

Resumen del documento “Mejora de las Directrices Europeas Existentes sobre Comunicación de Crisis Sanitarias”

Introducción: la importancia de la comunicación de crisis sanitarias

La gestión de la comunicación durante las crisis sanitarias es un tema relevante para la Unión Europea. Las crisis sanitarias presentan un alto grado de incertidumbre y riesgo (real y percibido).



El principal objetivo de la gestión de la comunicación es asegurar que los principales *stakeholders* a los que afecta una crisis (gobierno, autoridades sanitarias, el público, los medios de comunicación, etc.) tienen acceso a la mejor información para poder tomar decisiones.

Todas las crisis provocan inseguridad y desestabilizan el estado normal de las cosas por lo que requieren reacciones rápidas. Esto debe integrarse en una estrategia de comunicación efectiva que informe y advierta de las consecuencias negativas. La comunicación clara y comprensible minimiza no solo los miedos de la población sino también el riesgo para la salud. En esta línea, hay varios documentos de la Unión Europea que proponen directrices para una gestión efectiva de las crisis sanitarias. A partir de estos documentos, del análisis de la crisis H1N1 y de las investigaciones más recientes sobre el tema, el proyecto CriCoRM ha desarrollado un extenso documento (58 páginas) con algunas claves para unas directrices eficaces en la gestión de las crisis sanitarias. En este documento presentamos un

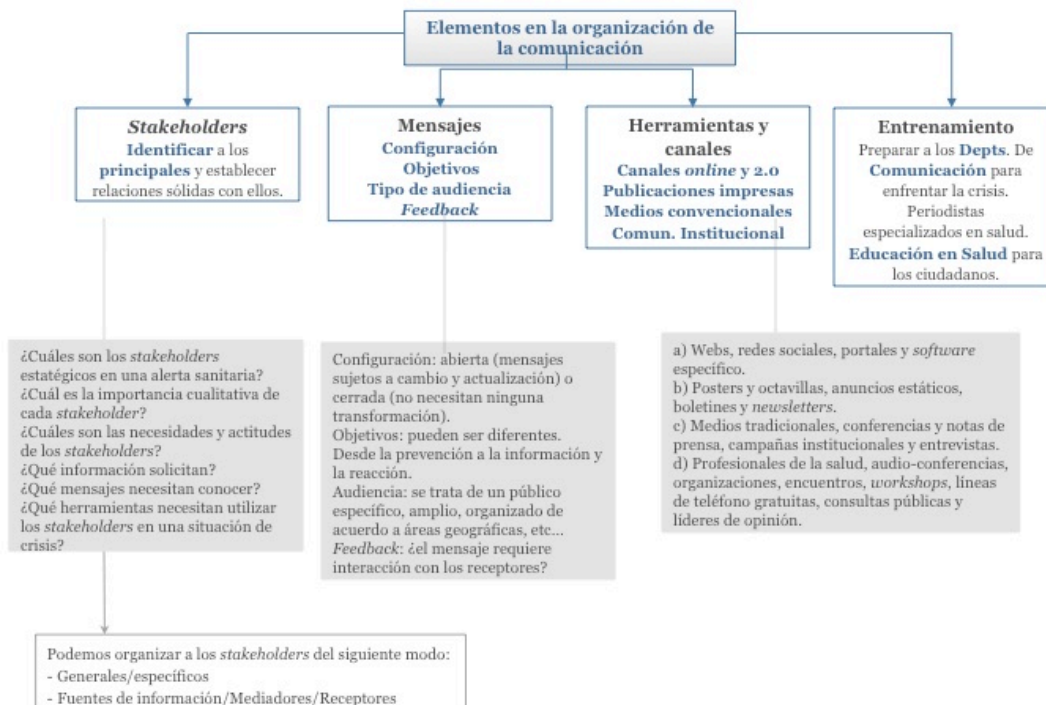
resumen de los principales aspectos de las directrices propuestas por CriCoRM. Si está interesado en recibir el documento completo (58 páginas) escribanos un e-mail a paularequeijorey@gmail.com o leonardagi@um.es y se las enviaremos.

