



## Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015)

María Antonia Calleja-Reina<sup>1</sup>; Francisco Javier Paniagua Rojano<sup>2</sup>; Juan Salvador Victoria Mas<sup>3</sup>

Recibido: 25 de enero de 2017 / Aceptado: 3 de julio de 2017

**Resumen.** La gestión estratégica de la comunicación en crisis se enfrenta a grandes cambios a los que las instituciones tienen que adaptarse con agilidad. La irrupción de las redes sociales supone un reto para las agencias o profesionales de comunicación que actúan como *first responders* en la gestión de una crisis. Conocer el papel que juega el *social media* en los planes de comunicación de crisis deviene en aspecto determinante. A través del método Delphi, se planteó un cuestionario que contestaron un total de 30 expertos internacionales. Los resultados evidencian que las redes sociales no están íntegramente incorporadas en las estrategias de comunicación en crisis, y por lo tanto, las administraciones deberían hacer más esfuerzos por adaptarse a este nuevo paradigma de la comunicación. La formación, los planes de comunicación actualizados y las reticencias hacia las redes sociales, son algunos puntos débiles que encontramos en este estudio.

**Palabras clave:** Comunicación en crisis; gestión de crisis; comunicación 2.0; redes sociales; crisis sanitarias.

## [en] Digital Tools and Crisis Communicaton: The Role of Social Media according to Experts (2015)

**Abstract.** The strategic management of crisis communication is facing major changes which institutions may adapt to such changes quickly. The emergence of social networks is a challenge for agencies or communication officers that act as first responders in managing a crisis. Knowing the role of social media in crisis communication plans has become a determinant aspect. Through the Delphi method, a questionnaire was answered by a total of 30 international experts. The results show that social networks are not fully incorporated into communication strategies in crisis, and therefore the government should do more to adapt to this new paradigm of communication. The training, updated communication plans and the reluctance towards the social media; are some of the weaknesses that we have found in this study.

**Keywords:** Crisis Communication; Crisis Management; Communication 2.0; Social Media; Health Crises.

<sup>1</sup> Universidad de Málaga (España)

E-mail: callejareina@uma.es

<sup>2</sup> Universidad de Málaga (España)

E-mail: fjpaniagua@uma.es

<sup>3</sup> Universidad de Málaga (España)

E-mail: js victoria@uma.es

**Sumario.** 1. Introducción; 1.1. Las redes sociales en la gestión de crisis. 2. Metodología. 3. Resultados. 4. Conclusiones; 4.1. Discusión. 5. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Calleja-Reina, María Antonia; Paniagua Rojano, Francisco Javier; y Victoria Mas, Juan Salvador (2018): "Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015)". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 24 (2), 1147-1167.

## 1. Introducción

La preparación y la respuesta efectiva ante las situaciones de emergencias ha sido una de las máximas prioridades de los gobiernos actuales. Pandemias, ataques terroristas, desastres naturales,...cada vez parecen ser más frecuentes este tipo de situaciones. Para ello, la administración debe estar preparada tanto a nivel asistencial como comunicativo e institucional.

Sin embargo, en los últimos años, se plantea para las instituciones un reto mayor tras la irrupción de las redes sociales en nuestras vidas.

Desde apenas unas décadas, las tecnologías de la información nos han cambiado sobremanera nuestras vidas, y más concretamente en nuestra manera de comunicarnos, primero a través de ordenadores personales, pero últimamente a través de teléfonos inteligentes y *tablets*.

Primero llegaron MySpace o Messenger, pero fue cuando Facebook y Twitter, allá por el 2004 y 2006 respectivamente, aparecieron para quedarse. Y estas herramientas van ganando protagonismo en nuestro día a día.

Éstas son herramientas digitales que, junto con otras como Youtube, Instagram o blogs, están adoptando un papel determinante en la comunicación de emergencias.

En la actualidad, los gobiernos se enfrentan a crisis cada vez más complejas, a un público más desconfiado y crítico, a una información que se propaga a gran velocidad; por lo que una respuesta lineal a la crisis no parece ser lo más efectivo. Esta complejidad influye en el modo en el que se gestionan y resuelven las crisis sanitarias y, por tanto, en cómo se afronta la comunicación en las mismas. La nueva comunicación requiere un nuevo enfoque online adaptados a los nuevos paradigmas de la sociedad.

Y es que, cuando ocurre un desastre, cada minuto cuenta. Y para salvar vidas, es fundamental responder de manera rápida, coordinada y planificada.

### 1.1. Las redes sociales en la gestión de crisis

La incorporación de las redes sociales en la gestión de las emergencias está resultando un reto para las agencias de intervención en emergencias. A pesar de los esfuerzos por parte de las administraciones, empresas de respuesta y ONGs, el uso de las herramientas de comunicación 2.0 está aún lejos de ocupar el lugar que merecen.

En nuestros días los gobiernos se enfrentan a crisis cada vez más complejas, a un público más desconfiado y crítico, a una información que se propaga a gran velocidad; por lo que una respuesta lineal a la crisis no parece ser lo más efectivo (Heiderich; Maroun, 2014). Esta complejidad influye en el modo en el que se

gestionan y resuelven las crisis sanitarias y, por tanto, en cómo se afronta la comunicación en las mismas. La nueva comunicación requiere un nuevo enfoque *online* adaptados a los nuevos paradigmas de la sociedad. Si bien, cuando ocurre un desastre, cada minuto cuenta. Y para salvar vidas, es fundamental responder de manera rápida, coordinada y planificada.

No podemos olvidar que la comunicación en crisis forma parte de la gestión de crisis. Por lo que, hay que aunar esfuerzos sistemáticos para prevenir o disminuir los resultados negativos de una crisis y, por lo tanto, proteger a la organización de cualquier daño (Coombs, 2008).

Según Coombs hay tres fases en la gestión de crisis: la fase de pre-crisis donde se determinan las acciones para prevenir crisis y se preparan ante la ocurrencia de ésta; fase de respuesta a la crisis, donde se determinan las acciones y las palabras que se usarán para tratar la crisis; y por último, la fase post-crisis, donde la información se actualiza y los gestores aprenden de la crisis.

Es decir, ante una crisis tanto en la fase de preparación, respuesta como recuperación, la comunicación es un elemento clave. Sin embargo, aunque la comunicación de desastres eficaz pueda prevenir un desastre o disminuir su impacto, también es importante señalar que una comunicación ineficaz puede incluso causar un desastre o empeorar sus efectos (Houston, 2014).

“En situaciones de crisis, la comunicación de un posible riesgo a la opinión pública, particularmente si se trata de temas relacionados con la salud o la sanidad, resulta especialmente delicada por la necesidad de conjugar la seguridad y la responsabilidad moral con la necesidad de no hacer cundir, bajo ningún concepto, la alarma social” (Martínez Solana, 2004: 149).

Desde 2008, con la irrupción de las primeras redes sociales, nuestra manera de comunicarnos y relacionarnos ha cambiado significativamente. Las herramientas de *social media* van ganando terreno en nuestras vidas y nuestros trabajos, los ciudadanos ahora más que nunca se han convertido en agentes activos de la comunicación, los propios reporteros de la actualidad. Y claro, esto ante una situación de crisis, organizativamente supone un gran desafío a nivel de comunicación.

