots aportessin de la seva part per a fer-lo més ampli, fer les correccions oportunes, etc.

Des de l'any 2015 Sastre estava treballant en el protocol, tot i que amb anterioritat ja s'havia començat a analitzar la gestió comunicativa de l'atemptat a la marató de Boston, l'any 2013. S'apropava l'estiu i encara no estava validat. Va demanar al seu equip (Mossos i Protecció Civil) que s'escriguessin tots els tuits que s'haurien de publicar, en quatre idiomes. "No volia marxar de vacances sense que els tuits estiguessin llestos ja que en qualsevol moment es podia produir un atemptat". El protocol no estava validat però finalment es va haver d'aplicar igualment.

Tot va començar molt abans. Quan va haver-hi l'atemptat de Charlie Hebdo a França, que hi havia Ramón Espadener de Conseller, i arran dels posteriors atemptats que es van anar succeït, va reflexionar molt i va arribar a la conclusió que tard o d'hora es podria patir un atemptat a Catalunya. Així doncs, va parlar amb Marc Homedes i Patrícia Plaja i els va demanar reunir-se per a començar

a treballar en un protocol de comunicació, un dispositiu en cas d'atemptat terrorista. Anteriorment ja havia demanat als Mossos elaborar un informe del seguiment dels tuits que s'havien fet durant l'atemptat a la maratón de Boston. I més tard de la resta d'atemptats, sobretot de França. L'objectiu era comprovar com s'havia tractat comunicativament la gestió de les emergències als diferents llocs.

Durant dos anys, els tres (Sastre, Plaça i Homedes), van anar treballant en aquest protocol. Van començar a filtrar tot allò que consideraven que no els anava bé per la seva forma de treballar, allò que s'havia fet malament i que es podia millorar, etc. Aleshores es va decidir quin seria el seu model. No pretenien que fos igual. Cada societat, policia, estructura de govern, etc. són diferents.

Una de les primeres qüestions que es van plantejar va ser decidir quines paraules s'havien d'utilitzar. Quan es tracta informació policial s'ha d'anar molt en compte amb els mots que s'empren. No es pot dir a la lleugera "atemptat" sense estar-ne segurs. Aleshores, quina paraula podien fer servir?, "atemptat", "incident", etc.? Tot el que escrivien ho havia de validar prefectura dels Mossos. Aquí a Catalunya les coses costen molt. Quan prens una decisió, necessites el vot i plau del Conseller, dels Mossos, etc. Poden passar hores i ho volien evitar en la mesura del possible. Era doncs important tenir-ho tot escrit i validat per a poder actuar. Es va decidir finalment utilitzar la paraula "incident", fins que no s'hagués confirmat de què es tractava. Amb l'exemple dels altres països, se sabia que és un procés lent el fet de comprovar si es tracta d'un atemptat o no.

S'ha de tenir molt en compte el context polític que hi havia en aquell moment. Tenien clar que havien de liderar la informació. Allò que es preparava, havia de ser en vista de poder liderar la informació. Quan hi ha un atemptat o una emergència, el primer que provoca és caos i angoixa. Davant d'aquesta situació, la gent necessita buscar informació, i ho fa a través de les xarxes socials (Twitter, Facebook, etc.). Aquell canal que et dona la màxima informació és el que tu seguiràs. Necessitem la informació al moment perquè en l'època actual vivim en la immediatesa i la impulsivitat. Això va determinar que el canal que s'utilitzaria serien les xarxes socials. Era l'única manera de captar l'atenció de la ciutadania. No volien que liderés la informació qualsevol ajuntament ni l'Estat. Sabien que l'Estat hi seria, però volien ser ells mateixos la font

d'informació. Si aconseguïen captar l'atenció de la ciutadania a les seves xarxes socials, seguirien amb ells. Per a que tu continuïs i et refermis amb el canal que t'està informant, aquella informació que donis ha de ser creïble i contrastada. Si a més a més és la versió oficial, ho tens tot. Com que volien ser els primers i donar molta informació, la comunicació de la primera hora era primordial. Per tant, s'havia de treballar amb un manual. "Segurament allò que escriurem, després ho farem diferent, però com que no sabem com actuar, allò al menys ho tindrem clar". Així doncs, ho van deixar tot escrit: article, verb, predicat.

Com que no sabien si l'atemptat es produiria a Barcelona, Cambrils o a l'Ebre, van imaginar-se diferents *hashtags*.

Els preocupava molt la rumorologia. Hi van dedicar molt de temps. Les xarxes socials i la seva immediatesa tenen punts a favor i en contra. Molta de la informació que hi circula no es pot comprovar. En una situació de caos, tant boja, i de situació d'emergència, on no se sap què està passant, sabien del segur per l'experiència d'altres països que es generarien informacions que serien falses. Així doncs, van dedicar molt de temps a preparar les frases que posarien als tuits per a que la gent no fes cas dels rumors i d'aquest tipus d'informacions.

El més important és ser líder de la comunicació, que aquesta informació tingui el pes i la qualitat (contrastada, veraç i oficial) per a captar l'atenció de la gent i, a més, s'ha de generar calma. Calia provocar la pau social. "Tenim una emergència, és tot desastrós, però tranquils, ho tenim controlat. Els serveis d'emergència i els Mossos estan treballant". Per a crear aquesta pau social, s'havia de generar una informació a les xarxes socials molt important d'informació de servei, amb recomanacions, etc.

- **Varen rebre algun tipus de formació per a afrontar una situació de crisi com aquesta?**

No, mai. Plaja i Homedes si que van anar a Londres a una formació. Plaja porta més de 15 anys als Mossos i Homedes 20 a Protecció Civil. Sastre només en porta 5.

- **On era el 17 d'agost de 2017 a les 5 hores de la tarda i què va fer en assabentar-te dels atemptats?**

Estava fent la migdiada quan va sonar el telèfon. Al cap d'unes quantes trucades, va veure una trucada del cap d'informatius de TV3 i tres d'Homedes. Llavors va saber que alguna cosa estava passant. Homedes li va enviar un àudio de *WhatsApp* informant-la sobre l'atemptat (mostra l'àudio). Li va dir que s'havia produït un atropellament a les Rambles (ho havien sabut gràcies a trucades al 112) i que estaven demanant a través de les xarxes socials que la gent que es trobava a la zona afectada no sortís al carrer. Sastre va parlar amb Homedes per telèfon i li va demanar que s'activés el Dispositiu Nucli. Plaja, Homedes i Sastre ja coneixien el protocol. No estava validat, però s'havia d'activar. En penjar va trucar al Conseller i després al cap del gabinet. A l'oficina del Departament d'Interior tots els treballadors ja sabien que havien d'acudir al departament, que havien de crear un xat amb tots els noms de les persones (ja sabien quines eren) i, a partir d'aquí, al cap d'una hora, calia improvisar.

El Dispositiu Nucli preveu crear un grup de *WhatsApp* on entre tots els actors implicats es van informant de tot. Utilitzar Twitter va ser una molt bona idea. A tota la gent que els trucava (eren molts) demanant informació, la resposta que donaven era "seguiu els tuits, allà hi trobareu tota la informació". Twitter anava més ràpid del què a Sastre la poguessin informar. La informació directa li arribava a Plaja, i ella havia de tuitejar allò que creia oportú. Sastre també s'informava molt a través de Twitter.

Aquella setmana estava de vacances. Quan va ocórrer l'atemptat, Sastre va decidir tornar cap a Barcelona, però no va arribar a la primera compareixença del Conseller. Per això, va encarregar a la cap de premsa dels Bombers ocupar-se de la situació abans no arribessin Plaja, Homedes i ella mateixa. Els mitjans de comunicació ja deien que hi havia 13 morts, però ells no volien donar una xifra oficial sense estar-ne del tot segurs. El Conseller d'Interior feia poc que havia arribat al càrrec.

Tenen preparada una sala -que encara no han fet servir- amb ordinadors, etc. per a les àrees de premsa dels departaments implicats en la gestió d'emergències. És un espai per a poder treballar tots conjuntament, com a nucli

d'operacions de premsa. Aquesta oficina ja estava preparada, amb els orinadors, les aplicacions, Internet, televisions, una pantalla, etc. Això es mantenia en secret. Quan es va produir l'atemptat i es va activar el Dispositiu Nucli, van decidir obrir la sala de crisi, però va passar tot tant ràpid, que finalment no va ser operativa.

També havien de venir l'Ajuntament, el Departament de Salut, Justícia, etc., però cap d'ells coneixia el dispositiu, perquè no estava validat. La reunió que Esther havia de fer amb els seus homòlegs d'altres departaments no es va arribar a fer mai. Així doncs, a l'hora de posar-ho en pràctica internament hi va haver la mancança que alguns departaments molt implicats i amb molta responsabilitat com per exemple Salut no coneixien el protocol.

La informació qualitativa que puguis donar a un periodista només la pots donar per telèfon però no donaven l'abast. Sastre creu que és una de les coses que s'haurien de millorar. És una de les crítiques que faria. La informació s'ha de donar i s'ha de donar amb immediatesa. Les coses molt evidents, com el nombre de detinguts, no les pots amagar. Als periodistes no els hi pots amagar. Després ja els hi donaràs la informació qualitativa de qui són, nacionalitat, antecedents, etc. Això no cal posar-ho a les xarxes socials. No eren suficient gent per aportar aquest tipus d'informació de qualitat, amb la mateixa rapidesa que els tuits. Bàsicament perquè no la tenien amb la rapidesa en que feien els tuits.

Els periodistes es van sentir d'igual a igual amb la ciutadania i que no tenien un tractament diferenciat. Que no és del tot així, perquè ells tenien les rodes de premsa on podien preguntar, etc. Però es van notar una mica orfes d'informació qualitativa, ja que ells no eren la font d'informació sinó el Departament d'Interior. Avui dia tothom vol ser el primer en donar la notícia. S'ha de fer una reflexió conjunta en aquest sentit.

- **Qui va formar part del comitè de crisi?**

No hi havia un comitè de crisi de l'equip de comunicació. El comitè estava format pel Conseller i la resta d'agents implicats en la gestió de l'atemptat. Els encarregats de la comunicació estaven al centre d'operacions, a la sala de premsa de Protecció Civil. Hi havia els Mossos, les càmeres, etc.

- **Els va afectar d'alguna manera el fet que els atemptats es produïssin a l'agost, quan gairebé tothom està de vacances?**

T'afecta, ja que ets lluny, de vacances. La gent amb la qual havia creat el protocol estaven lluny els uns dels altres. Però a l'hora de funcionar no va suposar cap problema. Al departament sempre hi ha gent treballant. Protecció Civil i els Mossos treballen els 365 dies de l'any.