Las directrices propuestas por CriCoRM incluyen las siguientes secciones:

1. Principales elementos y acciones que hay que considerar en la Gestión de Crisis Sanitarias en la Unión Europea
2. Directrices para el uso de herramientas 2.0
3. Etapas y estrategias en la Gestión de Crisis Sanitarias
4. Conclusiones

1

Principales elementos de la comunicación de crisis



Es importante entender la diferencia entre la comunicación de crisis y la comunicación de riesgo. Ambas “comparten el objetivo esencial de buscar limitar, contener, mitigar y reducir el daño” (Seeger & Reynolds, 2008, p. 11). Sin embargo, se utilizan en momentos diferentes. Podemos decir que la comunicación de riesgo se emplea cuando las cosas pueden ir mal y la comunicación de crisis cuando las cosas van mal. En otras palabras, la comunicación de riesgo es anterior a la comunicación de crisis. “La comunicación de riesgo responde a cualquier acontecimiento que puede afectar al público y centrar la atención de los medios de comunicación en una organización” (Telg, 2010, p. 2). Así, la comunicación de riesgo se activa antes de que la amenaza se produzca, para tratar de prevenirla o, al menos, para reducir su impacto.

La comunicación de riesgo aplicada al campo de la salud pública informa sobre los peligros para la salud, trata de fomentar comportamientos protectores y de preparar y responder a una amenaza para la salud pública. En el caso de enfermedades contagiosas, es muy importante la detección temprana, la identificación de los primeros casos para ofrecer una respuesta rápida, tener la oportunidad de ejercer un mayor control y prevenir la crisis. Un ejemplo de un tema de comunicación de riesgo sería: “¿Es seguro comer esta carne bajo estas condiciones?”. El objetivo de la comunicación de riesgo es establecer una fuerte relación basada en la confianza entre una organización y todos sus *stakeholders*. Por lo tanto, la comunicación de riesgo es vital durante la fase de prevención. Aquí, Telg (2010, p. 2) destaca la importancia de distinguir entre riesgo objetivo y subjetivo. El primero está basado en investigaciones científicas y el segundo está relacionado con lo que la gente percibe.

La comunicación de crisis se activa cuando la amenaza se produce, una vez que la crisis explota. El objetivo es reducir las consecuencias de la crisis pero no evitarla o prevenirla como en el caso de la comunicación de riesgo. Aunque la comunicación de crisis se emplea en situaciones inesperadas e inciertas, la organización debe contar con un plan previo para enfrentarse a ella. Este plan incluye aspectos tan básicos como quiénes son las personas que integran el equipo de comunicación de crisis, cuál es la cadena de mando a la hora de tomar decisiones o qué herramientas y canales tenemos que activar con los *stakeholders*. La

tabla 1 resume las directrices para el uso de canales en relación con las características generales de los mensajes.

Tabla 1. Canales y características generales de los mensajes																	
	PUBLICACIONES IMPRESAS			MEDIOS CONVENCIONALES & COM.				CANALES INSTITUCIONALES DE LOS STAKEHOLDERS				CANALES DIGITALES					
	Pantallas y octavillas	Boletines	Reportajes	Conf. prensa	Medios Tradicionales	Campañas	Publicidad Exterior	Teléfono Gratuito	Audiocóncursos	Profesionales de la salud	NGOs	Boletines Internos	Intranet	Newsletters	Webs + micro	Redes Sociales	Blogs + micro
CONFIGURACION DEL MENSAJE																	
Absorta (1)								X	X	X	X		X			X	X
Cerrada (2)	X	X	X	X	X	X	X					X		X			
OBJETIVOS DE LOS MENSAJES																	
Información (3)	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X
Prevención (4)	X				X	X	X			X	X		X	X	X		
Coordinación (5)									X	X	X	X	X		X		
Reacción (6)	X			X	X			X		X	X				X	X	X
DIRIGIDOS A																	
Púb. específico									X	X	X	X	X	X	X	X	X
Público amplio					X	X	X	X						X	X	X	X
Púb. por áreas	X	X	X				X	X		X	X					X	X
Especializado/Institucional			X	X					X	X	X	X	X	X	X		X
Ciudadanos	X	X	X		X	X	X	X		X	X			X	X	X	X
FEEDBACK																	
No hay feedback	X	X	X	X	X	X	X					X		X			
Feedback pero no relevante								X					X		X		
Feedback relevante									X	X	X					X	X

2

Comunicación digital: directrices específicas para canales 2.0

Las últimas crisis sanitarias no utilizaron de la forma más acertada los canales 2.0. De hecho, algunos *stakeholders* europeos han señalado que no estaban preparados para emplearlos cuando la crisis comenzó o que no había profesionales especializados en el Departamento de Comunicación que pudieran sacar partido a estos canales. Sin embargo, aunque su uso no ha sido decisivo en la gestión de las últimas crisis sanitarias, el papel de las redes sociales y los canales de comunicación 2.0 en escenarios de riesgo y emergencia sanitaria ha ido aumentando, convirtiéndose en una parte de las estrategias de gestión de la comunicación y la crisis. En las actuales sociedades complejas, disponer de procesos de comunicación cada vez más rápidos y líquidos como los que ofrecen los canales 2.0 proporciona características únicas. Los canales 2.0 fusionan como ninguna otra herramienta

inmediatez, ubicuidad (debido a la creciente importancia de los dispositivos móviles) e interacción. La difusión rápida y extensa, el compromiso ciudadano y el control en tiempo real de las reacciones e interacciones de las personas son algunas de sus ventajas.