Los usuarios de redes sociales en el marco de una crisis incluyen "comunidades, gobiernos, individuos, organizaciones y medios de comunicación" (Houston, 2014: 1). Por lo tanto, el uso de los medios y las redes sociales constituye un espacio único para escuchar a la ciudadanía, sus ideas y opiniones respecto a los servicios, y contribuir con propuestas y mejoras, como base de un gobierno abierto y participativo.

Con los medios de comunicación tradicionales el público era mero consumidor de contenido, lo que se conoce como *consumer*. Sin embargo, con la llegada de las redes sociales los usuarios se han convertido, tanto en consumidores como productores del contenido, o *prosumers*. “Hoy en día los usuarios pueden capturar vídeos y audios de buena calidad a través de celulares, adecuar estas imágenes (...) y posteriormente transmitir el contenido a un público ilimitado por medio de una plataforma web 2.0” (Halpern, 2008: 50).

Por su parte, la democratización del uso de las redes sociales, la inmediatez de los contenidos en las mismas, la bidireccionalidad de la información, la proactividad del usuario, entre otros aspectos, han hecho de estos canales los protagonistas en la comunicación actual. Más concretamente, en la gestión de crisis sanitarias, señala David E. Alexander, que hay formas en las que las redes sociales pueden ser usadas en la reducción del riesgo de desastres y en la respuesta en crisis. Así éstas asumen la “función de escucha”, el “monitoreo de la situación”, la “integración de las redes sociales dentro de la planificación de emergencias y la gestión de crisis”, el “*crowd-sourcing* y el desarrollo colaborativo”, la “reacción de la cohesión social y la promoción de iniciativas terapéuticas”, el “fomento de causas benéficas”, y la “investigación” (Alexander, 2014).

En una encuesta realizada, en agosto 2010, por la Cruz Roja Americana sobre "Redes Sociales en Desastres y Emergencias" ya anunciaba resultados reveladores. Por un lado, se determinaba que uno de cada seis (16%) ha usado las redes sociales para conseguir información sobre una emergencia. Que Facebook, con un 75 por ciento, era el canal más usado para difundir información como testigo en una emergencia o un evento de interés periodístico. O que durante una emergencia, casi la mitad usaría las redes sociales para informar a sus seres queridos de que están a salvo, entre otros resultados (American Red Cross, 2010). "Los canales de comunicación durante tiempos de crisis y desastres naturales juegan un papel vital antes, durante y después de estos eventos. Las redes sociales, en particular, se han convertido en canales para la comunicación, jugando un papel complementario a lo que hacia los medios tradicionales" (Takahashi; Tandoc Jr; Carmichael, 2015: 392).

A diferencia de las tradicionales tecnologías de la comunicación e Internet, las redes sociales gestionan el contenido de la conversación o interacción como un artefacto de información en un entorno *online* (Yates; Paquette, 2011).

Hasta la fecha, “se han hecho esfuerzos importantes para desarrollar planes de preparación y respuesta a las crisis, planes de contingencia, redes de vigilancia, sistemas de notificación rápida de alertas, etc. Pero la gestión de las crisis también es una cuestión de confianza, de legitimidad y de colaboración para asegurar que las estrategias y medidas se llevan a cabo” (Fernández de la Hoz, 2014). Y es que a veces se cae en “esta relación simbiótica entre la información y el espectáculo se viene produciendo desde la década de los 90” con tal de generar interés en la audiencia ante una catástrofe (Oyanedel; Alarcón, 2010: 117). Y es aquí donde entra en juego la comunicación y la función de relaciones públicas.

Si bien es cierto que "mientras que el debate general sobre el uso de las redes sociales para la comunicación de emergencias cubre cómo estructurar, organizar y hacer accesible toda la información útil producida durante un desastre; las agencias necesitan considerar que la adopción de las redes sociales requiera cambios en las estrategias de comunicación y los procedimientos institucionales, así como superar las limitaciones de esta adopción" (Beneito-Montagut; Anson; Shaw; Brewster, 2013).

Pero, no todo es positivo, este tipo de comunicación “colaborativa” también evidencia la falta coordinación entre las organizaciones, la falta de seguridad, y no siempre proporciona la información necesaria o exacta (Hammon; Hippner, 2012), además, en eventos a gran escala, el uso de las redes sociales como fuente de

información resulta muy problemático por diferentes razones, incluida la imposibilidad de verificar tanto la propia persona como la información difundida (Tapia; Moore, 2014).

Hasta el momento, la literatura en España publicada relativa a la comunicación en crisis sanitarias en las redes sociales no es muy extensa, es más es limitada. En este sentido, son más los artículos científicos publicados en inglés que en español. De hecho, en lo relativo a la comunicación en crisis, Europa va a la cola con respecto a los Estados Unidos. Esto parece tener una explicación histórica, y es que el continente americano tiene mucha más tradición en el ámbito de las relaciones públicas y el marketing.

"Este es un campo que ha generado un intenso interés. Se ha caracterizado por una literatura en expansión, aunque pequeña y muy reciente" (Alexander, 2014: 717), aunque la mayoría de la producción científica "está centrada hacia el uso institucional de las redes sociales, [...], lo que se alinea con la idea de que la audiencia es un receptor pasivo de la información" (Takahashi; Tandoc Jr; Carmichael, 2015: 393). Además, gran parte de lo publicado hasta el momento se centra centrandose en el uso de Twitter por considerarse la "plataforma de redes sociales más adecuada para la respuesta de emergencia por publicar en tiempo real, una alimentación de información pública y las relaciones asimétricas (uno-a-muchos o el intercambio de información no recíproco)" (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, OCHA, 2014: 3).

Por su parte, a nivel europeo, se han llevado a cabo diferentes proyectos relacionados con el campo de las redes sociales en emergencias y desastres, con la co-financiación de la Unión Europea. Así, por ejemplo, señalamos iniciativas como: "EmerGent"<sup>4</sup>, "Disaster 2.0"<sup>5</sup>, "CriCoRM"<sup>6</sup>, "HealthC"<sup>7</sup>, "SOTERIA"<sup>8</sup>, o "SLÁNDÁIL"<sup>9</sup>, entre otros.

Sin embargo, la presencia de las redes sociales en la gestión de crisis parece estar todavía en un estado preliminar. Para ello, hemos realizado un estudio a través del método Delphi a grupo de 30 de expertos internacionales con el fin de analizar cuál es la situación actual de la comunicación digital en el marco de crisis.

## 2. Metodología

Para la obtención de la información necesaria de nuestro estudio se ha elaborado un cuestionario que contiene un total de 27 variables que abarcan aspectos muy variados. Las preguntas se dividen en tres bloques: El primero contiene aspectos sociodemográficos (sexo, perfil profesional o ámbito profesional); el segundo aborda cuestiones sobre gestión de la crisis (plan de comunicación de crisis o formación); y por último, el tercer bloque aborda preguntas sobre el uso de los

<sup>4</sup> EmerGent. Unión Europea. <http://www.fp7-emergent.eu/>

<sup>5</sup> Disaster20. Unión Europea. <http://www.disaster20.eu/>

<sup>6</sup> CriCoRM. Unión Europea. <http://cricorm.eu/>

<sup>7</sup> HealthC. Unión Europea. <http://healthc-project.eu/>

<sup>8</sup> Soteria. Unión Europea. <http://soteria.i112.eu/>

<sup>9</sup> Slandail. Unión Europea. <http://slandail.eu/>

medios tradicionales versus las redes sociales ante una crisis (herramientas de comunicación, ventajas y desventajas o frecuencia). En el estudio se plantean cuestiones de opinión que se responden por la escala Likert, otras preguntas cerradas y abiertas.