- **Quines eren les fonts d'informació de l'equip de comunicació durant els atemptats?**

Només fonts oficials. Els Mossos, el SEM, Salut, Justícia i Consolats. Al CECAT, on eren Plaja, Homedes i ella mateixa, aquesta informació es filtrava. Arriba la informació, es posa en comú i es fa la nota de premsa o es va piulant.

- **Quins creu que són els avantatges de Twitter en la comunicació de situacions de crisi?**

La immediatesa i que arriba a tothom.

- **A nivell comunicatiu, realment creu que estaven preparats per a afrontar una situació d'aquestes magnituds?**

Si. Sastre està molt satisfeta amb la feina que va fer el departament, des de tots els nivells. Ara bé, sempre hi ha coses a millorar. No va ser perfecte.

Creu que estaven preparats, tant humanament com en infraestructures, com anímica i professionalment. Tot i això, sempre necessites molta gent i hi ha mancances. Per exemple, la sala de premsa és massa petita. Es va desbordar.

- **Varen fer un anàlisi posterior de la gestió de la comunicació que es va dur a terme durant els atemptats? Si mai es tornés a produir un fet similar, creu que caldria corregir alguna cosa?**

Va demanar a cada àrea del departament que fes un *briefing* d'allò que havia fallat. Sastre l'ha fet personalment amb el seu equip. També s'havia de fer una posada en comú entre tots però va coincidir amb els fets de l'1 d'octubre i ho

van aturar. Es van produir dos atemptats el mateix dia, amb la qual cosa anaven desbordats.

Ha preparat un llistat de coses que no es van fer o que s'haurien d'haver fet d'una altra manera, i una de les coses bàsiques és els idiomes. Va ser un *handicap* només comunicar en castellà i en català. Has de tenir algú que domini l'anglès. No tenen traductors. La Generalitat si que en té però s'han d'activar. Has de vigilar molt amb allò que dius i com ho dius, perquè és un tema molt delicat.

Al protocol estava previst crear una pàgina web preparada però "morta" de la Generalitat, per activar-la en cas que es produís un atemptat, i que inclogués telèfons de contacte per a la ciutadania, el mapa del lloc dels fets i que funcionés en definitiva com un fòrum (la mare de tota la informació). S'hi estava treballant però no hi havia res escrit.

També es volia que tots els comptes de Twitter del departament i de la Generalitat incloguessin un crespó negre, però no es va dissenyar. Aleshores, cada àrea i departament va haver d'improvisar.

- **Quins són els punts forts d'aquest protocol de comunicació?**

Primer de tot s'ha de tenir clara una cosa: en una situació així, què preval, el dret a la informació o el dret a la seguretat? Si sé que s'ha produït un atemptat, ho he de dir a la ciutadania? Per a resoldre el dubte, va acudir al Comitè d'Ètica, format per experts, que forma part del Departament d'Interior. La resposta queda reflectida en el protocol: "davant aquest dilema i seguint les recomanacions del Comitè considerem que el dret a la seguretat és jeràrquicament superior al bé de la informació i per tant el pla de comunicació vetllarà per donar la màxima informació possible, sempre i quan no es posi en risc la seguretat de la ciutadania". Així doncs, s'informarà de tot, amb transparència, sempre i quant, sobretot aquella informació policial que es doni, no posi en perill el dispositiu de seguretat o la investigació que estiguis fent. Tot i filtrar-se molta informació i que ho digui tothom, si no es pot confirmar, no es pot dir, malgrat que tothom ho doni per fet. Molts mitjans trucaven però ells no donaven cap informació que no estigués contrastada. Ells són la font

d'informació oficial, així que fins que una informació no es confirma, no es pot dir oficialment.

Els límits són dos: el límit de no posar en perill el dispositiu policial i preservar la intimitat de les famílies de les víctimes. No es podia donar una resposta i que pogués fer que la gent cregués coses que no estaven contrastades. No pots confirmar una informació fins que no la saps del segur. Per exemple, les identificacions dels cossos no són vàlides només amb el reconeixement que fan les seves famílies. Moltes vegades les famílies diuen “no és la meva filla” perquè no volen admetre que ho és. Fins que no es fan les proves d'ADN no es pot confirmar. El mateix passa amb el nombre de víctimes mortals.

Un altre punt clau va ser que no havien de validar. Sastre tenia tota la confiança amb Plaja i Homedes perquè no haguessin de dir-li què publicaven a Twitter. S'havia treballat molt i ho tenien tots tres molt clar. Una vegada la informació està confirmada pels Mossos, es pot tirar endavant amb la comunicació oficial.

La immediatesa que es va aconseguir i la transparència eren volgudes i estaven estudiades. Es van aconseguir amb la consciència adquirida i gràcies a la confiança amb el seu equip: Mossos amb en Trapero i Protecció Civil amb el seu director. “Si tens la confiança amb un equip que saps que treballarà bé, has validat tot el més delicat, tires endavant perquè saps que aquelles persones no faran cap bogeria”. L'última validació -que era Sastre qui havia de fer-la com a directora de comunicació- ja estava feta. Jeràrquicament doncs no va suposar cap impediment. L'important era donar la informació al més aviat possible, amb immediatesa.

Molta gent li deia que aquest protocol no serviria per a res, i finalment va servir i molt. Després els van començar a ploure les entrevistes i les felicitacions.

Per a la primera hora de crisi estava treballat i escrit. S'havien de perfeccionar moltes coses (quan entrava el president, etc.). Només s'havien estudiat les intervencions del Conseller i d'en Trapero. Tenien molt clar que s'havia de donar una informació policial i qui millor podia donar-la era el Major dels Mossos. Trapero comunicativament és molt potent. No hi havia dubtes. La informació de servei l'havia de liderar o la portaveu del govern o el Conseller

d'Interior. Finalment ho va fer el Conseller. No hi havia una organització d'horaris de les hores de les compareixences; es feien en funció de les diferents reunions. S'anava informant a Twitter de les rodes de premsa.

- **Quines creu que són les claus per a una bona comunicació en situacions d'emergència?**

Generar la pau social, donant informació de servei i, en definitiva, donar informació amb immediatesa i transparència.

15. 1. 3. Josep Maria Brugués

Càrrec: Consultor de comunicació corporativa, especialitzat en crisis

Dia de l'entrevista: 6 de juny de 2018

Comenta que una cosa és la crisi i l'altra l'emergència. L'encarregat de la seguretat fa un pla d'emergència i allò que manca sovint en aquests protocols és el pla de comunicació de crisi. L'emergència és el tot. El pla d'emergència o de riscos és aquell que fa referència a qüestions físiques: enviar els bombers, avisar per megafonia de l'evacuació, etc. Hi ha molts plans d'emergència que no tenen pla de comunicació: què comuniquem cap a dins i cap a fora.

Tampoc és el mateix la incidència i la crisi. Les incidències son situacions que en principi no són crisis, però que s'hi podrien convertir. Es converteix en una crisi quan aquesta incidència surt a fora i se'n parla als mitjans de comunicació, incloses les xarxes socials.

Quan fas un manual de crisi, hi ha tres estratègies de comunicació:

- Proactiva: quan t'ha passat alguna cosa, no esperes que ningú et truqui preguntant. Sé que es tracta d'una crisi i que se n'assabentaran, així que prefereixo dir-ho jo mateix.
- Reactiva: m'espero i quan em truquin demanant explicacions actuo.
- Mitja: és una mescla entre les dues actituds anteriors. Comuniques perquè has de comunicar, però només al principi, i així s'intenta "matar el tema".

Quan es reuneix el Comitè de crisi, la primera cosa que es decideix és: aquesta incidència es pot convertir en crisi? Si es creu que sí, com s'ha d'actuar?

En una crisi, hi ha diferents fases:

- Prevenició: ens pot passar alguna cosa? doncs analitzem els possible riscos amb els directius. Cal fer un pla de comunicació de crisi? Si s'ha de fer, es passa a la fase 2.
- Preparació: s'elabora el pla de comunicació, s'aprova i es fan els simulacres (*trainings*).
- Resposta: és el moment de la crisi. Implementes el manual de crisi.

- Recuperació: ja no és la fase de crisi i s'ha de començar a donar comunicacions positives, etc. A més s'ha de revisar què s'ha fet, què es pot millorar, com afecta als nostres públics, etc. "El manual de crisi és viu". Aquesta avaluació no només la fa el *Dircom*. Depèn de la situació.

- **Podria descriure'm la seva trajectòria acadèmica i professional?**

És consultor de comunicació corporativa, especialitzat en crisis i fa formació de portaveus. Prepara a la gent en situacions de pau i de crisi. Porta 20 anys dedicant-se a la comunicació de crisi.

La comunicació de crisi implica tant al sector públic com al privat. No tots ells tenen plans de comunicació per a situacions de crisi. Qualsevol empresa, Conselleria, etc. pot patir una crisi de molts tipus.

- **Com a director de comunicació ha hagut de gestionar mai una situació de crisi?**

Sí, directament va gestionar la comunicació arran de l'accident a l'atracció Stampida a Port Aventura l'any 1996 -on va perdre la vida un home de 32 anys- i una altra crisi a l'empresa Roche Diagnostics. Indirectament també ha col·laborat ajudant a empreses en temes de crisis.

Que siguis més proactiu o reactiu depèn molt de la situació. En el cas de Port Aventura, el parc havia obert feia només 3 anys i Stampida acabava de ser inaugurada. Saps que allí has de ser proactiu al 100%. En el cas de Roche Diagnostics, també van ser proactius, fent una nota oficial (ens sap molt greu el què ha passat, farem tot el possible per a que no torni a passar, etc.).

En una situació de crisi, hi ha sempre tres preguntes que normalment et faran i n'has de preparar les respostes. Si aquestes tres preguntes les saps contestar, la crisi la tens superada: què ha passat, perquè ha passat i què faràs per a que no troni a passar. El problema és que el perquè ha passat és molt difícil de respondre'l. Quan sàpiga perquè ha passat gràcies a la investigació, es podrà dir què es farà per a que no torni a succeir. Les crisis s'allarguen molt en el temps ja que el perquè costa molt de respondre i acostuma a passar bastant de temps entre el què i el perquè. Sigui com sigui, la institució ha d'estar sempre

allà: s'estan fent investigacions, quan es tinguin més dades es donaran, etc. En el cas de Port Aventura, per exemple, la crisi es va allargar més de mig any.