Los canales 2.0 pueden agruparse en seis grandes categorías de acuerdo a su naturaleza procedimental: canales para compartir contenido, canales para reunir contenido, canales para mostrar contenido y publicar, Geoweb, redes sociales y móviles (ver la tabla 2).

Canales		
CATEGORÍA		HERRAMIENTAS 2.0.
1	COMPARTIR CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografía • Podcasts • Vídeo
2	REUNIR CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicación de contenidos & RSS • Agregar contenidos
3	MOSTRAR CONTENIDO & PUBLICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Insignias/Chapas/Plugins • Blogs
4	GEOWEB	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas Geoweb
5	REDES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales
6	MÓVILES	<ul style="list-style-type: none"> • Webs móviles • Aplicaciones móviles

- Herramientas para compartir contenido

Son útiles para canalizar los mensajes dentro del marco de fomentar hábitos, promover valores o compromiso. El contenido compartido a través de las redes sociales puede ser una herramienta útil para apoyar la construcción de la imagen institucional de los *stakeholders* o para mejorar su presencia sin depender de los filtros de los medios tradicionales.

- Reunir contenido

Son útiles para canalizar una serie de fuentes de mensajes y gestionarl as por campos de temas (por ejemplo, en el contexto de las campañas) o por tipo de emisores. También son útiles para generar una vista rápida sobre los discursos y las personas influyentes en relación con un determinado asunto así como para mejorar la visibilidad de un sujeto *online*.

- Sindicación de contenidos y RSS

Son una ayuda en las acciones comunicativas relacionadas con la reputación y visibilidad de los *stakeholders*, funcionando como una herramienta complementaria a los blogs y *webs* corporativas.

- Geoweb

Las tecnologías de localización son transversales a las plataformas digitales, con aplicaciones útiles para la *web* y la *web* 2.0 que mejoran las funciones de los canales de comunicación *offline* como las redes sociales o las plataformas de intercambio de contenido.