El diseño de este estudio se basa en el método Delphi, que es una técnica de estructuración de un proceso de comunicación grupal es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un tema complejo (Linstone; Turoff, 1975). “El objetivo central de esta técnica es, por lo tanto, consensuar la opinión de un grupo de personas en torno a una determinada problemática, cuyas soluciones o posible situación futura es difícil de predecir” (Martínez Piñero, 2003: 451). Un beneficio clave de esta técnica ha sido la habilidad de personas de participar en un proceso de comunicación grupal de manera asíncrona en tiempos y lugares convenientes (Linstone; Turoff, 2011). Asimismo, otras características fundamentales fueron la preservación del anonimato en las respuestas del panel de expertos y la iteración de los cuestionarios.

Finalmente, se elaborarán las conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

A principios de 2015, se redactó un único cuestionario en español e inglés que se hizo llegar a expertos nacionales e internacionales del ámbito de la comunicación y la gestión de crisis. Este documento se elaboró a través de los formularios de Google Forms, que ofrece variedad de formularios tanto prediseñados como personalizables.

El cuestionario cuenta con un total de 27 preguntas que se enuncian de manera concisa y directa, sin que haya lugar a malentendidos. Además de preguntas abiertas que aportan más valor y ayudan a resolver dudas sobre la postura de los entrevistados.

Un total de treinta (30) entrevistados de diferentes nacionalidades: españoles en su mayoría, pero también expertos de Portugal, Italia, Reino Unido, Grecia y Estados Unidos.

A partir del mes de marzo de 2015, se lanzó el cuestionario a un grupo de expertos previamente seleccionados. Para identificar al grupo de expertos, se ha realizado una búsqueda en Google a través de palabras claves en español (por ejemplo: “comunicación de crisis”; redes sociales and crisis; *emergencies* and *social media*; etc.); además se ha revisado la bibliografía sobre esta temática en diversas bases de datos académicas o buscadores (por ejemplo: Dialnet; Web of Science; Scopus; Google Scholar; etc.); y lo anterior se ha confrontado con el ámbito profesional: se ha indagado en diferentes instituciones sanitarias (empresas de emergencias sanitarias, hospitales, ONGs humanitarias, etc.) y agencias y profesionales de comunicación especializados en crisis. Una vez localizados los perfiles, se ha buscado algún dato de contacto (teléfono o correo electrónico), y se les ha contactado por estos medios. A continuación se les ha hecho llegar las preguntas para comenzar la investigación.

Entendiendo, pues, como expertos a personas reconocidas como fuente confiable en el ámbito de la gestión de crisis. Estos expertos poseen un amplio conocimiento y aptitud, ya sea con perfiles como responsables de comunicación,

gestores de instituciones sanitarias, profesores universitarios, consultores, profesionales de ONGs humanitarias, etc.<sup>10</sup>.

Inmediatamente después del envío, se empezaron a recibir las contestaciones que, posteriormente, se analizarán. Tras la recepción de todos los cuestionarios respondidos, se procedió a la recopilación de los resultados que se presentan a continuación. Los expertos volvieron a recibir en una siguiente ronda las opiniones aportadas y tuvieron la oportunidad de contribuir con un nuevo *feedback*.

El cuestionario ha sido elaborado de manera que las preguntas responden a un orden lógico.

### 3. Resultados

Recibidas todas las respuestas de los 30 expertos en gestión de crisis, se extrae que el 33,3 por ciento de los entrevistados era mujeres, frente al 66,7 por ciento de hombres.

Ante la pregunta sobre el perfil profesional de los entrevistados, comprobamos que más del 35 por ciento (36.76%) es investigador académico; seguido por el 30 por ciento que es “otro” perfil; el 23.3 por ciento es personal sanitario, y por último, el 10 por ciento es gestor de institución sanitaria o similar.

Con respecto al ámbito profesional, comprobamos más heterogeneidad en las respuestas. Así para el 40 por ciento es la “Universidad”, seguido del 33,3 por ciento de “Instituciones sanitarias públicas”; el 16,7 por ciento es la “Consultoría”; por último, “Otros” obtiene el 6,7 por ciento, e “Institución sanitaria privada” con un 3,3 por ciento. buscado

Cuando se le pregunta al grupo de expertos si ha gestionado alguna vez una catástrofe, desastre, emergencia o accidente, el 60 por ciento ha respondido afirmativamente, frente al 40 por ciento que nunca ha gestionado este tipo de situaciones<sup>11</sup>.

En el marco de la comunicación, se pregunta a los entrevistados si su institución tiene elaborado un Plan de Comunicación en Crisis. Más de la mitad (53,3%) ha respondido positivamente, el 30 por ciento ha negado tenerlo, y un 16,7 por ciento ha respondido “Otro”.

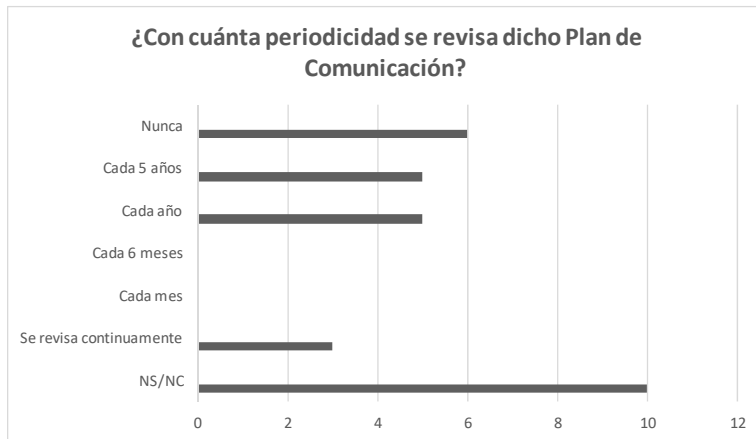
En relación a la periodicidad de la revisión de dicho Plan, comprobamos cómo sólo el 10.3 por ciento de las contestaciones constatan que de manera continua se actualiza este manual de comunicación, frente al 20,7 que no lo revisa nunca, o el 17,2 por ciento que lo hace cada cinco años. Un total de 34,5 por ciento, no sabe y no contesta.

---

<sup>10</sup> Las personas seleccionadas han participado en artículos científicos del campo, se han identificado como expertos de comunicación en crisis a través de sus blogs, redes sociales, etc., han impartido cursos u ofrecido conferencias al respecto, o representan agencias de respuesta en emergencias, etc.

<sup>11</sup> A pesar de haberse identificados como expertos en gestión de comunicación de crisis, casi la mitad de los encuestados nunca haya gestionado en primera persona una crisis. Eso nos hace pensar que, se consideren “expertos”, lo son más a nivel teórico o académico más que propiamente a nivel operativo.

Figura 1. ¿Con cuánta periodicidad se revisa dicho Plan de Comunicación?. Elaboración propia



La siguiente pregunta hace referencia a si ese Plan contempla acciones redes sociales. Así más de la mitad (58,6%) no contempla la parte de *social media*, frente al 27,6 por ciento que sí incluye estos aspectos. Por último, el 17,2 por ciento ha seleccionado “Otros”.

A los entrevistados se les preguntó, además, si alguna vez había recibido formación específica sobre comunicación en crisis. Así, el 76,7 por ciento afirma haber recibido formación, el 26,7 por ciento de los cuales confirma recibir formación continua; frente al 23,3 por ciento que asegura no haber sido formado nunca en estos aspectos.