- **Creu que és complicat gestionar una crisi a nivell comunicatiu?**

El més important en la comunicació d'una crisi és disposar d'un manual de crisi, que se n'hagin fet simulacres i que l'equip directiu estigui preparat. Això et dóna un cert marge per a poder gestionar bé la crisi. El pitjor que pots fer en aquests casos és la improvisació. No es pot improvisar. Tot allò que ja estiguis fent per a prevenir una crisi s'ha de comunicar: què teniu pensat fer si passa això? Per exemple, en el cas de Port Aventura, en tots els seus missatges es venia la "seguretat". Això es comunicava a periodistes, agències de viatges, tour operadors, etc. Tota l'empresa tenia els seus missatges, cadascú en el seu entorn, de vendre seguretat. Sempre has d'explicar allò que estàs fent, per a que quan arribi la crisi puguis dir: hem fet tot el possible per a que no passés (inversió de diners, formació del personal, avisos al públic, etc.) però ha acabat passant. "El dia que passa, no pots amagar el mort, però la gent sabrà que feies alguna cosa per a evitar-ho". "El risc zero no existeix enlloc, per tant intentem tenir la millor preparació".

En els plans d'emergència es tenen en compte aspectes relacionats amb la seguretat, el manteniment, etc. però no sovint s'explica, i és necessari. Si es comunica, quan arriba una crisi, la institució és molt més creïble, tot i haver tingut mala sort. Es demostrarà a la gent que s'està fent coses per a la seguretat dels clients i dels treballadors.

No es té gairebé mai en compte la comunicació de crisi. Hi ha grans multinacionals que disposen de plans d'emergència perfectes, però no de comunicació de crisi. És sorprenent. Moltes empreses i institucions creuen que tenir un pla de comunicació de crisi no serveix per a res. Ara bé, "dependrà de com gestionis la crisi i el què acabi passant, potser deixes d'existir". Has de tenir molt de prestigi per no deixar d'existir amb una crisi mal gestionada.

- **Quins creu que són els factors que juguen en contra a l'hora de comunicar en una situació de crisi?**

La rumorologia forma part de la crisi i es produeix per manca d'informació. "Si dones informació, mates la rumorologia". Si no hi ha comunicació interna i comença la rumorologia, es pot arribar a una crisi. Cal comunicar interna i externament, amb una preparació i avaluació. El 80% de les crisis de les institucions arriben a través de les xarxes socials: error del *community manager*, queixa d'un client, etc. En el moment en què arriba una crisi, la institució ha de demostrar que és creïble, i per a ser-ho, has d'estar preparat per saber què i com contestar: a través de quin canal, ser més o menys distant, etc. S'ha de ser molt proper i no utilitzar llenguatge corporatiu, per ser pròxim a la gent. Tot això s'ha de preparar. Quan tens una crisi, has de tenir molt clar els missatges ja que es crea un caos enorme. Tot ha d'estar previst al protocol de crisi.

"La comunicació de crisi es prepara abans de la crisi. No es prepara ni en el moment, ni durant, ni després". Quan comença una crisi, si comuniqués malament, es pot agreujar la crisi.

- **Quins creu que són els elements que ha de reunir un bon protocol per a comunicar en una situació de crisi?**

El protocol ha de ser clar: saber com es posa en marxa el circuit, les responsabilitats de qui és qui dins la crisi, els possibles portaveus, i tenir molt clar l'argumentari, és a dir, les possibles preguntes i respostes. Això ha de ser breu, clar i senzill. "No s'ha de fer un totxo, sinó un document simple i amb molts simulacres". El Comitè de crisi normalment el forma l'equip de direcció, així que el manual ha de contemplar quins seran els seus substituïts en cas d'absència.

Els primers minuts de la crisi són molt importants, per a la recollida d'informació i per a tenir clar allò que s'ha de dir.

Quan s'elabora un manual de crisi, te n'adones de les mancances i dels diferents públics que tens segons la crisi: serveis d'emergència, catedràtics, investigadors, autoritats, etc. Els públics s'han de cuidar sempre i tenir contacte constant amb ells. El dia que arribi una crisi, et coneixeran i sabran què estàs fent en matèria de seguretat. Cal implicar-los. Això ajuda molt a nivell estratègic.

- **Qui creu que ha de participar en l'elaboració d'un protocol de comunicació en situacions de crisi?**

El manual de crisi ha de ser responsabilitat del departament de comunicació, ja que la comunicació és transversal. L'equip de comunicació ha de parlar amb tots els directius de la institució i demanar-los quines situacions de crisi creuen que podrien afectar-los. Ho pot fer l'equip de comunicació o una agència externa, ara bé, qui ho controla i ho porta endavant és l'equip de comunicació.

Una vegada realitzat el primer esbós del manual, es presenta a direcció general per saber què en pensen. Ells ho han d'aprovar. En funció de l'organització, pot ser més complicat o menys validar el protocol. Ara bé, sovint és complicat: canvis, etc. Tot l'organisme s'ha de fer seu el manual.

- **Quin consell donaria a l'Administració pública a l'hora de comunicar en una situació de crisi?**

S'ha de ser totalment transparent i honest. No s'ha d'enganyar. Sempre s'ha de comunicar, ja que així fas que tothom entengui més la situació. No cal explicar-ho tot, però especialment, l'Administració hauria de ser el més transparent possible.

- **La formació i l'experiència del director i de l'equip de comunicació és clau?**

Sí, és clau. Si el director de comunicació té experiència i sap que és important tenir un manual de comunicació en situacions de crisi, és un element clau per si mai arriba una crisi. A Brugués li va passar quan va arribar a Port Aventura. Va veure que el parc estava molt exposat a crisis, així que es va reunir amb cada director per saber quins problemes podrien afectar-los, segons ells: intoxicació, accident, incendi, etc. Has de preveure totes les possibles situacions de crisi i a partir d'això crees un mapa. Aleshores, com a director de comunicació, has de posar en marxa el protocol de comunicació: què he de comunicar si passa això o allò altre. Si tens experiència en comunicació de crisi o n'has sentit a parlar, tot això ja ho preveus. El protocol ha de convertir-se en un canal de comunicació creïble i ràpid, que sigui el portaveu i la font de referència. Per a això cal preparació. No es pot decidir tot en el moment d'una crisi.

Quan tens el manual preparat doncs, s'ha de fer un *training* amb simulacres de comunicació: ha passat això, què fem?, qui truca a qui?, qui és el portaveu?, quins missatges donem?, etc. El manual no diu al peu de la lletra tot el què has de fer. Marca unes pautes i en funció de la situació es va afegint coses. El protocol no t'ho soluciona tot, et dóna les pautes per on has d'anar. La pràctica dóna valor.

- **On era vostè el 17 d'agost de 2017 a les 5 hores de la tarda i com va viure aquest esdeveniment?**

Estava a prop de Girona de vacances amb la seva dona. Quan es van assabentar dels atemptats, no es van moure del davant de la televisió. Ell és periodista de formació i la seva dona en aquell moment era la cap del gabinet de la delegació del govern de Girona. Reben la informació del delegat del govern de Girona, amb informació actualitzada dels Mossos, etc. Estaven informats per molts canals i ho van viure amb molta sorpresa.

- **Va participar directa o indirectament en la gestió comunicativa d'aquesta crisi?**

No hi va participar. Ho va viure des de casa. Brugués ja havia previst quins passos es podrien seguir en una situació d'aquestes característiques, i creu que el govern català ho va fer molt bé. Sempre s'ha de comunicar des del Palau de la Generalitat i no des del lloc dels fets en els primers moments.

- **Creu que avui en dia es pot prescindir de les xarxes socials a l'hora de comunicar sobre una crisi?**

No. Moltes crisis comencen a les xarxes socials. Ens arriba molta més informació, i més creïble, a partir de les xarxes socials que a través dels mitjans de comunicació. Si una institució com els Mossos d'Esquadra, que es dediquen a la seguretat i no a la política, informen a través de Twitter, això els dóna credibilitat i esdevenen referents d'informació oficial. Les xarxes socials són un element clau a l'hora de comunicar en situacions de crisi. Cap institució pot prescindir-hi. Ara bé, en funció del teu públic, has de decidir quines xarxes socials utilitzar i quines no. Sempre has d'estar al dia per veure on està el teu públic, però les noves generacions cada cop estan més a les xarxes socials.

En les institucions i al sector públic si s'utilitzen les xarxes socials com a eina política ja es cau en la intoxicació. Però si és per a ser transparent i donar un servei a la societat, és perfecte. És una eina molt potent. Les administracions no haurien d'entrar en el joc d'utilitzar-ho com a eina política.

- **Creu que va fallar alguna cosa de l'estratègia de comunicació que van dur a terme els Mossos d'Esquadra durant els atemptats?**

No. Estaven molt ben preparats: els missatges, els telèfons, etc. Brugués coneixia com ho havien estat preparant, i creu que ho van fer molt bé.

15. 1. 4. Marc Homedes

Càrrec: Cap de comunicació de la Direcció General de Protecció Civil i del telèfon 112 de la Generalitat de Catalunya

Dia de l'entrevista: 8 de juny de 2018

- **Podria descriure'm la seva trajectòria acadèmica i professional?**

És llicenciat en dret i periodisme. Va treballar a diferents mitjans com el Diari d'Andorra, La Vanguardia, etc, només en premsa. Posteriorment va ser 5 anys Cap de l'àrea de comunicació dels Mossos d'Esquadra i posteriorment va començar a treballar a Protecció Civil.

- **Com està estructurat l'equip de comunicació de Protecció Civil?**

És molt diferent a l'equip dels Mossos d'Esquadra. A Protecció Civil són molt pocs, només 3 persones i ell. Estan ubicats a la sala de Protecció Civil, al CECAT, al Departament d'Interior. És des d'allí on es gestionen les grans emergències.

El CECAT és la sala permanent. N'hi ha una a Barcelona i una altra bessona a Reus, per si mai cau una de les dues. És la sala de Protecció Civil. El CECOR es pot construir on sigui, ja que és el centre de coordinació d'un esdeveniment concret a nivell policial. En el cas dels atemptats, es va constituir el CECOR a la mateixa sala del CECAT, on hi van col·laborar Protecció Civil i els Mossos d'Esquadra de forma permanent. També hi van col·laborar puntualment altres organismes.

Quan es va tenir coneixement dels atemptats, es va activar el pla de Protecció Civil de Catalunya. Es va activar el PROCICAT, que és l'alerta genèrica per a emergències que no tenen un pla concret.

- **Quins són els seus canals de comunicació amb la resta d'organismes públics, la ciutadania i els mitjans de comunicació?**

Fan rodes de premsa, notes de premsa, compareixences, atenció als mitjans, etc. També estan presents a Facebook i a Twitter. Abans dels atemptats, el

compte de Twitter de Protecció Civil era el més potent del Departament d'Interior, fins que els Mossos d'Esquadra els van passar al davant. Ara tenen més de 300.000 seguidors.