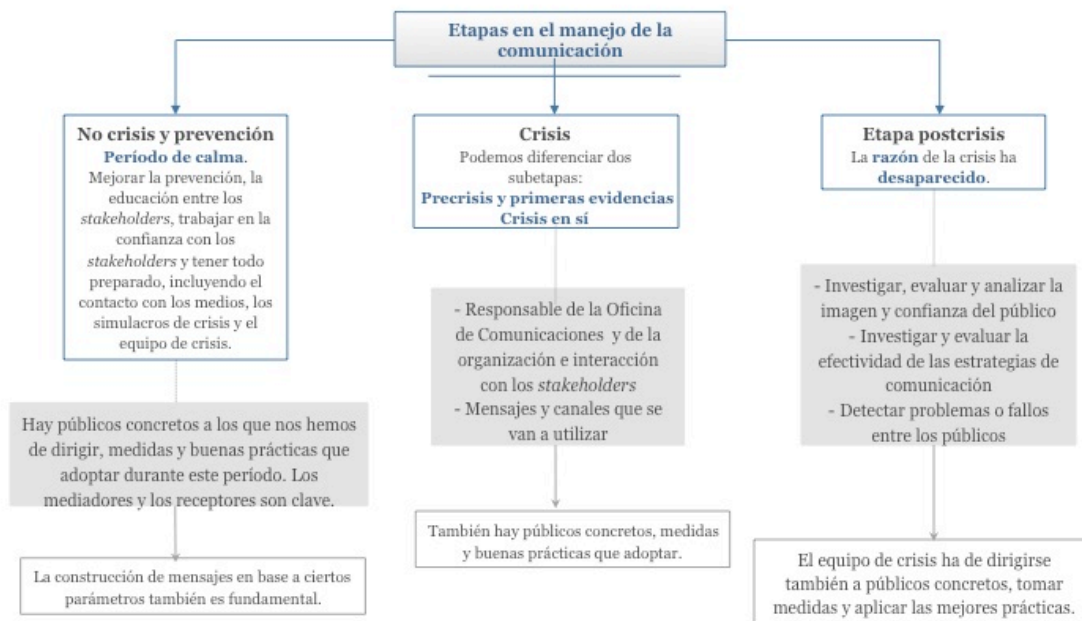
- Redes sociales

Las redes sociales se pueden dirigir a usuarios nicho (como académicos –Academia-, profesionales –Linkedin-, game players –Open Feint-...) o utilizarse como un servicio *online* de interacción para la construcción de grupos generales (como Facebook o Google +). Aun así, distintas redes sociales implican distintas dinámicas interactivas y, en consecuencia, ofrecen distintas ventajas en términos de gestión de comunicación de crisis.

- Móviles

Las tecnologías móviles han introducido o mejorado aspectos relevantes en relación con las dinámicas comunicativas: personalización, ubicuidad, omnipresencia, aceleración, conocimiento de la ubicación, integración de las redes sociales y capacidad para reunir y controlar la información sobre el comportamiento del usuario.

3 Etapas en la gestión de la comunicación



Las causas que originan las crisis sanitarias pueden ser diferentes (virus, alimentos o desastres ambientales o tecnológicos). Sin embargo, tienen una esencia común y comparten patrones comunicativos. De ahí que la identificación de las etapas sea un aspecto general y básico que permite organizar recursos comunicativos y respuestas. Las siguientes tablas resumen el uso de canales y acciones que han de ser desarrolladas durante las tres etapas (no crisis, crisis y postcrisis):

Tabla 3. Públicos, medidas y mejores prácticas en la etapa de no crisis

Públicos	Medidas	Mejores prácticas
Consideraciones generales para las fuentes de información	<p>Mejorar la preparación en la organización y la red de respuesta de las organizaciones</p> <p>Mejorar el intercambio de información y el entrenamiento en actividades de comunicación de crisis en la organización dentro de la red de respuesta</p> <p>Mejorar las instalaciones de la red y la disponibilidad del personal</p>	<p>Desarrollar la confianza y la reputación con y entre los <i>stakeholders</i></p> <p>Desarrollar redes de información</p> <p>Formar a los <i>stakeholders</i> para la gestión de la información durante la crisis</p> <p>Identificar <i>stakeholders</i> importantes así como subgrupos dentro de la audiencia; respetar la diversidad y diseñar comunicaciones para <i>stakeholders</i> específicos</p> <p>Reclutar portavoces con habilidades para las presentaciones efectivas y la interacción</p> <p>Formar al personal—incluyendo al personal técnico—en habilidades de comunicación de riesgo y de crisis a nivel básico, intermedio y avanzado. Reconocer y recompensar las actuaciones sobresalientes</p> <p>Anticipar problemas y preguntas</p> <p>Preparar y probar los mensajes</p> <p>Estar preparado para manejar la interactividad en las herramientas 2.0.</p>
Relaciones con los mediadores	<p>Cooperar con medios de comunicación y periodistas para cuando se produzcan situaciones de crisis</p> <p>Cooperar con líderes de opinión en redes sociales</p>	<p>Desarrollar la confianza y reputación con y entre los <i>stakeholders</i></p> <p>Desarrollar redes de información</p>
Interacción con receptores	<p>Análisis de grupos y su uso de los medios</p> <p>Controlar la percepción del riesgo y la comprensión general del público de los riesgos</p> <p>Contribuir a la preparación general del público</p> <p>Promover el uso de redes sociales relacionadas con los hábitos saludables y las instituciones sanitarias</p>	<p>Construir conocimiento público</p> <p>Promover hábitos y habilidades en relación con la salud. Controlar y procesar datos</p> <p>Identificar <i>stakeholders</i> importantes y subgrupos dentro de la audiencia; respetar la diversidad y diseñar comunicaciones para <i>stakeholders</i> específicos</p>