Cifras similares resultan de la pregunta ¿ha recibido alguna vez formación sobre portavocía? El 66,7 por ciento asegura haber recibido, sin embargo el 33,3 por ciento, no ha tenido ese tipo de formación.

Ante la pregunta de si recomendarían el uso de las redes sociales como canal de distribución de información en eventos de crisis, la mayoría (90%) aconsejó dicho uso, frente a un 10 por ciento que NS/NC.

Algunos de ellos confirman que “necesitamos usar todos los medios disponibles de comunicación”, que te aporten “mayor visibilidad”; mientras que otros concretizan más y comentan que las redes sociales aportan “actualizaciones instantáneas de información” y la “inmediatez en el testeado de opinión pública”. Incluso alguno apuntó que el hecho de “no monitorizar y conversar en redes sociales antes de las crisis es hoy en día un suicidio en gestión de la reputación”. Esa monitorización nos posibilitaría un “dimensionamiento inmediato y efectivo” y así saber “qué se dice, quién lo dice y dar información y responder a los mensajes aparecidos”.

Por otro lado, otros apuntan que “las redes sociales permiten que la organización pueda dar respuesta a los distintos problemas generadas por la crisis de una forma rápida y medida. Permiten, además, ayudar a generar un clima de credibilidad y confianza fundamental para una institución u empresa afectada por



la crisis. No prestar atención a estas herramientas, constituye un claro error; y así lo recogen múltiples expertos sobre esta materia”.

Otros expertos destacan que la información a través de *social media* “es el medio más utilizado”, “llegando a muchos sectores de la población pero hay que seleccionar muy bien los mensajes”. En este respecto, se añade que “deben ser usados de manera controlada. Y se debe utilizar si la institución tiene los recursos disponibles, humanos, tiempo, y económicos”.

Desde el punto de vista de la comunicación institucional, y dado que es un “medio con gran impacto poblacional, hay que medir muy bien la información que quieres que llegue”. Y, en este sentido, es importante para “crear opinión positiva, evitar el pánico, generar confianza. Así como, para dar consejos y recomendaciones a la población y evitar riesgos adicionales y prevenir daños colaterales”.

Otros subrayan que, a pesar de ser un “método cercano” y “de gran impacto poblacional” con respecto a los medios tradicionales, “no lo utilizaría como única herramienta”. Quizás por un posible problema de acceso (e.g. terremoto que destruye la infraestructura para comunicación).

Este tipo de herramientas llega “de forma inmediata a gente joven, principalmente, que puede difundir el mensaje en sus familias y con sus amigos. Esto permitiría una actuación rápida y efectiva que disminuiría los impactos de la crisis”. Este segmento poblacional habitual de las redes sociales las usa “como fuente de información temprana en el estado inicial de una crisis, así involucrándoles ayuda a controlar como va a desarrollarse la situación”.

En definitiva, en lo que todos coinciden es que la difusión y los flujos de información en redes sociales se caracterizan por la inmediatez, la globalidad, la amplificación, la especificidad, el contacto directo con audiencia, la posibilidad de retroalimentación, la monitorización de los estados de opinión. Redes sociales como “Facebook, Twitter, LinkedIn permiten una comunicación rápida, directa y bidireccional” canales por los cuales circularán mensajes sobre la crisis.

En definitiva, este medio es “predominante” y “esencial” para “mantener a la población informada y consolidar las redes de confianza”.

Sin embargo, otros advierten que “es importante que los mensajes que se lancen no provoquen confusión o incluyan datos erróneos o que puedan variar de forma significativa en el transcurso de la crisis”.

Sin embargo, cuando se les pregunta a los expertos por qué no utilizarían las redes sociales. Algunos contestaron que sería un “error no incluir las herramientas 2.0 en la gestión de la crisis”, a pesar de que éstas “pueden generar confusión o contribuir a generar alarma injustificada entre la población”.

El no usarlo dependerá “del tema y del conocimiento científico del mismo”, además, ya que “las redes sociales requieren información continuada e interacción, habrá casos en los que la organización afectada necesite reflexionar algún tiempo antes de poner en marcha la estrategia de respuesta más adecuada”, pero “también con prudencia”, por “las críticas”. Y añaden, “gestionar bien los silencios para no alamar en exceso es también una herramienta eficaz en gestión de crisis”.

En una gestión de crisis, de manera tradicional se han ido utilizando algunas herramientas de comunicación para difundir mensajes tanto a la población como a los medios de comunicación.

Así, algunas de las herramientas habituales que se suelen utilizar son: la nota de prensa, rueda de prensa, dossier de prensa, web, blog, teléfono de contacto, redes sociales, intranet, y otras.

En nuestro estudio hemos querido saber cuáles de estas herramientas, en una valoración del 1 al 5, donde 1 significa: Nada efectiva y 5: Muy efectiva.

Tabla 1. ¿Qué tipo de herramientas de comunicación utilizaría para comunicar una crisis?  
Elaboración propia

| <b>¿Qué tipo de herramientas de comunicación utilizaría para comunicar una crisis?</b> |       |       |              |              |              |
|--|-------|-------|--------------|--------------|--------------|
| Herramientas   | 1     | 2     | 3            | 4            | 5            |
| Nota de Prensa   | 10%   | 23.3% | <b>26.7%</b> | 23.3%        | 16.7%        |
| Rueda de Prensa  | 16.7% | 10%   | 13.3%        | <b>36.7%</b> | 23.3%        |
| Dossier de Prensa  | 13.3% | 13.3% | <b>36.7%</b> | 23.3%        | 13.3%        |
| Web  | 13.3% | 3.3%  | 23.3%        | <b>30%</b>   | <b>30%</b>   |
| Blog   | 3.3%  | 26.7% | <b>30%</b>   | 16.7%        | 23.3%        |
| Teléfono de contacto   | 23.3% | 10%   | 20%          | 20%          | <b>26.7%</b> |
| Redes Sociales   | 20%   | 3.3%  | 6.7%         | <b>36.7%</b> | 33.3%        |
| Intranet   | 16.7% | 23.3% | 10%          | <b>26.7%</b> | 23.3%        |
| Otras  | 26.7% | 16.7% | <b>30%</b>   | 13.3%        | 13.3%        |

Así, el 26,7 por ciento del total de entrevistados ha seleccionado la opción 3 con respecto a la “Nota de Prensa”. La “Rueda de Prensa” tiene el máximo porcentaje (36,7 %), en la opción 4. Idéntico el dato para el “Dossier de Prensa” (36,7%), esta vez en la escala 3. A la “Web” se le asignan los valores 4 y 5, ambos con un 30 por ciento. El “Blog” es considerado, en una escala del 1 al 5, un 3 en efectividad según el 30 por ciento de los encuestados. Aunque con datos son similares para cada una de las opciones, es el “Teléfono” con un 26,7 por ciento en la opción 5.

La máxima puntuación (36,7%) es para la opción 4 de las “Redes Sociales”, seguida del 33,3 por ciento en la opción 5. La “Intranet”, según el 26,7 por ciento de los expertos, tiene una efectividad del 4. Por último, en las herramientas “Otras” asegura el 30 por ciento que son efectivas en la opción 3.

Cuando nombramos redes sociales, es fundamental analizar que existen en la actualidad muchas de éstas, y que no todas son muy conocidas. Así, las redes sociales serán más o menos populares, dependiendo en qué país estemos. Por eso, preguntamos a continuación, cuáles de estas herramientas digitales serían útiles para comunicar una crisis.