- **On era el 17 d'agost de 2017 a les 5 hores de la tarda i què va fer en assabentar-se dels atemptats?**

Homedes estava a la carretera, anant cap a Girona, quan va rebre una trucada del 112, que li deia que havien arribat moltes trucades en relació a un atropellament massiu a les Rambles de Barcelona. Posteriorment, va trucar a Plaja per a explicar-li el què havia passat. Sense tenir del cert que es tractava d'un atemptat, van decidir activar el pla, que havien preparat tant per si passava un atemptat com quelcom que semblés un atemptat. A partir d'aleshores van començar a treballar.

Va tornar a Barcelona el més ràpid possible i es va incorporar al CECAT per començar a treballar. Va arribar Plaja i gent del seu equip, i es va crear un equip conjunt.

- **Quines eren les fonts d'informació de l'equip de comunicació durant els atemptats?**

Eren els serveis d'emergència que es trobaven als llocs dels fets. El CECAT té una funció principal que és la de coordinació de la comunicació per a la ciutadania, però especialment per al Govern i altres institucions com els ajuntaments, etc. Allí es centralitza tota la comunicació i és on arribava tota la informació durant els atemptats. També es feia una validació amb els equips de premsa i de comunicació de la resta d'organismes.

- **Qui decidia què i quan publicar i quines eren les prioritats a l'hora de comunicar?**

Homedes publicava, així com la resta de membres del gabinet. D'aquesta manera, anaven comentant què calia comunicar entre tots, ja que estaven reunits amb el Conseller, el President, l'alcalde, etc. Òbviament, també hi havia el director de Protecció Civil. Les piulades més importants com, per

exemple, la xifra de víctimes, es comunicava i, pel que fa a la resta, anaven tirant.

De tot el referent a la informació policial se n'encarregaven els Mossos i tot allò que era informació de servei -ferits, morts, on estaven els ferits, informació i atenció a les víctimes i als familiars, centres d'acollida, així com totes les infraestructures que es poguessin veure afectades (transports, telefonia, llum, etc.)- estava en mans de Protecció Civil.

- **Perquè varen decidir utilitzar Twitter com a canal d'informació oficial de referència?**

Protecció Civil utilitza Twitter per a grans emergències com a un element bàsic, més enllà de les rodes de premsa, compareixences, etc. L'element que dóna més continuïtat i immediatesa és Twitter i en el pla ja s'havia establert així. És una bona eina per començar a informar sobre un esdeveniment i permet mantenir les actualitzacions i missatges per arribar a la població i als mitjans de comunicació de forma directa. Ja s'havia previst que no seria impossible atendre a l'allau de trucades, etc. amb anterioritat a la crisi.

- **Què és allò que més els va costar de gestionar en clau de comunicació durant els atemptats?**

Va ser la comunicació del principi. Com en qualsevol emergència, a l'inici la informació és molt caòtica: hi ha xifres que ballen, molts rumors, etc. "Fins que no tens una fotografia més o menys acurada del què ha succeït, és força complicat, perquè necessites confirmar coses amb poc temps i és difícil de gestionar".

- **Varen rebre algun tipus de formació prèvia per a gestionar crisis com la dels passats 17 i 18 d'agost de 2017?**

No, únicament la que tenen de les emergències en general. Amb Plaja, van anar a Londres a un *work shop* sobre comunicació en cas d'atemptat terrorista. Era una reunió d'experts, i ells hi van anar a aportar la seva visió, compartir i veure el què proposaven els altres. Els va servir bastant.

- **A nivell comunicatiu, realment creu que estaven preparats per a afrontar una situació d'aquestes magnituds?**

Per a afrontar una situació així, mai estàs preparat del tot. Preveure escenaris, rutines, quins missatges publicar, etc. els va permetre concentrar-se en el què no tenien previst, que era el fet concret: on seria, quan seria, etc. l'incident. "Tenir previst moltes coses, ens va permetre no improvisar i ser flexibles amb el fet concret".

- **Varen fer un anàlisi posterior de la gestió de la comunicació que es va dur a terme durant els atemptats? Si mai es tornés a produir un fet similar, creu que caldria corregir alguna cosa?**

Sí. Aniria bé oferir una informació més acurada des d'un principi, però és complicat. Depèn molt de cada cas concret. Potser en alguna cosa van trigar massa, per exemple, donant la xifra de víctimes, però "no sé si seria possible en una situació similar fer-ho millor, perquè depèn molt d'allò que et trobes en aquell moment i del què pots fer". Si es pot millorar alguna cosa és ajustar els temps.

- **Quin valor creu que aporta Twitter en la comunicació d'emergències?**

És una eina bàsica, ja que permet a l'administració dirigir-se a tothom, és a dir, conversar i afegir a la conversa a la població i als mitjans. Permet molta viralitat i una actualització constant d'informacions oficials. Tant bon punt tens una informació nova confirmada, és qüestió de segons que la puguis emetre. Un cop t'has posicionat com a portaveu autoritzat i de referència, l'atenció dels diferents públics ja la tens, així que quan disposes d'una informació confirmada la pots llençar i així el ressò és immediat.

- **Quines creu que són les claus per a una bona comunicació en situacions d'emergència?**

En qualsevol emergència, però especialment en el cas d'un atemptat terrorista o quelcom que s'hi assembli, s'ha d'intentar evitar la primera situació de bloqueig. És molt fàcil caure-hi, perquè com que no tens una informació total i fidel, el més normal és posposar la primera comunicació per a no donar informacions

errònies. “Caure en aquest bloqueig és fàcil i això t’elimina de l’equació de ser un portaveu de referència”. Permet donar una certa situació de control. “Les primeres informacions que donàvem les podria haver donat qualsevol persona que es trobava al lloc dels fets”, més enllà de tota la informació que ja circulava pels mitjans. Cal evitar la situació de bloqueig en els primers minuts. “Un cop està establert el mecanisme, cal mantenir continuïtat i nodrir-lo”.

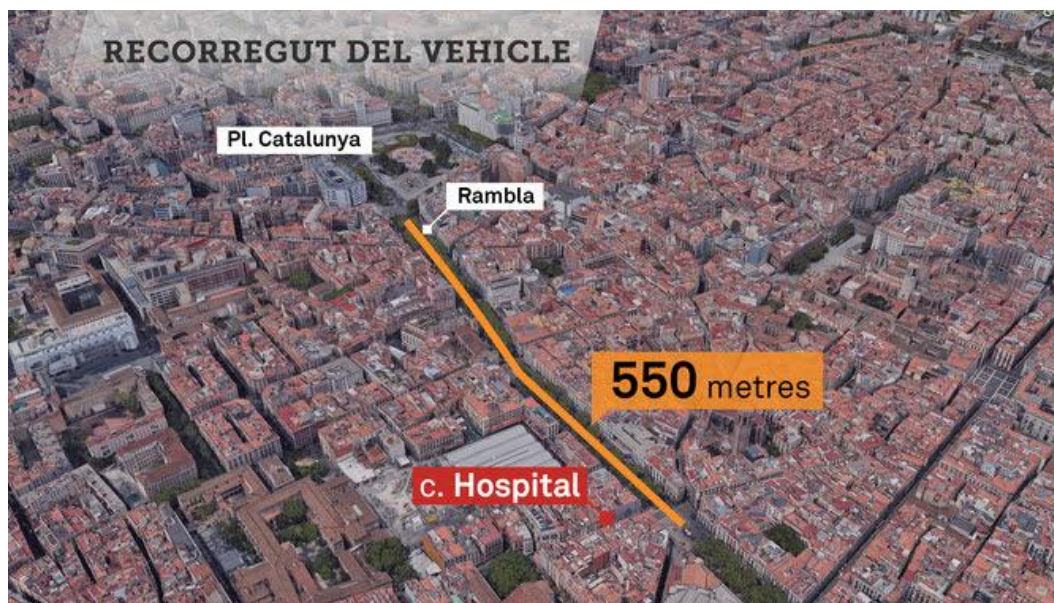
Cal buscar un relat i donar també informació que no és del tot vital, però que permet als periodistes i a la ciutadania saber que tot el procés que s’estableix posteriorment, més enllà de l’assistència a la gent, etc., segueix funcionant: durant la nit els forenses segueixen fent autòpsies, s’assisteix als familiars que venen de l’estranger, etc. Aquest tipus d’informació de farciment o de continuïtat permet que el circuit es mantingui actiu.

15. 2. Cronologia dels fets



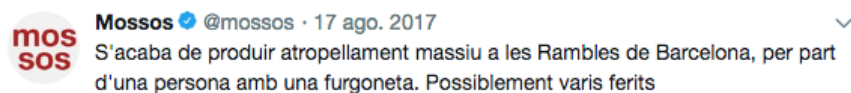
Font: <https://www.vilaweb.cat/noticies/lany-de-la-republica-iii-trump-espanta-el-mon-una-europa-sacsejada-pels-atemptats-la-corrupcio-devora-espanya-i-molt-mes/>

15. 3. Recorregut de la furgoneta a la Rambla de Barcelona



Font: <http://www.ccma.cat/324/la-furgoneta-de-latac-de-barcelona-ha-recorregut-uns-550-metres-fent-esses-per-la-rambla/noticia/2804624/>

15. 4. Tuits publicats al compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Tuit 1

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Tuit 2

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Mossos  @mossos · 17 ago. 2017

Es confirma atemptat terrorista. S'ha activat el protocol d'atemptat terrorista



Tuit 3

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Mossos  @mossos · 17 ago. 2017

En aquests moments es confirma una víctima mortal i 32 ferits, dels quals 10 greus

[#Barcelona](#)



Tuit 4

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra

mos **Mossos** 
sos @mossos

19:24 Un conductor ha atropellat a dos mossos en un control policial



Tuit 5

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Mossos  @mossos · 17 ago. 2017

21:40 Dispositiu policial pels fets de [#Barcelona](#) continua obert: confirmem dos detinguts que poden estar relacionats amb l'incident



Tuit 6

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Mossos  @mossos · 17 ago. 2017

És un atemptat terrorista amb la voluntat de matar el màxim nombre de persones

[#Barcelona](#) [#MajorTrapero](#)



Tuit 7

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Mossos  @mossos · 17 ago. 2017

Incident obert a Cambrils. Hi estem treballant. Demanem seguiri fonts oficials i no feu difusió d'informacions no contrastades



Tuit 8

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Mossos  @mossos · 18 ago. 2017

Major Trapero a [@tv3cat](#): ' ja s'han identificat les 5 persones abatudes a Cambrils. A banda hi ha 4 detinguts i 3 identificats' [#NoTincPor](#)