Tabla 5. Públicos, medidas y mejores prácticas durante la etapa de crisis

Públicos	Medidas	Mejores prácticas
<p>Consideraciones generales para las fuentes de información</p>	<p>Instrucciones para recuperar esfuerzos (Comunicación instructiva)</p> <p>Estimular una comprensión más exacta de los riesgos (Comunicación afectiva)</p> <p>Intercambio de información y coordinación en la organización y en la red de respuesta</p> <p>Proporcionar cooperación en la organización y en la red de respuesta</p> <p>Estimular la cooperación y la coordinación en la organización y en la red de respuesta</p>	<p>Divulgar la información de riesgo tan pronto como sea posible; cubrir las lagunas informativas</p> <p>Si la información todavía está en proceso o es incompleta, enfatizar las reservas sobre su confiabilidad</p> <p>Si se está en duda, decantarse por compartir información. La gente podría pensar que se está reteniendo u ocultando información significativa</p> <p>Si se desconoce una respuesta o no se está seguro de ella, expresar la voluntad de ofrecérsela a la persona que la ha planteado en un momento concreto. No especular</p> <p>Discutir informaciones y datos dudosos, fortalezas y debilidades— incluyendo aquellas identificadas por fuentes creíbles</p> <p>Estimar el peor de los casos y citar rangos de riesgo cuando sea apropiado</p> <p>No minimizar o exagerar el nivel de riesgo; no tranquilizar en exceso. Si se cometen errores, corregirlos rápidamente</p> <p>Citar fuentes creíbles que apoyen nuestros argumentos ; establecer comunicaciones con o a través de otras fuentes creíbles.</p> <p>Coordinar todas las comunicaciones interorganizacionales e intraorganizacionales</p> <p>Dedicar esfuerzos y recursos al lento y duro trabajo de construir asociaciones y alianzas con otras organizaciones.</p> <p>Utilizar a intermediarios creíbles y con autoridad entre nosotros y nuestros públicos objetivos</p> <p>Consultar con los demás para decidir quién es mejor que adopte el papel de responder a las preguntas o preocupaciones sobre los riesgos</p> <p>Documentar esas decisiones</p> <p>No atacar a individuos u organizaciones con una credibilidad mayor</p>

		<p>Demostrar respeto por las personas afectadas por las decisiones relacionadas con el manejo de los riesgos teniéndolas en cuenta antes de tomar las decisiones importantes</p> <p>Implicar a todas las partes que tengan relación o interés con un riesgo en particular. En el proceso de toma de decisiones, incluir el amplio rango de factores involucrados en la percepción del riesgo por parte del público, la preocupación y la indignación</p> <p>Utilizar un amplio rango de canales de comunicación para comprometer e involucrar a los <i>stakeholders</i></p> <p>Cumplir con los estándares éticos más altos; hay que ser conscientes de que la gente nos exigirá que actuemos de forma ética y profesional</p> <p>Esforzarse por lograr resultados mutuamente beneficiosos</p>
<p>Relaciones con los mediadores</p>	<p>Informar a los medios de comunicación</p> <p>Designar portavoces de crisis y servicios para periodistas</p> <p>Las relaciones con los medios están en marcha</p>	<p>Ser accesible a los periodistas; respetar sus tiempos de trabajo y plazos</p> <p>Preparar un número limitado de mensajes clave antes de interactuar con los medios; controlar la entrevista y repetir los mensajes clave varias veces</p> <p>Dar entrevistas cortas. Acordar antes con el periodista el tema específico de la entrevista y centrarse en él durante la entrevista</p> <p>Decir solo lo que queremos que los medios repitan; todo lo que digamos queda grabado</p> <p>Decir la verdad y proporcionar materiales de apoyo sobre temas relacionados con riesgos complejos</p> <p>Proporcionar información adaptada a las necesidades de cada tipo de medio. Por ejemplo, proporcionar documentos sonoros y visuales para la televisión</p> <p>Si no conocemos la respuesta a una pregunta, centramos en lo que conocemos y explicar al periodista qué haremos para conseguir una respuesta</p> <p>Ser conscientes de y responder con eficacia a las preguntas trampa de los medios. Evitar decir: "sin comentarios". Dar seguimiento a las historias con elogios o críticas. Trabajar para</p>

establecer relaciones a largo plazo con editores y periodistas.		
Interacción con los receptores	<p>Analizar los grupos de públicos y su uso de los medios</p> <p>Dar instrucciones a los grupos de públicos y controlar sus reacciones</p> <p>Aclarar la situación para ayudar a estos grupos a hacerle frente</p> <p>Controlar de forma continua las necesidades y percepciones de los grupos</p>	<p>Antes de actuar, descubrir qué sabe la gente, qué piensa o qué quiere que se haga en relación con los riesgos.</p> <p>Emplear técnicas como la entrevista, los grupos de discusión, el intercambio de información, las sesiones de disponibilidad, los grupos de asesores, los números gratuitos y las encuestas</p> <p>Permitir que todas las partes que tengan relación o interés con un asunto sean escuchadas</p> <p>Hacer saber a la gente que hemos comprendido lo que piensan y decirles qué acciones pondremos en marcha</p> <p>Empatizar con la audiencia y tratar de ponernos en su lugar. Reconocer el valor de las emociones de la gente</p> <p>Potenciar los canales de comunicación que fomentan la escucha, el <i>feedback</i>, la participación y el diálogo</p> <p>Reconocer que la competencia de agendas, los significados simbólicos y numerosas consideraciones sociales, culturales, económicas o políticas pueden complicar la comunicación de riesgo y de crisis</p>