Tabla 2. ¿Qué tipo de redes sociales cree que podría ser útil para comunicar una crisis?  
Elaboración propia

| <b>¿Qué tipo de redes sociales cree que podría ser útil para comunicar una crisis?</b> |       |     |       |              |              |       |
|--|-------|-----|-------|--------------|--------------|-------|
| RRSS   | 1     | 2   | 3     | 4            | 5            | NS/NC |
| Facebook   | 13.3% | 10% | 13.3% | <b>30%</b>   | 26.7%        | 6.7%  |
| Twitter  | 20%   | 0%  | 0%    | 20%          | <b>53.3%</b> | 6.7%  |
| Google +   | 3.3%  | 20% | 20%   | <b>23.3%</b> | <b>23.3%</b> | 10%   |

|                            |              |              |            |              |            |              |
|----------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| Youtube                    | 3.3%         | 20%          | 13.3%      | 26.7%        | <b>30%</b> | 6.7%         |
| Vimeo                      | 6.7%         | 13.3%        | <b>30%</b> | 26.7%        | 10%        | 13.3%        |
| Pinterest                  | 10%          | <b>26.7%</b> | 20%        | 23.3%        | 3.3%       | 16.7%        |
| Flickr                     | 13.3%        | <b>30%</b>   | 13.3%      | 20%          | 6.7%       | 16.7%        |
| Tumblr                     | 13.3%        | <b>33.3%</b> | 16.7%      | 13.3%        | 3.3%       | 20%          |
| Foursquare                 | 16.7%        | 23.3%        | 10%        | 10%          | 6.7%       | <b>33.3%</b> |
| Slideshare                 | 20%          | 23.3%        | 13.3%      | 6.7%         | 10%        | <b>26.7%</b> |
| Blogger                    | 13.3%        | <b>23.3%</b> | 10%        | 16.7%        | 13.3%      | <b>23.3%</b> |
| Reddit                     | 16.7%        | 23.3%        | 10%        | 13.3%        | 10%        | <b>26.7%</b> |
| Linkedin                   | 16.7%        | 20%          | 20%        | <b>23.3%</b> | 16.7%      | 3.3%         |
| Whatsapp                   | 6.7%         | 10%          | 13.3%      | 26.7%        | <b>30%</b> | 13.3%        |
| Line                       | 13.3%        | 16.7%        | 16.7%      | 23.3%        | 3.3%       | <b>26.7%</b> |
| Waze                       | 16.7%        | 20%          | 20%        | 6.7%         | 13.3%      | <b>23.3%</b> |
| Otras redes especializadas | <b>36.7%</b> | 20%          | 13.3%      | 0%           | 6.7%       | 23.3%        |

Parece evidente que existen algunas redes que son menos conocidas, así la opción NS/NC es la más seleccionada para las herramientas Foursquare (33,3%), Slideshare (26,7%), Blogger (23,3%), Reddit (26,7%), Line (26,7%) y Waze (23,3%).

Ahora, de menor a mayor utilidad, con la opción 1, el 36,7 por ciento de los encuestados opina que “Otras redes especializadas” son poco útiles. A continuación, estas herramientas tienen el máximo porcentaje con la opción 2, Pinterest (26,7%), Flickr (30%), Tumblr (33,3%) y Blogger (23,3%).

A medio camino está Vimeo con un 30 por ciento de encuestados que opina que la opción 3 es la más idónea. La opción 4, es la más votada para Facebook (30%), Google + (23,3%), y LinkedIn (23,3%). Por último, y como mejor valorada están Twitter (53,3%), Google + (23,3%), Youtube (30%), Whatsapp (30%).

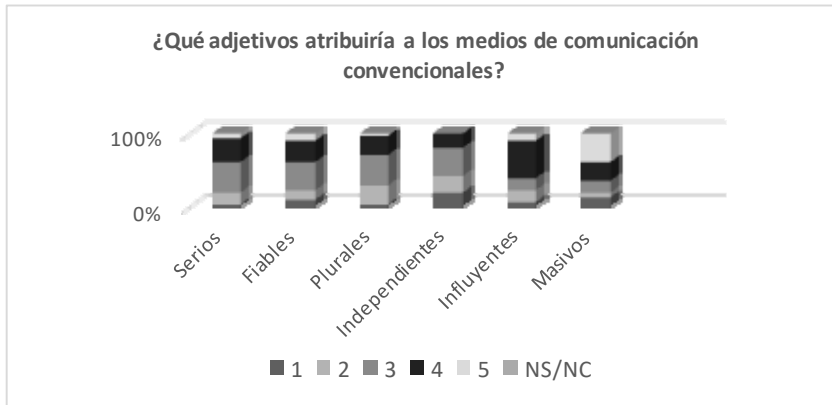
A continuación, el cuestionario pretendía conocer cuál era la opinión que se merecía, según los expertos, los medios de comunicación. De este modo, se planteó unas preguntas con adjetivos calificativos sobre estos medios convencionales, entendiendo como tal la televisión, la radio y la prensa escrita. Siendo la puntuación del 1 al 5, donde 1 es la menor puntuación y 5 la mayor.

Así, por ejemplo, los adjetivos “Serios” y “Fiables” obtuvieron la puntuación 3 con un 40 y 36,7 por ciento, respectivamente.

Como se observa en el gráfico a continuación, los expertos igualmente opinaron que los medios convencionales tenían una puntuación 3, con respecto a su pluralidad (40%) e independencia (36,7%).

Por otro lado, en la escala del 1 al 5, los expertos deciden que los medios son “Influyentes” en la puntuación 4, un 50 por ciento. Y otorgan 5, a que son medios “Masivos” un total del 40 por ciento.

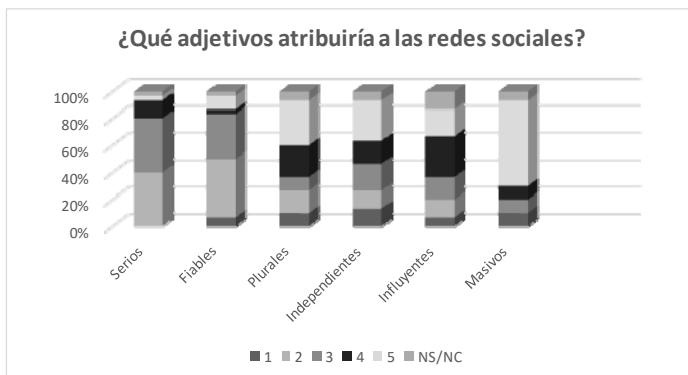
Figura 2. ¿Qué adjetivos atribuiría a los medios de comunicación convencionales?  
Elaboración propia



Con respecto a las redes sociales, planteamos la misma cuestión con los mismos adjetivos para definirlos. Sin embargo, los resultados son considerablemente diferentes. En esta ocasión, la escala vuelve a ser del 1 al 5, donde 1 es la menor puntuación y 5 la de mayor puntuación. Así, con respecto a adjetivo “Serias”, las redes sociales obtuvieron los máximos porcentajes las puntuaciones 2 y 3, ambas con un 40 por ciento. Datos similares resultaron de “Fiables” con un 2 como máxima puntuación (43,3%), seguida estrechamente con un 3 con el 33,3 por ciento. Como podemos comprobar en el gráfico, con una puntuación de 5, consiguen las redes sociales ser “Plurales” (33,3%), “Independientes” (30%); y, por último, “Masivas” con un 63,3 por ciento.