Tuit 9

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Mossos  @mossos · 21 ago. 2017

Els 12 objectius inicials en relació als atemptats son morts o detinguts però això no vol dir q la investigació es tanqui. Seguim treballant



 Traducir Tweet

Tuit 10

Font: Compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra

15. 5. Estat de les víctimes al compte de Twitter de Protecció Civil

emergències **EmergènciesCatalunya** @emergenciescat · 17 ago. 2017
#ProteccioCivil balanç atemptat #Barcelona #Rambles

protecció civil **112** **emergències mèdiques**

Les xifres d'afectats segons el SEM en aquests moments són:

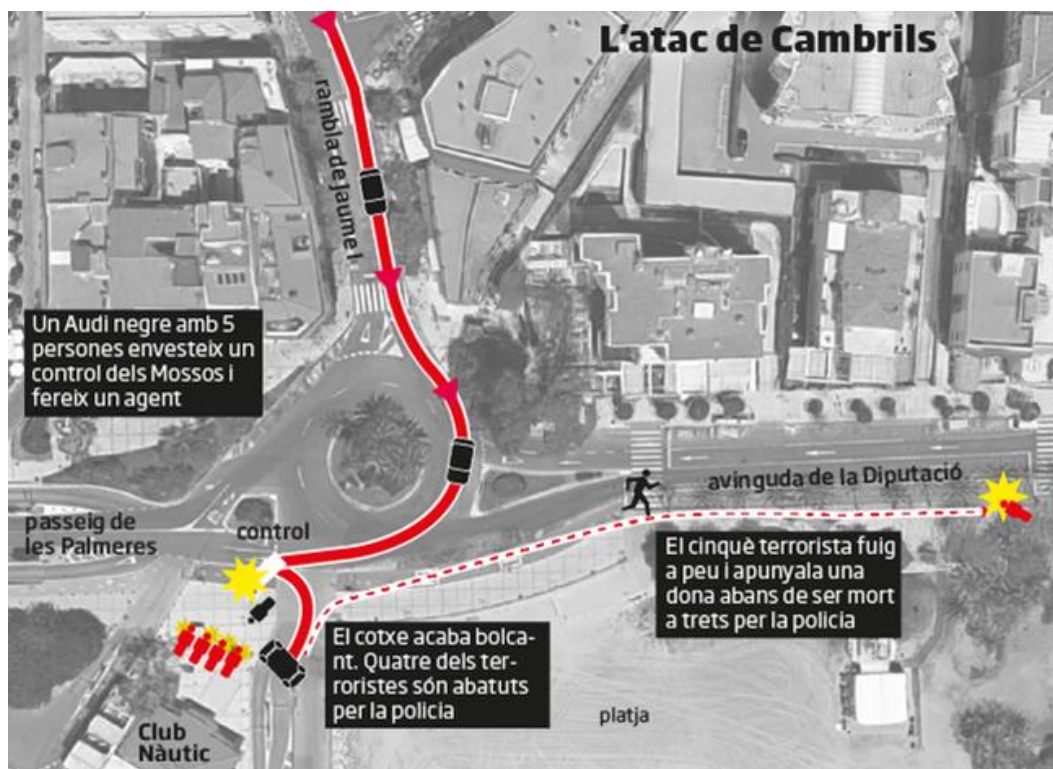
- 13 persones mortes
- 15 ferits greus
- 23 menys greus
- 42 il·lès

Els ferits s'han traslladat a:

- 16 a Hospital del Mar
- 8 a Hospital de Sant Pau
- 8 a l'Hospital clínic
- 2 a Sant Joan de Déu
- 3 Bellvitge
- 7 Sagrat Cor
- 2 CUAP Manisa
- 7 Clínica Plató
- 6 Vall d'Hebron
- 1 CUAP Porcamps
- 4 Hospital Broggi
- 3 Esperit Sant Santa Coloma de Gramenet
- 4 CUAP Sant Martí
- 2 a Can Ruti
- 7 A Dos de Maig

Font: Compte de Twitter de Protecció Civil

15. 6. Atemptat a Cambrils



Font: https://www.ara.cat/dossier/terroristes-Cambrils-buscaven-morir_0_1854414636.html

15. 7. Concentració a la Plaça de Catalunya de Barcelona



Font: <https://delcamp.cat/cambrilsdiari/societat/cambrils-organiza-autobusos-gratuits-per-assistir-a-la-manifestacio-daquest-dissabte-a-barcelona>

15. 8. Reunió dels governs català i espanyol



Font: https://www.ara.cat/tema_del_dia/Distensio-politica-unitat-contra-terror_0_1853214728.html

15. 9. Reunió al Centre de Coordinació Operativa de Catalunya



Font: Compte de Twitter del Departament d'Interior

15. 10. Centre de Coordinació Operativa de Catalunya



Font: Compte de Twitter de Protecció Civil

15. 11. Patrícia Plaja amb responsables dels Mossos d'Esquadra



Font: <https://www.report.cat/comunicacio-17a-patricia-plaja/>

15. 12. Equip de comunicació dels Mossos d'Esquadra



Font: <http://www.lavanguardia.com/politica/20170826/43801642310/mossos-comunicar-atentado-twitter.html>

15. 13. Capçalera del compte de Twitter dels Mossos d'Esquadra



Font: <https://www.genbeta.com/redes-sociales-y-comunidades/las-cuentas-de-mossos-y-policia-un-ejemplo-un-dia-de-atentado-informacion-rapida-practica-sin-alarmismos-en-varios-idiomas>

15. 14. Sala de premsa del Departament d'Interior



Font: https://cat.elpais.com/cat/2017/08/22/catalunya/1503424466_948173.html

15. 15. Índex de gràfics

Gràfic 1. Nombre de nous seguidors per mes (p. 86)

Gràfic 2. Nombre absolut de seguidors per mes (p. 87)

Gràfic 3. Nombre absolut de mencions i retuits per mes (p. 87)

Gràfic 4. Nombre absolut d'usuaris interessats per mes (p. 88)

Gràfic 5. Nombre absolut de tuits per dia (p. 89)

Gràfic 6. Nombre absolut de comentaris per dia (p. 89)

Gràfic 7. Percentatges d'idiomes utilitzats sobre el total de tuits publicats (p. 90)

Gràfic 8. Ús de hashtags sobre el total de tuits publicats (p. 90)

Gràfic 9. Nombre de hashtags més utilitzats (p. 91)

Gràfic 10. Percentatges d'elements de suport utilitzats (p. 91)

Gràfic 11. Nombre absolut de mencions sobre el total de tuits (p. 92)

Gràfic 12. Nombre absolut de retuits (p. 92)

Gràfic 13. Percentatges de tuits segons el tipus de missatge (p. 93)

Gràfic 14. Percentatges de dispositius utilitzats sobre el total de tuits publicats (p. 93)

Gràfic 15. Nombre de paraules i expressions més utilitzades (p. 94)

15. 16. Taula d'anàlisi de tuits del compte dels Mossos d'Esquadra

15. 16. 1. Dia 17 d'agost de 2017

HORA	RT	LIKES	COMENTARIS	#	@	SUPORT				IDIOMA				PARAULES / EXPRESSIONS	TIPUS DE MISSATGE				
						IMATGE	VÍDEO	INFOG.	ENLLAÇ	C A T	E S P	A N G	F R A		Info atemptat	Recomanacions	Info operatiu	Víctimes	Altres
17:10h	6.475	2.239	104	0						X				atropellament, rambles, barcelona, ferits	X				
17:14h	7.949	3.704	105	1						X				dispositiu, rambles, barcelona, operatiu			X		
17:16h	9.412	4.972	151	0							X			atropellamiento, ramblas, barcelona, heridos	X				
17:19h	2.205	904	28	0								X		trampling, ramblas, barcelona, injured	X				
17:26h	4.500	2.466	46	0						X				eviteu, rambles, tasques, serveis, urgències		X			
17:28h	5.229	2.209	47	0						X				eviteu, rambles, tasques, serveis, urgències		X			
17:51h	5.826	2.971	39	0							X			evitar, barcelona, activo, seguridad, emergencias		X			
17:59h	4.593	2.383	106	0						X				centre, plaça catalunya, instruccions, calma		X			
18:11h	4.751	2.544	78	0							X			dispositivo, búsqueda, atropello			X		
18:19h	6.808	3.097	63	0						X				víctimes mortals, ferits, tiroteig, fonts				X	
18:26h	2.109	1.058	31	0						X				confirmar, mòbil, bcn, dispositiu, atemptat			X		
18:33h	918	591	25	0								X		reasons, attack, plannet device, consummate			X		
18:34h	2.972	2.203	84	0							X			confirmar, mòbil, bcn, dispositiu, atentado			X		
18:50h	11.637	6.225	170	0						X				confirma, atemptat, terrorista, protocol	X				
18:58h	4.937	3.716	49	0							X			confirma, atentado, terrorista, protocolo	X				
19:01h	4.500	4.377	121	1								X		terrorism, attack, confirmed, barcelona	X				
19:07h	1.343	607	28	1						X				confirma, víctima, mortal, ferits, barcelona				X	
19:09h	1.846	963	61	1							X			datos, víctima, mortal, heridos, barcelona				X	
19:15h	579	342	27	1	interiorcat		X			X				atenció, mitjans, conseller, rambles, barcelona			X		
19:26h	514	321	49	1	interiorcat		X							atención, medios, conseller, ramblas, barcelona			X		
19:55h	1.366	874	26	1							X			confirmar, mòbil, barcelona, atentado			X		
20:01h	1.135	614	4	1					X			X		facebook, safetycheck, bcn, inform, friends, family		X			
20:04h	973	623	4	0					X	X				facebook, safetycheck, barcelona, informar, amics, família		X			
20:06h	8.435	4.812	101	2						X				atrinxerat, bar, barcelona, detingut, home, rambles, barcelona		X			
20:16h	827	690	13	1						X				dispositiu, policial, evacuant, rambles, acompanyant	X				
20:17h	6.638	4.756	68	1							X			atrincherado, bar, barcelona, hombre, deteniendo			X		