Tabla 6. Medidas y mejores prácticas durante la etapa postcrisis

Públicos	Medidas	Mejores prácticas
Consideraciones generales para las fuentes de información	<p>Apoyar la reflexión sobre lo que se ha hecho</p> <p>Apoyar la evaluación y el aprendizaje sobre la comunicación en la organización y dentro de la red de respuesta</p>	<p>Evaluar cuidadosamente los esfuerzos de comunicación y aprender de los errores</p> <p>Compartir lo que hemos aprendido con otros</p> <p>Evaluar cómo ha sido el flujo de información entre los niveles europeo, nacional y local</p>
Relaciones con los mediadores	Evaluación y conclusiones para el futuro a través de los medios y el debate público	<p>Evaluar la cobertura mediática</p> <p>Evaluar las percepciones de los periodistas y otros profesionales</p> <p>Hacer públicos nuestros descubrimientos</p>
Interacción con los receptores	Apoyar la evaluación y el aprendizaje sobre comunicación entre los grupos de riesgo y la población	<p>Evaluar las respuestas al riesgo de los grupos y su situación antes y después de la crisis</p> <p>Analizar las percepciones y las respuestas de los ciudadanos</p> <p>Evaluar el nivel de formación en salud y compararlo con el anterior a la crisis</p>

Tabla 9. Etapas y canales 2.0

	COMPARTIR CONTENIDO				ENCONTRAR CONTENIDO			MOSTRAR & PUBLICAR CONTENIDO			GEOWEB	REDES SOCIALES		MÓVIL ES*	PLATAFORMAS WEB
	Tarjetas Electrónicas	Fotografías	Podcasts	Vídeo (Youtube)	Sindicación	RSS	Agregadores	Insignias	Widgets & plugins	Blogs		Facebook	Twitter		
PRE-CRISIS															
Reputación & confianza de los <i>stakeholders</i> (1)															
Preparación (2)															
Prevenición (3)															
CRISIS															
Coordinar a los <i>stakeholders</i> (4)															
Comunicaciones internas (5)															
Comunicaciones externas:															
Ciudadanos (6)															
Comunicaciones externas: Medios (7)															
POST-CRISIS															
Evaluación de la Gestión de la Com. de Crisis (8)															
Auditoría de la reputación y la confianza de los <i>stakeholders</i> (9)															
Seguimiento de la crisis: Com. interna (10)															
Seguimiento de la crisis: Com. externa: Ciudadanos (11)															
Seguimiento de la crisis: Com. externa: Medios (12)															

(*) Específicamente referido a aplicaciones de móviles descargables. Hay que tener en cuenta que muchos de los canales 2.0 son cada vez más usados a través del móvil. (1) Crear conocimiento público y confianza sobre las competencias de los *stakeholders*. (2) Instalar y probar redes de comunicaciones y canales, diseñar protocolos de actuación de emergencia y formar en las competencias y habilidades requeridas. (3) Promocionar los hábitos saludables, controlar y procesar los datos. (4) Facilitar la toma de decisiones y coordinar la intervención. (5) Asegurarse del acceso rápido y de la disponibilidad de la información entre los *stakeholders*, facilitando la información segura y sincronizada mientras la crisis dure. (6) Difundir información actual y relevante sobre la evolución de la crisis, acciones apropiadas y comportamientos seguros. (7) Proveer a los medios de comunicación de información, evaluaciones y recomendaciones sobre la evolución de la crisis, facilitar ayuda y seguridad. (8) Evaluar las acciones, mensajes y canales y coordinar los sistemas durante la crisis. (9) Evaluar el estado de la reputación de los *stakeholders* y de su confianza después de la crisis, la intervención y la comunicación. (10) Asegurarse del acceso rápido y de la disponibilidad de la información así como de la coordinación en la toma de las decisiones por parte de los *stakeholders* en las secuelas de la crisis, centrándose en el manejo de los efectos de la crisis y sus consecuencias. (11) Difundir información actual y relevante sobre las consecuencias de la crisis y sus efectos. Proporcionar sistemas o instituciones de ayuda y apoyo, acciones apropiadas y comportamientos seguros. (12) Proveer información a los medios de comunicación. Proporcionarles evaluaciones y recomendaciones sobre las secuelas de la crisis (consecuencias y efectos) y dejar claro el papel de las autoridades y otros *stakeholders* durante la crisis.