El 30 por ciento de los entrevistados piensa que las redes sociales son “Influyentes” en la puntuación 4.

Figura 1. ¿Qué adjetivos atribuiría a las redes sociales?. Elaboración propia



Cuando se les pregunta a los expertos sobre la efectividad de las redes sociales en caso de crisis, el 66,7 por ciento de los entrevistados asegura que son “Efectivas”, el 30 por ciento contestó “Muy efectivas”, y sólo el 6,7 por ciento respondió “Otro”. Sin embargo, ante una pregunta similar sobre la fiabilidad de las redes sociales cuando hay una crisis, el 43,3 por ciento contestó “Poco fiables”, seguido de “Fiables” del 40 por ciento, el 10 por ciento “Muy fiables”, y el 6,7 por ciento respondió “Otro”.

Figura 4. ¿Cómo de efectivas cree que son las redes sociales en caso de crisis? Elaboración propia.

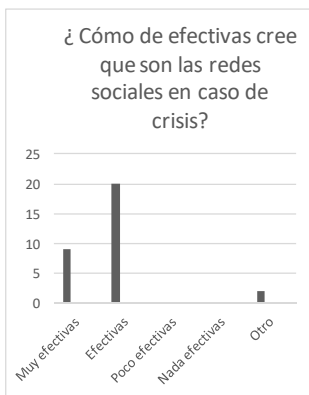
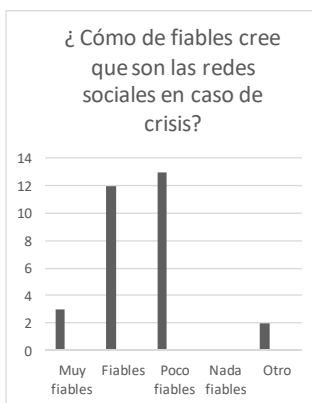


Figura 5. ¿Cómo de fiables cree que son las redes sociales en caso de crisis? Elaboración propia.



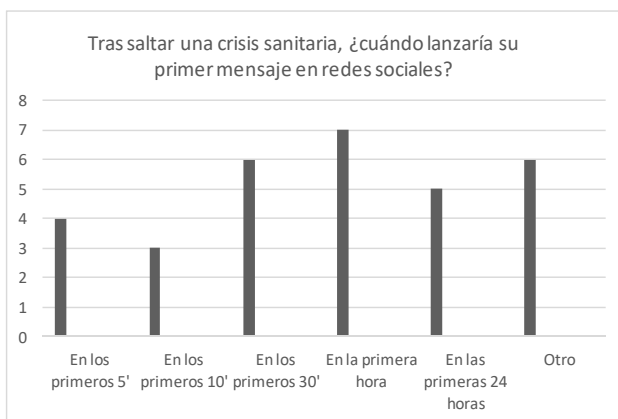
A continuación, preguntamos a través de nuestro cuestionario, una vez que se confirma una crisis, en este caso sanitaria, el momento idóneo para lanzar el primer mensaje institucional en los medios de comunicación convencionales. Así, los porcentajes están, cuanto menos, dispersos. Con un 26,7 por ciento coinciden los que actuarían en la primera hora y los que se comunicarían en las primeras 24 horas. Sumando los resultados, el 30 por ciento, actuaría antes de los 30 primeros minutos.

Figura 6. Tras saltar una crisis sanitaria, ¿cuándo lanzaría su primer mensaje en medios de comunicación convencionales? Elaboración propia.



En redes sociales, la máxima puntuación la obtiene “En la primera hora” con un 23,3 por ciento, seguido del 20 por ciento de “En los primeros 30 minutos”, y la opción de “Otro”. Sumando los porcentajes correspondientes a los “Primeros 30 minutos”, al igual que en la pregunta anterior, obtendríamos un 43,3 por ciento de las respuestas.

Figura 7. Tras saltar una crisis sanitaria, ¿cuándo lanzaría su primer mensaje en redes sociales? Elaboración propia.



Cuando una crisis ya está instaurada, es necesario facilitar información actualizada a los medios de comunicación. En los siguientes gráficos, podremos hacer una comparativa de la frecuencia con la que “alimentaríamos” medios de comunicación convencionales y, por otro lado, las redes sociales.

El resultado es, con respecto a medios convencionales (televisión, radio y prensa escrita) un 30 por ciento confirma que “Dos veces al día”, el mismo porcentaje señala “Otro”. Seguido estrechamente del 26,7 por ciento que asegura

“Una vez al día”. Sin embargo, en redes sociales, el 36,7 por ciento apunta “Otro”, seguido del 30 por ciento que asegura “Cada hora”.

Figura 2. ¿Con qué frecuencia "alimentaría" los medios convencionales? Elaboración propia.

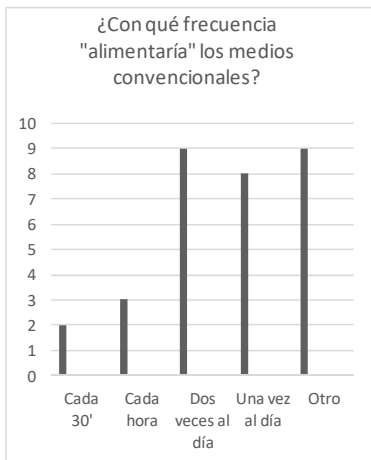
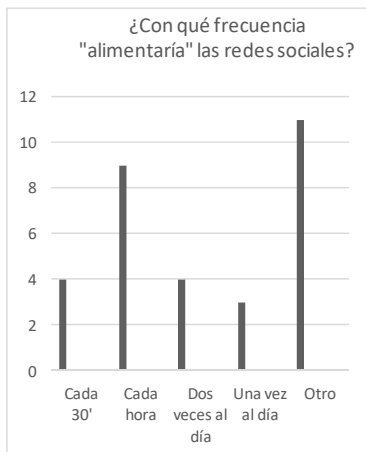
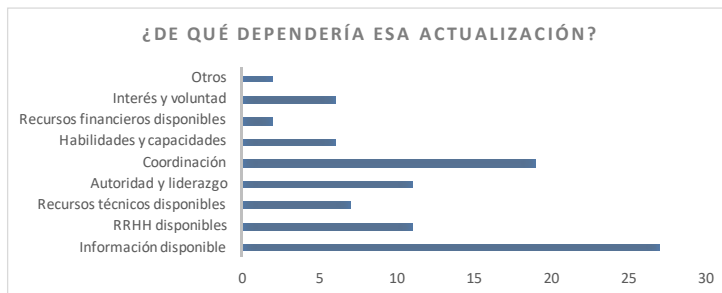


Figura 9. ¿Con qué frecuencia "alimentaría" las redes sociales? Elaboración propia.



A continuación, y en consecuencia de las preguntas anteriores, se plantea de qué depende esa actualización. En esta ocasión, la opción es multirespuesta, y estos son los datos. La mayoría de los entrevistados (90%) eligen “Información disponible” como el condicionante, seguido del 63,3 por ciento que apunta a la “Coordinación”. Además, los “Recursos humanos disponibles” y la “Autoridad y liderazgo”, ambos con un 36,7 por ciento, son piezas claves para condicionar la transferencia de contenidos a los medios de comunicación.

