



DEFENSORÍA DEL PUEBLO
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

MANUAL de VOCERÍA

Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA EN LA
DEFENSORÍA DEL PUEBLO
DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



Conciencia comprometida por los derechos humanos



DEFENSORÍA DEL PUEBLO
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

MANUAL DE VOCERÍA

Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA
EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO
DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Elaborado por:

Adjuntoría de Promoción y Análisis

Defensoría del Pueblo - Estado Plurinacional de Bolivia

Oswaldo Candia

Adjunto de Promoción y Análisis

Con el valioso aporte de:

Rosario Paz Monasterios

Responsable de Prensa de la Defensoría del Pueblo

Mery Vaca Villa

Comunicadora y periodista multimedia





Presentación

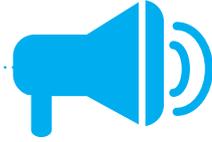
La relación entre la Defensoría del Pueblo y la población a la que debe su trabajo, pasa inevitablemente por la comunicación. Es a través de ella que se establecen vínculos de confianza y credibilidad, pero que además permite cumplir con la responsabilidad institucional y la política de transparencia.

Precisamente por su importancia, la gestión de los procesos comunicacionales no puede dejarse a la improvisación ni entenderse que es suficiente tener una buena reputación, un mensaje claro y la certeza que nuestro trabajo es positivo y efectivo. Las comunicaciones en la actualidad pasan por una serie de situaciones que, si no se las sabe administrar pueden ge-

nerar distorsiones que terminarán por afectar la imagen de la institución.

El presente documento pretende, precisamente, constituirse en una guía referencial para una correcta gestión de la comunicación pública, especialmente en lo referido a la relación con los medios de comunicación y, específicamente, con la prensa.

Su construcción es producto de las orientaciones estratégicas del área, definidas por la Defensoría del Pueblo y resulta también de la experiencia y el conocimiento adquirido por las y los profesionales de la Adjutoría de Promoción y Análisis que tienen formación en comunicación institucional y periodismo.



- 3 Presentación
- 5 Introducción
- 6 La comunicación pública
- 12 Los medios de comunicación
- 16 La Defensoría del Pueblo y la comunicación
- 22 Principios de la gestión de la comunicación pública para voceros y voceras y personal del APA
- 30 El trabajo de los y las profesionales en comunicación de la Defensoría en el ámbito de la información
- 34 Entrenamiento de voceras y voceros
- 42 La intervención en medios de comunicación
- 44 Presencia en los medios
- 60 Vocería en situaciones de crisis

Introducción

En la era de la información, la comunicación alcanza la categoría de ordenadora de la realidad y constructora de interacción simbólica al ser racionalizada, segmentada y separada del universo real con el objeto de conocer y entender los mecanismos lógicos que interactúan en el pensamiento humano para utilizarlos como instrumentos de persuasión/disuasión. A través de los procesos de comunicación planificados se construyen modelos socio psicológicos y se aplican técnicas que incorporan otras dimensiones humanas como la cultura, el lenguaje, la percepción y la motivación para lograr la construcción de una realidad única y aceptada por todos.

Los instrumentos más eficientes de la comunicación actual son los medios de comunicación masiva, que se suman y en algunos casos, reemplazan a instituciones como el Estado, la Escuela y la Iglesia, como instituciones constructoras de la realidad única. Desde los medios masivos se han consolidado los valores esenciales para la civilización occidental como el individualismo, la realidad intermediada, la globalización abstracta y la fragmentación dissociativa.

Sin embargo, es precisamente en el espacio de la comunicación donde actualmente se desarrolla una confrontación simbólica de gran trascendencia que, por un lado, promueve los valores del individualismo, consumismo y la

violencia y, por otra, alerta sobre la necesidad de orientar nuestras acciones alrededor de los Derechos Humanos. Los mismos medios que son utilizados para promover intereses individuales, sirven para denunciarlos y por las características de mayor acceso, el debate desde la base social alcanza espacios cada vez más importantes.

Por eso mismo, su planificación precisa de orientación metodológica, objetivos y planes previamente definidos, analizados y probados. Su uso estratégico puede generar impactos positivos y de gran significación en la construcción del Estado Plurinacional, pero también puede originar distorsiones profundas e irreversibles cuando se la subordina a propósitos ajenos a los intereses colectivos.

Resulta de gran importancia estructurar sistemas ordenados y coherentes que administren los procesos comunicacionales de las instituciones, no como herramientas de manipulación sino como medios para promover valores de cambio social. Por eso es importante la generación de estrategias, planes y actividades desde la perspectiva de la comunicación que fortalezcan y sostengan la imagen, principios y resultados de la gestión defensorial a fin de construir una institución creíble, sólida, coherente y efectiva que cuente con el apoyo y el soporte de opinión pública que conducirá a una mayor legitimación en la sociedad.

La comunicación pública



Las instituciones basan su funcionamiento en la comunicación. La totalidad de sus procesos deben operar como sistemas integrados interactuando permanentemente entre sí, procesando, distribuyendo y recibiendo información y generando cambios en sus diversos componentes. Estos procesos complejos están articulados y son dinamizados por elementos intangibles como sus objetivos, sus normas y reglamentos, los procesos de gestión y coordinación, las variaciones emergentes de los ámbitos políticos y la personalidad de sus autoridades.

“Se suele pensar erróneamente que la comunicación pública, especialmente a través de los medios masivos, es cuestión de sentido común, talento y capacidad oratoria y que por lo tanto está exenta de principios y normas orientadoras”

En instituciones públicas, la comunicación es un componente que, además de definir su propio funcionamiento, genera otro tipo de sistema aún más complejo y variable, la comunicación pública, a la que entendemos como un proceso de interacción y de influencias mutuas entre sociedad civil, el Estado y la sociedad política.