Es importante prestar especial atención a los grupos de riesgo como las personas sin hogar, los niños, las mujeres embarazadas, las personas con sobrepeso, los ancianos, los enfermos crónicos, la gente joven, los turistas o los inmigrantes que no hablan la lengua del país en el que están.

Hay que construir mensajes específicos teniendo en cuenta los diferentes medios que hemos propuesto para las autoridades sanitarias, los profesionales de la salud y el resto de los *stakeholders* a los que hemos identificado como fuentes de información y mediadores. Sin embargo, puede ser muy difícil contactar con determinados grupos de riesgo como es el

caso de los inmigrantes o los ciudadanos en riesgo de exclusión social. Para el resto de los grupos de riesgo, las autoridades sanitarias han de coordinar e integrar diferentes estrategias comunicativas, incluyendo a las ONG y otras instituciones sociales. Algunas de las principales instituciones sociales con las que hay que contactar para acceder a determinados grupos de riesgo se presentan en la Tabla 4. Hemos detallado el nombre de la organización, la persona de contacto, el *email*/número de teléfono, la página *web*, el número de países y continentes en los que esa institución trabaja y los grupos de riesgo¹ relacionados con ella.

Tabla 4. Principales ONG e instituciones sociales para contactar con los grupos de riesgo									
Nombre	Persona de contacto o <i>email</i> /teléfono	Web	Países	1	2	3	4	5	6
Caritas	Thorfinnur Ómarsson Tel: 3222350394 tomarsson@caritas-europa.org	http://www.caritas.org/	200 países en los cinco continentes						X
European Public Health Alliance (European Confederation of Care Home Organisations)	Piero Calandriello Tel: 390636382076 piero.calandriello@echo-eu.com	http://www.echo-eu.com/	11 países europeos						X
European Public Health Alliance (EPHA)	Anne Hoël Tel: 33970449337 a.hoel@epha.org	http://www.epha.org/	Trabaja, sobre todo, en países del Este de Europa						X
Save the Children	Claudia Kepp Tel.: 0302759597928 presse@savethechildren.de	http://www.savethechildren.org	120 países en los cinco continentes	X					
COFACE (Confederation of Family Organisations in the European Union)	Agnes Uherezky Tel: 322 500 5691 auherezky@coface-eu.org	http://www.coface-eu.org	22 Estados Miembros de la Unión Europea						X
Dynamo International-Street Workers Network	Edwin de Boevé Tel : 32 2 378 4422 edwin@travailderue.org	http://travailderue.org	40 asociaciones nacionales en Europa, Latinoamé-	X	X		X	X	

¹ Los principales grupos de riesgo propuestos por la Unión Europea están incluidos en la table con números: niños (1), inmigrantes (2), mujeres embarazadas (3) y personas sin hogar (4). También hemos incluido a ciudadanos en riesgo de exclusion social (5). En caso de que la ONG o la institución cubra a todos los grupos, lo indicamos poniendo (6).

			América y el Caribe							
EAPN (European Anti Poverty Network)	Barbara Helfferich Tel: 3222265850 barbara.helfferich@capn.eu	http://www.eapn.eu	Todos los países europeos							X
ESN (European Social Network)	Irina Savin Tel: 44 0)1273 739039 info@esn-eu.org	http://www.esn-eu.org	Todos los países europeos							X
Eurochild	Jana Hainsworth Tel: 32 (0)2 211 05 50 jana.hainsworth@eurochild.org	http://www.eurochild.org/	Todos los países europeos	X						
Eurocities	Tel: 3225520888 info@eurocities.eu	http://www.eurocities.eu/	36 países europeos además de Turquía							
Eurodiaconía	Heather Roy Tel: 32 2 234 3861 heather.roy@eurodiaconia.org	http://www.eurodiaconia.org/	23 países europeos							X
Eurohealthnet	Makfire Alija Tel: 32 2 235 03 20 m.alija(at)eurohealthnet.eu	http://eurohealthnet.eu/	21 países europeos							X
FEANTSA (European Federation of National Organizations Working with the Homeless)	Tel: 32(0)25386669 feantsa.org	http://www.feantsa.org	30 países europeos			X		X		
Eurohealthnet	Makfire Alija Tel: 32 2 235 03 20 m.alija(at)eurohealthnet.eu	http://eurohealthnet.eu/	21 países europeos							X
PICUM (Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants)	Michele LeVoy Tel: 32(0)2210 1780 michele.levoy(at)picum.org	http://picum.org/	Todos los países europeos		X					
Médicos sin Fronteras (MSF)	Tel: 0041228498484 officeldn@london.msf.org	http://www.doctorswithoutborders.org/our-work/countries	80 países en los cinco continentes							X
Medicus Mundi	Thomas Schwarz Tel: 41613831811 press@healthworkers4all.eu	http://www.medicusmundi.org	90 países en los cinco continentes							X
Nurses Without	Tel: 0041228498484	http://nurseswithout.org/	60 países en							X