Figura 10. ¿De qué dependería esa actualización? Elaboración propia



Por último, con respecto a que si las administraciones públicas deben aplicar los criterios de transparencia en la gestión de crisis sanitarias, una mayoría absoluta, el 93,3 por ciento, afirma que sí debería aplicarse, frente al 2 por ciento que contestó “Otro”.

En este cuestionario, además, se le ha permitido aportar más información, aparte de la solicitada, a través de un campo abierto animándoles a compartir alguna observación que no estuviera contemplado en este estudio. Y éstas son algunas de las aportaciones:

Algunos explican que "aunque en crisis hay una serie de parámetros que se suelen repetir, no existen modelos o moldes establecidos para repetir. Cada crisis es única y diferente de otras e imperan el sentido común" Y ya que no todas las crisis son iguales, “no todas deben ser tratadas de la misma forma ni se debe responder igual, ni en los medios de comunicación ni en las redes sociales”. En este aspecto coinciden varios, “las acciones a llevar a cabo son muy variables según estemos ante un problema logístico de los servicios sanitarios, un accidente con productos tóxicos que pudiera afectar a la población general, una contaminación medioambiental con consecuencias para la salud, una epidemia, un accidente o catástrofe con múltiples víctimas, etc. Según cada situación y la información disponible en cada momento, se deben evaluar las acciones de comunicación y los datos que deben transmitirse a los medios y a la población general, para garantizar su protección y evitar generar alarma injustificada”.

Por lo tanto, y ya que debería definirse con más claridad qué se entiende exactamente por crisis sanitarias, hay muchos de los aspectos mencionados dependerían del tipo de crisis y características de ésta”.

Pero, en cualquier caso, parece que lo importante es que “la información a transmitir ha de ser de calidad, una perfecta coordinación entre los portavoces y mantener abierto el canal informativo hasta la resolución de la crisis”. Y la “necesidad de que el/la portavoz sea una persona que cuente con toda la credibilidad para los diversos sectores sociales y que haya sido entrenada”.

Por su parte, otra aportación es la consideración de los mensajes de texto (SMS) ya que es un “medio singularmente importante en la comunicación de crisis que no encaja perfectamente en las definiciones de este cuestionario de *social media*”.



#### 4. Conclusiones

De la presentación de los resultados derivados del cuestionario extraemos las siguientes conclusiones:

Primero, todavía llama la atención ver cómo sólo la mitad de los entrevistados tiene un Plan de Comunicación en Crisis. Esto quiere decir que no hay una planificación, y aún peor, que no hay una concienciación sobre la importancia de estar preparados ante una crisis.

En relación a las acciones formativas, a pesar que alrededor del 75 por ciento afirmó haber recibido formación en materia de comunicación en crisis, parece aún inquietante que casi un cuarto de los entrevistados no hubiera recibido nunca antes tal entrenamiento, sobre todo, teniendo en cuenta que todos son expertos en el ámbito de la gestión de crisis. Un alto porcentaje de estos profesionales, por tanto, aprenden a gestionar la crisis –en primera instancia- en el momento de la crisis, obviando de esta forma una de las premisas de esta disciplina. Datos similares surgen con respecto a la formación de portavoces, donde el 33,3 por ciento nunca había recibido este tipo de formación.

La irrupción de las redes sociales en la gestión de la comunicación ha sido, como en el resto de los ámbitos de la comunicación, repentina; a pesar de tener ya casi una década de recorrido. Sin embargo, en la comunicación de crisis las instituciones y expertos todavía desconocen muchas de estas plataformas, sus funcionalidades y sus potenciales usos: herramientas como *Foursquare*, *Slideshare*, *Blogger*, *Reddit*, *Line* y *Waze*, obtuvieron las máximas puntuaciones en NS/NC al ser preguntados los entrevistados acerca de su utilización. Las instituciones “a la vez que se sienten obligadas a participar del entorno virtual, temen perder el control del mensaje y la legitimidad y no saben dialogar con los usuarios. Por ello, consideran que las redes sociales son una oportunidad incierta” (Farré-Coma; Gonzalo-Iglesia; Lorés-García; Lozano-Monterrubio; Prades-Tena, 2012, p. 381).

El número de redes sociales emergentes tiende a crecer y fragmentarse: cada vez más, resultan diversos y específicos los públicos, las temáticas, los contenidos... y, también, la ubicación geográfica (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2012). Esto hace que la formación específica y continua en redes sociales adquiera mayor relevancia.

Esto es, mientras que, por ejemplo, Facebook es la red social más popular en España, en China tienen su propio ‘Facebook chino’, *Renrer*; y su homónimo el ‘Facebook ruso’, *VKontakte*.

La formación específica y continua en redes sociales sería un punto clave en instituciones y entre los profesionales de la comunicación. Cada vez son más las herramientas de *social media*, y por ello habría que dedicarle una actualización permanente a la formación y familiarización con éstas.

Según las contestaciones de los expertos, no existe consenso alguno sobre la frecuencia con la cual habría que actualizar los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales. Aun así, en el caso de éstas últimas, y a pesar de su inmediatez, los expertos apuntarían a aportar contenidos “cada hora”. Igualmente, no queda claro cuándo debería ser transmitido el primer mensaje –a

partir del desencadenamiento de la crisis- desde los *social media*, ya que las contestaciones son muy dispersas; en cualquier caso, podemos decir que casi la mitad de los entrevistados apunta que entre los primeros 30 minutos debería haber la primera comunicación.

Si bien es cierto que, cuando elaboramos información pública, dependemos de muchos aspectos que nos condicionan la generación de ésta, el hecho de que haya información disponible para ser transmitida, recursos humanos suficientes para gestionarlas, e incluso recursos técnicos o económicos hace que se reduzcan las incertidumbres.

La autoridad y el liderazgo, la coordinación, las habilidades y capacidades, el interés y la voluntad u otros aspectos no identificados trabajan en el mismo sentido. Entre todos estos aspectos, destacan en las redes sociales, según los expertos, la información disponible y la coordinación, trabajada en cualquier caso de forma “proactiva de cara a la proximidad con el ciudadano”.

#### 4.1 Discusión

A pesar de que las redes sociales se han instalado ampliamente en nuestras vidas, las organizaciones (y solo algunas) parecen que se han dado cuenta de su potencial para dar una respuesta rápida para estabilizar una situación de peligro, prevenir mayores pérdidas y comentar la reconstrucción.

Como contestaba uno de nuestros entrevistados refiriéndose a las redes sociales, “en los casos en los que se requiere una reacción casi instantánea. La inmediatez de este medio es adecuada”.

La situación es cada vez más compleja, con la confluencia, por un lado de la información provista por las fuentes oficiales, de la generada o difundida por los medios de comunicación y, por último, la compartida por el público general. La “excesiva proliferación de información, la divulgación crítica de datos privados y la fiabilidad de la información” son cuestiones que suponen un gran desafío para los gestores de crisis (Beneito-Montagut *et al.*, 2013).

De hecho, las redes sociales se caracterizan por facilitar información rápida en tiempo real sobre un evento, por lo que el personal de emergencias puede tener un mayor conocimiento de cómo está la situación y puede tomar decisiones de manera más rápida durante las crisis.

Aunque se anima a las administraciones pertinentes a la adopción del uso de las redes sociales en la gestión de crisis, cabe señalar que es necesario también seguir utilizando los medios de comunicación tradicionales para aquella población que no se habitual de las nuevas plataformas digitales. De este modo, se consideran las redes sociales como canales de comunicación complementarios a los medios tradicionales (Takahashi; Tandoc Jr; Carmichael, 2015).