20:23h	1.128	1.415	33	2						X		dispositivo, policial, evacuando, rambles, barcelona, acompanyamos			X				
20:28h	988	849	9	1							X	entrenched, bar, barcelona, arrested, man		X					
20:57h	449	596	19	2		X				X		gabinet, crisi, decidir, mesures, rambles, barcelona			X				
21:09h	311	458	9	2						X		gabinete, crisis, decisiones, rambles, barcelona			X				
21:11h	127	163	1	2							X	crisis, cabinet, decisions, incident, rambles, barcelona			X				
21:17h	863	692	27	2		X				X		conductor, atropellat, mossos, control, barcelona, st just desvern	X						
21:19h	435	381	24	0		X				X		conductor, atropellado, mossos, control policial	X						
21:30h	771	686	29	1		X					X	conductor, atropellado, mossos, control, policial, tedax	X						
21:37h	254	218	1	2								X	knock down, mossos, checkpoint, barcelona, cheking it	X					
21:40h	855	797	18	1						X		dispositiu, policial, obert, confirmem, detinguts, incident			X				
21:44h	1.860	1.951	58	1							X	dispositivo, policial, incidente, barcelona, confirmamos, detenidos			X				
22:01h	440	434	14	1								X	police, presence, incident, barcelona, working, confirm, under arrest			X			
22:13h	652	2.792	42	1						X		fotos, imatges, ferir, sensibilitats, rumors, contrastats, barcelona		X					
22:15h	211	1.025	17	1								X	publish, photos, videos, offensive, images, official sources, barcelona		X				
22:25h	5.100	5.369	63	0							X		fotos, operativo, imágenes, sensibilidades, fuentes, oficiales, rumores		X				
22:38h	165	201	10	0	interiorcat						X		rueda de prensa, conseller, major de mossos, periscope			X			
22:39h	110	148	5	0	interiorcat						X		roda de premsa, conseller, major de mossos, periscope			X			
22:44h	530	508	63	3	interiorcat		X				X		atenció, mitjans, conseller, rambles, barcelona, majormossos			X			
22:50h	4.186	3.029	75	0	interiorcat						X		confirmar, víctimas mortales, heridos, cifra					X	
22:58h	243	316	3	1							X		evidència, persona, furgoneta, armada, majortraperero			X			
23:00h	2.101	1.100	23	2							X		atemptat, terrorista, barcelona, relacionat, explosió, alcanar, majortraperero			X			
23:02h	983	654	8	2							X		persones, detingudes, relacionades, atemptat, barcelona, conductor			X			
23:04h	475	445	10	2							X		atemptat, terrorista, matar, persones, barcelona, majortraperero	X					
23:07h	638	568	8	1							X		atropellament, mossos, esplugues, atemptat, terrorista, majortraperero			X			
23:11h	330	209	3	3								X	detainees, related, attack, barcelona, driver, van, majortraperero			X			
23:15h	988	405	10	2							X		informació, incident, rambles, barcelona,			X			
23:16h	805	680	19	0							X		evidencia, persona, furgoneta, armada, relacionado, explosión, alcanar			X			
23:16h	2.645	1.395	54	2							X		info, incidente, ramblas, barcelona			X			
23:20h	604	305	2	2							X		teléfon, familiars, persones, afectades, incident, rambles, barcelona						X
23:26h	2.241	1.017	23	2							X		teléfono, familiares, personas, incidente, rambles, barcelona						X

15. 16. 2. Dia 18 d'agost de 2017

HORA	RT	LIKES	COMENTARIS	#	@	SUPORT				IDIOMA				PARAULES / EXPRESSIONS	TIPUS DE MISSATGE					
						IMATGE	VÍDEO	INFOG.	ENLLAÇ	C A T	E S P	A N G	F R A		Info atemptat	Recomanacions	Info operatiu	Víctimes	Altres	
00:00h	855	453	2	2								X		telephone number, relatives, people affected, incident, rambles, barcelona						X
00:54h	441	496	7	0						X				retencions, barcelona, demanem, desplaçaments, empijorar, congestió						X
01:02h	560	740	8	1						X				relenciones, barcelona, minimiza, desplazamientos, empeorar, congestión						X
01:16h	3.103	1.934	49	0						X				incident, cambrils, treballant, demanem, fonts oficials, informacions, contrastades	X					
01:24h	8.139	6.644	83	1							X			trabajando, incidente, cambrils, por favor, fuentes oficiales, informaciones, contrastadas	X					
01:32h	7.889	4.853	164	0						X				operatiu policial, cambrils, possible, atemptat, terrorista				X		
01:44h	2.538	1.767	37	2							X			police operation, cambrils, possible, terrorist, attack, cambrils, stay home, stay save				X		
01:57h	11.316	13.621	1.100	0						X				hipòtesi, cambrils, atac terrorista, abatut, pressumptes autors				X		
02:09h	14.081	18.969	924	1							X			trabajamos, hipótesis, hechos, cambrils, ataque terrorista, abatido, presuntos autores				X		
02:16h	1.205	1.644	51	1								X		we work, hypothesis, incident, cambrils, terrorist attack, shot down, perpetrators				X		
02:25h	2.548	2.437	58	1						X				insistim, seguiu, fonts oficials, rumors falsos, cambrils		X				
02:30h	7.939	8.889	180	1							X			instistimos, seguid, fuentes oficiales, falsos rumores, gracias, colaboración, cambrils				X		
02:46h	586	800	15	1								X		follow, official sources, false rumours, thank you, collaboration, cambrils				X		
02:51h	2.033	2.767	155	0						X				abatuts, cambrils, autor, ferit, fets				X		
02:57h	2.267	2.870	90	0						X				dispositiu policial, cambrils, sota control, precaució				X		
03:02h	2.743	2.402	70	0						X				no, incident, reus, acció terrorista, demanem, rumors, informacions no oficials				X		
03:02h	3.139	3.786	137	1							X			dispositivo policial, cambrils, bajo control, presuntos autores, herido				X		
03:08h	4.077	3.838	46	0							X			incidente, reus, acción terrorista, pedimos, rumores falsos				X		
03:10h	1.404	1.598	49	0						X				treballem, hipòtesi, terroristes abatuts, cambrils, fets, barcelona, alcanar				X		
03:13h	1.062	1.225	42	0						X				tedax, treballa, cambrils, determinar, presumptes terroristes, cinturons d'explosius				X		
03:20h	630	858	21	1								X		we're still working, cambrils, situation under control, perpetrators, shot, injured, keep safe				X		
03:23h	1.581	2.068	31	2							X			trabajamos, hipótesis, terroristas abatidos, hechos, barcelona, alcanar				X		
03:24h	3.729	3.157	81	0						X				previst, explosions controlades, cambrils, detonacions, no us alarmeu				X		
03:26h	10.788	10.384	187	1							X			previsto, explosiones controladas, cambrils, detonaciones, no te alarmes				X		
03:27h	1.413	1.420	18	1								X		controlled explosions, cambrils, detonations, do not be alarmed				X		

03:47h	2.543	6.624	429	3						X			gràcies, col.laboració, barcelona, cambrils, catalunya, treballam, seguretat					X
03:59h	2.594	3.419	160	1						X			confirmem, terrorista abatut, cambrils, ferit, mort			X		
04:03h	8.154	11.150	406	2							X	X	confirmamos, terrorista abatido, cambrils, herido, muerto, terrorist wounded, died			X		
04:16h	1.076	2.632	144	3							X	X	thank you, collaboration, barcelona, cambrils, catalonia, we work, safety, gracias					X
04:47h	5.148	3.152	74	2						X	X	X	recorda, recuerda, remind, familiars afectats, familiares afectados, for relatives affected					X
06:44h	2.260	1.098	23	2						X			informació, incidents, rambles, cambrils, contacta			X		
08:35h	1.552	2.070	63	2						X			tercer detingut, ripoll, dispositiu policial, atemptats, cambrils, barcelona			X		
08:51h	4.338	6.893	158	2							X		detenemos, tercera persona, ripoll, atentados, cambrils, barcelona			X		
08:59h	545	771	19	2								X	arrested, person, ripoll, attacks, barcelona, cambrils			X		
09:12h	1.279	1.805	22	0						X			minut de silenci, pça catalunya, accés a peu					X
09:20h	1.007	798	5	0					X		X		informamos, tráfico, cerrado, ramblas					X
09:23h	5.699	4.730	51	0						X			concentració, pça catalunya, motxilles, bosses, controls, seguretat					X
09:42h	2.028	1.991	56	1						X			cinturons, individus, cambrils, explosius simulats			X		
09:47h	3.895	4.045	66	1							X		cinturones, 5 individuos, cambrils, explosivos simulados			X		
09:49h	428	519	0	1								X	belts worn, individuals, cambrils, simulated explosives			X		
09:55h	1.148	598	6	2						X			informació, incidents, rambles, cambrils, contacta			X		
09:56h	3.249	1.814	22	2							X		información, incidentes, rambles, cambrils, contacta			X		
09:57h	1.064	559	6	2								X	information, incidents, rambles, cambrils, contact us			X		
10:36h	115	130	3	0	quimform					X			investigació oberta, identificar, terroristes abatuts, cambrils, ripoll, autor atropellament			X		
11:57h	1.576	2.844	42	3			X			X			acte, condemna, atemptats, bcn, plcatalunya, barcelona, cambrils					X
13:44h	2.475	3.410	74	2						X			detingut, quarta persona, relacionada, fets, cambrils, barcelona			X		
13:48h	265	571	12	0	interiorcat					X			roda de premsa, conseller, major de mossos, periscope			X		
13:56h	2.201	3.311	59	2							X		detenido, cuarta persona, relacionada, hechos, cambrils, barcelona			X		
14:02h	571	1.177	17	1						X			4 detingut, ripoll			X		
14:04h	354	584	4	2								X	arrested, person, events, cambrils, barcelona			X		
14:39h	106	282	7	4			X			X			actualització, declaracions, majortraperero, atemptatscatalunya, barcelona, cambrils			X		
14:40h	385	597	18	2	interiorcat					X			actualització, declaracions, departament, majortraperero, atemptatcatalunya			X		
14:43h	3.672	12.939	465	0						X			major traperero, mossos, proximitat, escalf, ciutadania, gràcies			X		
14:46h	3.555	2.486	32	1			X			X			recordem, difongueu, informacions policials, canals oficials, falsa rumorologia, mossos		X			
14:46h	2.617	6.891	480	0						X			presumptes autors, terroristes, cambrils, abatuts, mosso			X		
14:49h	918	1.211	14	0						X			treballam, hipòtesi, terroristes abatuts, cambrils, fets, barcelona, alcanar			X		