Borders (NWB)	nursewithoutborders@g mail.com	ursewith outborde rs.org- work/co untries	los cinco continentes
---------------	-----------------------------------	-------------------------------------------------------	-----------------------------

4

Conclusiones

A la hora de manejar una crisis sanitaria, hay que tener en cuenta varios aspectos. Primero, la importancia de coordinar y formar a varios *stakeholders*. Aquí, el Responsable de la Oficina de Comunicaciones ha de cumplir las funciones básicas de centralización y cohesión en las acciones comunicativas entre los distintos *stakeholders* a varios niveles (europeo, nacional y local). Hemos clasificado a los *stakeholders* en base a su papel en el proceso de comunicación (fuentes de información, mediadores y receptores) lo que nos ha permitido especificar medidas y buenas prácticas en cada etapa (no crisis, crisis y postcrisis). En relación con este aspecto, para acceder a grupos de riesgo como los que conforman las personas sin hogar, los inmigrantes o los ciudadanos en situaciones de exclusión social, hemos propuesto la especialización de los mensajes y hemos incluido una lista con las ONG más importantes con las que hay ponerse en contacto antes, durante y después de una crisis sanitaria.

También hemos destacado la importancia de mejorar la cultura comunicativa de los *stakeholders*. Por un lado, es necesario mejorar la formación y la percepción por parte de las fuentes de información de que la comunicación real, es decir, dialógica, es necesaria y básica para la gestión de las crisis sanitarias. Por otro, los periodistas, los *bloggers* y otros comunicadores profesionales deben incluirse en las acciones de formación. Es necesario mejorar la especialización de los periodistas en temas de salud para aumentar el flujo de información entre los *stakeholders*. Finalmente, en las acciones de formación, también tenemos que tener en cuenta a los ciudadanos. Hay que educar a los ciudadanos en el uso de fuentes de información sanitarias, incluyendo una necesaria competencia digital en canales 2.0.

Segundo, hemos prestado una atención especial al uso de herramientas y canales 2.0. Este era uno de los principales defectos de las actuales directrices europeas. Para superar esta limitación, hemos propuesto unas directrices específicas para el uso de

herramientas, con especial énfasis en los canales 2.0. El uso de determinados canales se ha relacionado con características generales de los mensajes (si son abiertos, cerrados, cuáles son los objetivos, etc...) (ver el documento completo). Otro descubrimiento importante es la recomendación de priorizar herramientas y canales específicos dependiendo de la etapa de la crisis.

Nos gustaría finalizar hablando de futuras líneas de investigación que podrían mejorar la gestión de las crisis sanitarias en el futuro. Sería necesario desarrollar más los enfoques holísticos sobre la gestión de crisis. Estos enfoques holísticos complementarían la orientación de las actuales directrices, que están basadas en suposiciones generales y universales que pueden resultar difíciles de aplicar ya que la comunicación, más que un fenómeno formal y objetivo, es algo que se co-construye y co-crea. Un enfoque holístico sobre la gestión de las crisis sanitarias en la Unión Europea debería tener en cuenta las diferencias culturales y las similitudes entre los Estados Miembro de la UE. El enfoque holístico debería utilizarse antes, durante y después de la crisis junto a la aplicación de métodos cualitativos que permiten una gestión más flexible y realista de la comunicación. Por último, un enfoque cultural sobre las crisis sanitarias sería una forma de mejorar la cultura comunicativa dentro de la Unión Europea, un objetivo ambicioso que podría reforzar y consolidar no solo la gestión de las crisis sanitarias, sino la identidad europea.



**¡MUCHAS GRACIAS POR
VUESTRA COLABORACIÓN Y
VUESTRO TIEMPO!**