Cualquiera que sea el medio utilizado, a la hora de afrontar una crisis las instituciones deben basarse en el “compromiso de cooperación, para facilitar la información necesaria en el momento en que sea solicitada y sinceridad para evitar riesgos potenciales” (Herrero & Marfil Medina, 2016).

Si bien es cierto, prepararse para gestionar crisis obliga a un gran esfuerzo por parte de las administraciones competentes. Sin embargo, por falta de estructura, personal, presupuesto, u otros aspectos; no es posible esta adaptación.

## 5. Referencias bibliográficas

- Alexander, David E. (2014): "Social media in disaster risk reduction and crisis management". *Science and engineering ethics*, 20 (3), 717-733. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11948-013-9502-z>
- American Red Cross (2010): *Dell.com*. Agosto. En: <http://i.dell.com/sites/content/shared-content/campaigns/en/Documents/Red-Cross-Survey-Social-Media-in-Disasters-Aug-2010.pdf> [Consulta: 22 de enero de 2017]
- Beneito-Montagut, Roser; Anson, Susan; Shaw, Duncan; and Brewster, Christopher (2013): "Governmental social media use for emergency communication". En Comes, F.F.T. (Ed.): *Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference*. Baden-Baden (Alemania), pp. 828-833.
- Coombs, Timothy William (2008): "The future of crisis communication from an international perspective". En Nolting, T. & Tiessen, A.: *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft*, pp.275-287. Wiesbaden, VS Verlag fuer Sozialwissenschaften. Doi: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91191-5\\_19](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91191-5_19)
- Farré-Coma, Jordi; Gonzalo-Iglesia, Juan-Luis; Lorés-García, Mónica; Lozano-Monterrubio, Natalia; y Prades-Tena, Jordi (2012): "Comunicación de riesgos y seguridad alimentaria en la era 2.0". *El Profesional de la Información*, 21 (4), 381-384. Doi: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.jul.08>
- Fernández De La Hoz, Karoline (2014): "La comunicación en crisis sanitarias: perspectiva de las administraciones públicas". *Revista Española de Comunicación en Salud*, 5 (1), 14-19. En: [http://www.aecs.es/5\\_1\\_4.pdf](http://www.aecs.es/5_1_4.pdf) ISSN: 1989-9882 [Consulta: 22 de enero de 2017]
- Halpern, Daniel (2008): "Crisis 2.0: La necesidad de un modelo integrado de comunicación". *Cuadernos de Información*, I (22), 48-56.
- Hammon, Larissa y Hippner, Hajo (2012): "Crowdsourcing". *Business & Information systems engineering*, 4 (3), 163-166. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-012-0215-7>
- Heiderich, Didier et Maroun, Natalie (2014): "Les relations publiques de crise. Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise". *Communication de crise et sensible*, pp.1-18. En: <http://www.communication-sensible.com/download/Relations-publiques-de-crise.pdf> ISSN: 2266-6575 [Consulta: 22 de enero de 2017]
- Herrero, Julio César y Marfil Medina, José Pedro (2016): "La comunicación de crisis en política: el perdón como herramienta de restauración de imagen". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22 (1), 361-373. Madrid, Ediciones Complutense.
- Houston, J. Brian et al. (2014): "Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research". *Disasters*, 39 (1), 1-22. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/disa.12092>
- Linstone, Harold A. & Turoff, Murray (1975): *Delphi method: techniques and applications*. Reading, MA, Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Linstone, Harold A. & Turoff, Murray (2011): "Delphi: A brief look backward and forward". *Technological forecasting & social change*, 78, 1712-1719. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2010.09.011>
- Martínez Piñeiro, Esther (2003): "La técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas". *Revista de Investigación Educativa*, 21 (2), 449-463.

- Martínez Solana, Yolanda (2004): "La crisis de las «vacas locas» en España: la necesidad de una información sanitaria responsable". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 10, 139-158. Madrid, Ediciones Complutense.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2012): *Observatorio Tecnológico*. 17 de abril. En: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3> [Consulta: 22 de enero de 2017]
- Oyanedel, Regina y Alarcón, Claudia (2010): "Una mirada al tratamiento televisivo de la catástrofe". *Cuadernos de Información*, I (enero-junio), 26,115-122.
- Takahashi, Bruno; Tandoc, J.R.; Edson C.; and Carmichael, Christine (2015): "Communicating on Twitter during a disaster: An analysis of tweets during typhoon Haiyan in the Philippines". *Computers in Human Behavior*, 50, 392-398. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.020>
- Tapia, Andrea H. & Moore, Kathleen (2014): "Good enough is good enough: Overcoming disaster response organizations' Slow social media data adoption". *Computer supported cooperative work (CSCW)*, 23, 483-512. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10606-014-9206-1>
- United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) (2014): *Hashtag standards for emergencies*. New York, OCHA, PDSB.
- Yates, Dave & Paquette, Scott (2011): "Emergency knowledge management and social media technologies: a case study of the 2010 Haitian earthquake". *International journal of information management*, 31 (1), 6-13. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.001>

---

María Antonia Calleja-Reina es Licenciada en Periodismo por la Universidad de Málaga (España) en 2004, y con más de diez años de experiencia en el ámbito de la comunicación y cooperación internacional. Ha trabajado para la Organización Mundial de la Salud, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, la Empresa Pública de Emergencias Sanitarias, y como voluntaria en Médicos Sin Fronteras, entre otros. Actualmente, estudiante de doctorado de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de "Comunicación en Crisis 2.0: Mejores Prácticas de la Comunicación en Emergencias Médicas" en Málaga. *Visiting Scientist* en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Harvard (2015), estancia de doctorado en la Universidad Nacional del Nordeste de Argentina (2016), y en la Universidad de Stellenbosch, Sudáfrica (2016-2017).  
Orcid: 0000-0002-9249-1761.

Francisco Javier Paniagua Rojano es Licenciado (1996) y Doctor (2004) en Periodismo. Desde 2003, es profesor de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga, donde imparte la asignatura de Comunicación Institucional y Corporativa. Igualmente es profesor del máster en Comunicación Política e Institucional de la Fundación Ortega y Gasset y del máster en Gestión Estratégica de la Comunicación e Innovación de la Universidad de Cádiz desde 2009. Actualmente, es Director de Secretariado de Comunicación de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) y secretario de la sección 7 (Comunicación estratégica y organizacional) de la Asociación Española Investigación de la Comunicación. Es experto en Comunicación política y estrategias de comunicación digital en empresas y organizaciones. Orcid: 0000-0001-7376-4536.

Juan Salvador Victoria Mas (Mentor principal) es Profesor Titular de Publicidad y Comunicación Audiovisual. Director del Master en Neuromarketing y Neurociencias aplicadas a la Comunicación: <http://master-umaesco.es/>. Profesor visitante de la University of Illinois (EEUU), Northwestern University (EEUU), Institute of Higher European Studies (Holanda), Warsaw School of Social Sciences and Humanities (Polonia), Universidad Bolivariana de Medellín (Colombia) y Universidad Realística de México. Asesor de empresas de comunicación a nivel internacional (McCann-Ericksson) y nacional (Grupo Ingenia, Ari Telecom, Dinacom Consulting). Autor de seis libros y medio centenar de artículos en relación con la comunicación audiovisual, comercial e interactiva. Orcid: 0000-0002-1818-7438.