14:53h	427	625	11	2						X			4 detinguts, cambrils, barcelona, antecedents, terrorisme			X		
14:56h	886	978	14	1						X			autor material, atemptat, barcelona, identificat, 4 detinguts, 5 persones abatudes			X		
14:57h	1.006	1.202	38	2							X		detenidos, hechos, cambrils, barcelona, antecedentes, hechos, relacionados, terrorismo			X		
15:01h	541	709	9	1						X			presumptes terroristes, cambrils, destrat, ganivets, cotxe, cinturons, falsos explosius			X		
15:01h	285	540	14	0			X									X		
15:01h	228	333	6	2							X		4 detainees arrested, cambrils, barcelona, history of terrorism-related			X		
15:02h	581	785	22	0						X			abatuts, ferir, ganivet, persona, lloc dels fets			X		
15:17h	1.256	1.768	41	1						X			presuntos terroristas, cambrils, hacha, cuchillos, coche, cinturones, falsos explosivos			X		
15:18h	1.237	1.425	31	0							X		abatidos, hirieron, cuchillo, persona, lugar de los hechos			X		
15:22h	261	466	8	1								X	suspects, cambrils, terrorists, ax, knives, car, belts with false explosives			X		
15:27h	211	385	7	0								X	shot down, wounded, person, place of facts, knife			X		
15:53h	4.613	14.531	733	2							X		gràcies, ciutadania, ajuda, col.laboració, facilitació, rumors, barcelona, cambrils					X
16:05h	5.039	3.878	113	0		X				X			insistirem, difusió d'informacions, xarxa, fonts oficials, falses alarmes		X			
17:21h	1.003	2.027	32	2						X			comissaria, tortosa, detingut, ferit greu, explosió, alcanar, fets, barcelona, cambrils			X		
17:56h	2.666	9.135	281	2							X	X	gracias, colaboración, thanks to all, collaboration, barcelona, cambrils					X
19:02h	1.309	3.291	77	0						X			seguim treballant, identificat, conductor, furgoneta, atemptar, barcelona, gràcies, col.laboració			X		
19:11h	709	1.297	20	2						X	X		restes biològiques, alcanar, analitzant, restos biológicos, alcanar, barcelona, cambrils			X		
19:36h	471	1.354	22	2									treballem, determinar, restes biològiques, alcanar, cadáver, barcelona, cambrils			X		
20:50h	470	1.183	28	0							X	X	trabajamos, restos, alcanar, cadáver, working, biological traces, human			X		
22:03h	1.129	2.243	59	1	tv3cat					X			major trapero, identificat, 5 persones abatudes, Cambrils, 4 detinguts, 3 identificats, notincpor			X		
22:28h	184	643	13	4	hora25		X			X			portaveumossos, rambles, atacs terroristes, barcelona, cambrils			X		
23:47h	785	1.857	37	1	tv3cat						X		major trapero, identificado, personas, abatidas, cambrils, detenidos, notincpor			X		
23:48h	313	728	3	1								X	identified, 5 people shot down, cambrils, 4 people arrested, notincpor			X		

15. 16. 3. Dia 19 d'agost de 2017

HORA	RT	LIKES	COMENTARIS	#	@	SUPORT				IDIOMA				PARAULES / EXPRESSIONS	TIPUS DE MISSATGE				
						IMATGE	VÍDEO	INFOG.	ENLLAÇ	C A T	E S P	A N G	F R A		Info atemptat	Recomanacions	Info operatiu	Víctimes	Altres
01:27h	475	1.309	12	0						X				gestionem, trucades, correus, info ciutadania, fets de bcn i cambrils	X				
01:52h	1.223	2.240	44	0						X				comprovacions, autocars, girona, garrigàs, cap incidència, no difongueu informacions no contrastades			X		
05:04h	1.597	6.319	98	2						X				gràcies, companys i companyes, cossos policials, emergències, col.laborat, atemptats, barcelona, cambrils					X
09:44h	1.197	1.307	16	2						X				explosions controlades, alcanar, detonacions, no us alarmeu, barcelona, cambrils			X		
09:45h	4.103	4.361	48	0							X			explosiones controladas, alcanar, detonaciones, alarmes			X		
10:33h	416	521	4	0								X		several controlled explosions, alcanar, detonations, do not be alarmed			X		
10:33h	4.322	4.993	49	0						X				instistirem, difusió, informacions, xarxa, fonts oficials, falses alarmes		X			
13:33h	192	385	3	3			X			X				atenció als mitjans, portaveu, inspector, albert oliva, barcelona, cambrils, notincpor			X		
13:07h	494	661	35	2			X			X				portaveu, albert oliva, barcelona, cambrils			X		
15:02h	1.016	1.989	16	0						X				agraïm, col.laboració, evitar confusions, respecte a la família, difoneu, informació de font fiable					X
15:04h	2.503	2.771	85	0						X				desaparegut, atemptat, barcelona, víctimes, ferits, localitzats, treballam, identificació				X	
15:17h	894	2.014	35	0						X				demaneu, info concreta, menor australià, prioritat comunicativa, víctimes, ferits, familiars, gràcies				X	
15:25h	1.026	2.545	40	0							X			pedís, información, niño australiano, prioridad, víctimas, heridos, familiares				X	
15:27h	249	419	7	0								X		ask, specific information, australian child, communicative priority, victims, family members				X	
15:31h	4.634	4.971	118	0							X			niño desaparecido, atentado, barcelona, víctimas, heridos, localizados				X	
15:48h	302	352	18	0								X		lost child, barcelona attack, victims and injured have been located				X	
16:15h	3.723	6.473	152	0						X				denunciats, periodistes, habitatge precintat, no intercediu, investigació, faciliteu-nos la tasca					X
16:25h	5.617	8.043	154	0							X			denunciados, periodistas, domicilio precintado, interfiráis, investigación, facilitarnos, tarea					X
16:33h	293	455	8	0								X		denounced, journalists, do not interfere in our investigation, facilitate our work					X
17:07h	250	976	18	0		X				X				juntament, organismes, atendre, víctimes, familiars, atemptats, acompanyar-les, durs moments					X
17:09h	256	825	15	0		X					X			junto, organismos, nos encargamos, atender, víctimas, familiares, atentados					X
17:23h	940	1.688	49	0						X				denunciats, periodistes, habitatge precintat, no intercediu, investigació, faciliteu-nos la tasca					X
17:54h	981	1.502	18	2						X				informació oficial, atemptats, barcelona, cambrils, publiquem, informació falsa		X			

18:23h	1.046	1.630	19	2						X		información oficial, atentados, barcelona, cambrils, publicamos, información falsa	X			
18:42h	204	365	2	2						X		official information, attacks, barcelona, cambrils, publish it hereby, please don't spread false information	X			
19:36h	1.087	751	11	2						X		información, incidentes, rambles, cambrils, contacta			X	
19:41h	328	256	3	2						X		information, rambles, cambrils incidents, contact us			X	
20:02h	225	823	3	1					X			dispositiu, seguretat, estadi, montilivi, garantir, seguretat, assistents, demanem paciència			X	
20:03h	352	754	12	1						X		dispositivo, seguridad, montilivi, seguridad, asistentes, pedimos paciencia			X	
21:03h	4.590	5.647	121	0		X			X			gran operativo policial, retencions, no ho difonguis, seguretat			X	
22:26h	434	836	18	0	Prefet30					X		recomanem, segueixi, informació oficial	X			
22:26h	384	596	15	0	Prefet30					X		recomendamos, gente, siga, información oficial	X			
22:53h	10.929	30.135	915	0			X		X			compartir, mostres de suport rebudes, encoratgen, treball, gràcies				X
22:56h	1.693	5.783	125	0			X			X		compartir, muestras de apoyo, ayudan, seguir adelante, gracias				X
23:15h	646	2.004	44	0						X		share, expressions of support, encourage us to keep working, thank you				X

15. 16. 4. Dia 20 d'agost de 2017

HORA	RT	LIKES	COMENTARIS	#	@	SUPORT				IDIOMA				PARAULES / EXPRESSIONS	TIPUS DE MISSATGE				
						IMATGE	VÍDEO	INFOG.	ENLLAÇ	C A T	E S P	A N G	F R A		Info atemptat	Recomanacions	Info operatiu	Víctimes	Altres
08:03h	1.220	1.716	9	0						X				seguretat, no s'hi juga, falses situacions de risc, informacions, alarma, situacions de pànic, greus conseqüències		X			
08:07h	1.766	2.998	29	0							X			seguridad, falsas situaciones, falsas informaciones, alarma, situaciones de pánico		X			
09:17h	272	436	4	0								X		sécurité, fausses situations, informations de risque, alarme, panique		X			
10:12h	744	638	17	1	rac1					X				portaveumossos, informació, dispositiu, recerca, manlleu			X		
10:16h	853	1.704	31	0						X				investigació continua, seguim treballant, cerca, persona, atemptat, confirmar, grau d'autoria			X		
10:16h	946	1.557	16	0						X				seguim, dispositius, seguretat, catalunya, girona, tancament, agraim, comprensió de la ciutadania			X		
10:22h	411	715	10	1						X				tancant, incident, sant just, no descartem, relació, portaveumossos			X		
10:30h	259	715	9	1						X				bona comunicació, col.laboració, cossos de seguretat, actors, minut 0, mesa, portaveumossos					X
10:36h	1.029	2.292	39	0							X			dispositivos, seguridad, cataluña, francia, agradecemos, comprensión, ciudadanía			X		
10:41h	1.348	1.559	16	1						X				partit, campnou, no porteu bosses grans, controls, seguretat, a peu, vehicles			X		
10:44h	408	1.075	19	1							X			buena comunicación, colaboración, cuerpos de seguridad, actores, mesa, portaveumossos					X
10:54h	363	1.512	18	0		X				X				solidària, missa, sagrada família, suport, víctimes					X
11:08h	579	2.396	24	0		X					X			solidaria, misa, sagrada familia, apoyo, víctimas, atentado					X
11:14h	1.591	2.185	15	1							X			partido, campnou, bolsas, controles, seguridad, accesos, vehículos			X		
12:37h	401	930	9	0						X				identificació legal, víctimes, atemptat, protocols, audiència nacional, atenció, famílies, prioritat				X	
12:38h	258	393	1	0								X		do not play with security, creating false risk situations, false information, alarm, panic situations		X			
12:43h	733	1.218	17	0						X				demanem respecte i rigurositat, informacions, víctimes, tràmits, comunicacions, familiars		X			
13:14h	474	1.004	20	1						X	X			investigando, proceso, radicalización, miembros, célula, majortrapero, mitjans internacionals			X		
13:14h	123	206	3	0								X		investigation goes on, we keep on working, person related to attack, authorship			X		
13:17h	2.326	4.045	181	2							X			criminalizar, mezquitas, rezar, notincpor, atentadobarcelona		X			
13:25h	1.280	2.094	44	1							X			seguimos trabajando, hipótesis, célula, terroristas, huido, majotrapero			X		
13:36h	1.008	1.369	24	2							X			buscamos, personas, confirmada, identidad, restos biológicos, alcanar, majortrapero, atentadobarcelona			X		
13:45h	467	740	30	2							X			integrantes, célula, antecedentes, informaciones, terrorismo, majortrapero, atentadobarcelona			X		
13:52h	723	1.238	26	1						X				creiem, preparaven accions terroristes, alcanar, atemptat, bcn, explosió, precipitar			X		

15:00h	107	188	0	1								X	processus de radicalisation, membres de la cellule, majortrapero, journalistes, presse internationale			X		
15:06h	142	255	2	1								X	process of radicalization, members of terrorist group, majortrapero, international media			X		
15:15h	145	214	1	1								X	on travaille, hypothèse, cellule, terroristes, recherches, fugitif, majortrapero			X		
15:15h	547	869	29	2								X	criminalize mosques, people, are going to pray, notincpor, atenatadobarcelona		X			
15:32h	162	238	0	1								X	match, campnou, go ahead with time, not carry big bags, security controls			X		
15:34h	171	217	6	1								X	we keep working, hipotesis, group, 12 terrorist, we are looking			X		
15:42h	123	217	9	2								X	membres de la cellule, casiers judiciaires, terrorisme, majortrapero, atentadobarcelona			X		
16:58h	1.163	3.113	47	2		X					X		condol, familiars, víctimes, atacs terroristes, barcelona, cambrils, homenatgem, ofrena					X
17:00h	677	1.729	20	2								X	pésame, familiares, amigos, víctimas, atentados, barcelona, cambrils, homenajamos, ofrenda					X
17:32h	143	921	1	2								X	preparing, attacks, alcanar, barcelona			X		
18:14h	453	921	2	1		X						X	partido, campnou, bolsas, controles, seguridad, accesos, vehículos			X		
19:21h	4.705	4.251	85	0		X							demanem, col.laboració, controls, vehicle, gràcies		X			
19:24h	3.476	3.195	58	0		X						X	pedimos, colaboración, controles, vehículo, gracias		X			
19:25h	496	484	6	0		X						X	cooperation, traffic controls, car, thank u		X			
20:28h	2.096	3.222	42	0		X					X		agents uniformats, paísà, territori, prevenció, no difongueu informació falça, creeu alarmisme			X		
20:30h	1.429	2.147	29	0		X						X	agentes, paisano, territorio, previniendo, información falsa, alarmismo			X		
22:28h	169	354	10	0						X						X		

15. 16. 5. Dia 21 d'agost de 2017

HORA	RT	LIKES	COMENTARIS	#	@	SUPORT				IDIOMA				PARAULES / EXPRESSIONS	TIPUS DE MISSATGE				
						IMATGE	VÍDEO	INFOG.	ENLLAÇ	C A T	E S P	A N G	F R A		Info atemptat	Recomanacions	Info operatiu	Víctimes	Altres
09:11h	2.996	5.463	105	0						X				identificat, conductor, atemptat, barcelona			X		
09:12h	4.184	7.377	160	0							X			identificado, conductor, atentado, barcelona			X		
09:17h	394	665	11	2								X		identified, driver van, barcelona attack, cambrils			X		
13:12h	12.067	3.413	66	0		X				X				busquem, persona, presumpte autor, atemptat, rambles, conductor, furgoneta, màxima difusió			X		
13:13h	21.474	5.835	176	1		X					X			buscamos, presunto autor, atentado, rambles, conductor, furgoneta, máxima difusión			X		
13:13h	4.047	1.119	42	0		X						X		we're searching, person, suspected perpetrator, barcelona attack, driver van, share as much as possible			X		
13:13h	1.570	401	17	1		X							X	nous cherchons, auteur présumé, attaque, rambles, conducteur, furgonnette, diffusion maximale			X		
13:14h	2.279	761	18	0		X				X				perillós, armat, presumpte autor, atemptat, barcelona, conductor, furgoneta			X		
13:16h	9.971	4.085	121	0		X					X			peligroso, armado, busca, presunto autor, atentado, barcelona, conductor, furgoneta			X		
13:16h	540	683	28	0			X			X				declaracions, major traperero, barcelona			X		
13:16h	1.293	397	15	0		X								dangerous, armed, alleged perpetrator, barcelona attack, van driver			X		
13:16h	1.568	490	5	0		X				X				complexió física, pell fosca, cabell curt, barba			X		
13:16h	8.159	2.434	99	0		X					X			compleción física, piel oscura, pelo corto, barba			X		
13:17h	939	300	3	0		X						X		normal body appearance, dark complexion, short-haired, beard			X		
13:17h	4.409	1.301	34	0		X				X				persona, perillosa, armat, pell fosca, cabell curt, barba, avisa'ns, info			X		
13:17h	1.050	368	7	0		X							X	constitution physique normal, peau sombre, cheveux courts, barbe			X		
13:26h	2.171	730	18	1		X				X				busquem, persona, atemptat, rambles, barcelona, apunyalament, jove			X		
13:28h	2.282	835	7	0		X		X		X				telèfon, correu electrònic, informació rellevant			X		
13:30h	646	753	15	0						X				mort, jove apunyalat, sant just, vincular directament, atemptat, barcelona			X		
13:33h	403	403	3	0							X			muerte, joven apuñalado, sant just desvern, vincular, atentado, barcelona			X		
13:33h	653	536	10	0						X				comprovacions, c/pelai, barcelona, motxilla sospitosa, tedax			X		
13:35h	380	441	2	0						X				incident, centre de barcelona, demanem, seguretat, no feu difusió de rumors, seguuiu fonts oficials		X			
13:35h	149	225	8	2			X			X				preguntes, declaració, major traperero, barcelona, cambrils			X		
13:35h	621	488	4	0							X			comprobaciones, calle pelai, barcelona, mochila sospechosa, tedax, comprobando			X		

13:36h	167	178	2	0							X	death, young person, sant just desvern, linked directly, attack of barcelona			X		
13:37h	150	145	1	0							X	checks, pelai street, barcelona, suspicious backpack, tedax, cheking			X		
13:40h	1.137	1.272	20	0						X		objecte sospitós, c/ pelai, motxilla, restablirà, normalitat			X		
13:43h	667	618	7	0							X	objeto sospechoso, calle pelai, barcelona, mochila, restablecerá, normalidad			X		
13:43h	178	191	0	0							X	suspicious object, pelai street, backpack, personal effects, normality, restored			X		
13:49h	277	407	18	2			X				X	declaración, mayor trapero, barcelona, cambrils			X		
13:51h	2.518	745	7	2				X			X	comunicació, informació, atemptats, barcelona, cambrils	X				
13:53h	4.119	1.304	48	2				X			X	comunicación, información, atentado, barcelona, cambrils	X				
13:56h	1.726	567	19	2				X			X	information, terrorist attack, barcelona, cambrils,	X				
13:58h	1.973	687	19	2				X			X	informations, attentat terroriste, barcelona, cambrils			X		
16:31h	2.403	2.263	115	0						X		incident obert, subirats, alt penedès, informació			X		
16:40h	4.647	3.966	158	0						X		operatiu policial, subirats, informació oficial			X		
16:52h	4.283	4.542	101	0							X	operativo policial, subirats, difundir solo información oficial			X		
16:52h	1.017	1.069	13	1							X	police operation, subirats, spread, official information			X		
16:59h	3.484	3.531	90	1						X		avis, presència, persona sospitosa, subirats, dispositiu policial			X		
17:07h	10.07 4	10.80 3	885	1						X		persona sospitosa, subirats, cinturó d'explosius, individu, abatut			X		
17:10h	13.32 4	16.09 3	941	1							X	persona sospechosa, subirats, cinturón de explosivos, individuo, abatido			X		
17:19h	1.241	1.430	54	1							X	suspicious, subirats, belt of explosives, shot down			X		
17:25h	4.449	5.103	212	1						X	X	tedax, robot, comprovacions, acercarse, subirats			X		
17:44h	728	1.044	44	0							X	tedax police officers, robot, ckeck, scene			X		
18:11h	4.131	3.689	59	0						X		controls policials, territori, demanem, difongueu, ubicació, imatges, seguretat		X			
18:12h	6.739	5.923	103	0							X	controles policiales, pedimos, difundir, ubicación, imágenes		X			
18:20h	16.11 2	20.49 2	2.000	2						X		confirmem, persona abatuda, incident, subirats, younes abouyaaqoub, autor, atemptat terrorista, barcelona			X		
18:21h	25.54 7	32.51 7	2.000	2							X	confirmamos, persona abatida, incidente, subirats, younes abouyaaqoub, autor, atentado terrorista, barcelona			X		
18:24h	3.266	4.196	235	2							X	confirm, man shot down, subirats, younes abouyaaqoub, author of terrorist attack, barcelona			X		
19:17h	2.304	3.976	196	1			X			X		confirmem, mort, younes abouyaaqoub, abatut, incident, Subirats			X		
19:23h	2.187	3.049	164	1				X		X	X	confirmamos, muerte, younes abouyaaqoub, abatido, subirats, we confirm, death, shot			X		
19:29h	1.502	2.094	102	0				X		X		actualització, última hora, operació antiterrorista			X		
19:38h	709	1.297	20	0						X		4 detinguts, 8 presumptes terroristes morts, atemptats, barcelona, cambrils			X		
19:41h	1.038	1.752	43	2							X	4 detenidos, 8 presuntos terroristas muertos, atentados, barcelona, cambrils			X		

19:42h	829	1.299	17	0						X			presència policial, sant sadurni d'anoia, relacionada, dispositiu antiterrorista, no, incident obert			X		
19:45h	2.852	6.219	169	0						X			12 objectius inicials, atemptats, morts, detingut, seguim treballant			X		
19:45h	242	360	2	2							X		4 detainees, 8 suspected dead terrorists, barcelona, cambrils			X		
19:49h	3.829	6.726	0	0						X			12 objetivos iniciales, atentados, muertos, detenidos, investigación			X		
19:49h	593	870	23	0							X		12 initial target, attacks, dead, detained, investigation, we keep working			X		
19:55h	467	814	31	0								X	12 objectius inicials, atemptats, morts, detingut, seguim treballant			X		
21:15h	2.522	3.906	140	1						X			agraïm, demanem, no difongueu, publiquem, imatges sensibles, operatiu, tarda, subirats, xarxes		X			
21:36h	4.410	14.266	420	1			X			X			agraïment, ciutadania, contribució, èxit de l'operatiu, subirats, combatre el terrorisme					X
21:49h	2.879	9.272	240	1			X				X		agradecimiento, ciudadanía, colaboración, operativo, subirats, combatir el terrorismo					X
21:59h	478	1.286	15	1							X		our gratitude, citizenship, collaboration, operation, subirats, fight terrorism					X