Es a través de la comunicación pública que las instituciones definen sus roles en la sociedad, generan su posicionamiento ante la opinión pública y establecen su utilidad en la organización de las comunidades, es decir que posibilitan su legitimidad.

Una de las particularidades de la comunicación pública actual es la participación, con indudable grado de influencia, del llamado “complejo mediático”, que agrupa a los medios masivos y a las nuevas tecnologías informativas. Sin embargo, la comunicación mediática es sólo un componente de la comunicación pública y aunque es fundamental, no es suficiente para

alcanzar la legitimidad y lograr el posicionamiento efectivo de las instituciones.

Se suele pensar erróneamente que la comunicación pública, especialmente a través de los medios masivos

vos, es cuestión de sentido común, talento y capacidad oratoria y que por lo tanto está exenta de principios y normas orientadoras. Esa percepción puede llevarnos a ser sujetos activos o pasivos de la transmisión de información errada, confusa o incluso conflictiva.

De hecho, debido a que en el ámbito público interactúan el universo de instituciones, organizaciones e intereses y es allí donde se activa además la comunicación política, la posibilidad de lograr un posicionamiento en la mente y los valores de los públicos, se vuelve altamente complejo y difícil. En este espacio multidimensional, se generan las verdaderas construccio-

nes y deconstrucciones de la realidad ya que convergen posiciones diferentes y a veces antagónicas, se produce la sobreexposición y la saturación de los mensajes y se definen las dinámicas simbólicas que terminan por orientar las percepciones que luego construyen la opinión pública.

Es por esta razón que se hace cada vez más necesario que los procesos de comunicación pública sean gestionados desde una perspectiva estratégica, que incluya análisis serios y sistemáticos de la realidad, los procesos culturales, sociales y políticos y las visiones, expectativas y valores de los distintos grupos sociales.

La comunicación institucional

En la actualidad, las instituciones actúan dentro de un nuevo espacio creado por la comunicación y que genera la construcción de vínculos. Este nuevo escenario se refleja en los resultados de credibilidad entre las audiencias y en la percepción de la imagen, reputación, aceptación, confianza y valor que la opinión pública le asigne a la organización.

De ahí que la comunicación se ha convertido en parte de una forma de gestión que produce una relación estrecha y dinámica entre la institución y los trabajadores, las organizaciones, los líderes de opinión, el público, las otras instituciones y la sociedad en general. La comunicación entendida como gestión permite con-

seguir aliados, generar confianza y ganar una reputación que va más allá de la publicidad o de las relaciones públicas.

Así concebida y desde un enfoque funcional, la comunicación adquiere su condición articuladora y transversal: actúa en conjunto y sostiene todas las actividades y productos desarrollados por los otros componentes institucionales para asegurar que las modalidades, el lenguaje, el discurso y la simbología institucional respondan a un discurso unívoco y distintivo, a fortalecer la identidad corporativa y a una orientación centrada en la búsqueda de "sintonía" entre las necesidades y los intereses del público destinatario. O sea, debe responsabilizarse de encontrar el

modo y establecer los vínculos para que cada actividad y producto llegue a sus destinatarios potenciales, sea identificado, comprendido, apropiado y bien utilizado.

La comunicación institucional, por lo tanto, debe ser coherente y funcional a los objetivos de la institución e incorporar al conjunto de prácticas e instrumentos de intercambio comunicacional dirigidos a mostrar una realidad nueva, cuestionar y revisar lo previo y modificar prácticas y actitudes. Es el componente responsable de divulgar y posicionar la institución y su política ante los diversos destinatarios.

Generar una imagen unívoca y positiva resulta un desafío particularmente difícil debido a que ya no se trata únicamente de persuadir; se trata fundamentalmente de generar actitudes en planos más profundos de la conducta humana; penetrar en temas que hacen a la cotidianidad e intimidad de los perceptores sobre su propia

realidad y sobre la visión que tienen sobre sí mismos y su posición en la sociedad.

Para asegurar la eficacia de la comunicación, ésta debe partir de un proceso de interrelación simbiótico entre los distintos niveles del universo institucional, lo que generará una propuesta conjunta y debidamente apropiada por los niveles de dirección que son los encargados de su aplicación práctica.

Desde estas perspectivas, la gestión y administración de los procesos de comunicación masiva, adquieren un papel fundamental y estratégico. No puede ni debe considerarse a la comunicación como una herramienta de apoyo, sino que se la debe entender como un eje central, componente estratégico e instrumento básico en la consecución de nuestros objetivos. Por ello, su tratamiento debe obedecer a una planificación coherente y adecuada a los principios institucionales.

“No puede ni debe considerarse a la comunicación como una herramienta de apoyo, sino que se la debe entender como un eje central, componente estratégico e instrumento básico en la consecución de nuestros objetivos”



Imagen pública y reputación

Uno de los objetivos que se plantean las instituciones al gestionar los procesos de comunicación pública es el fortalecimiento de la imagen y la consolidación de la reputación.

En nuestro medio, solemos confundir los conceptos de imagen con la reputación. La verdad es que están estrechamente ligadas, pero no son lo mismo. La gran diferencia que existe entre ellas, es el tiempo real en el que se establecen: imagen-presente, reputación-pasado.

La imagen es una percepción de las cosas, pero es en tiempo presente: lo que pensamos de una impresión que tenemos ahora; en cambio la reputación lleva mucho tiempo construirla, y se hace más fuerte y creíble con los años.

Una institución puede tener una excelente imagen, pero por ser nueva o poco conocida, todavía carece de una reputación que avale su nombre por sí sola. En cambio una institución con una buena reputación puede tener algún desperfecto, problema o sufrir alguna crisis de imagen, pero si su reputación es buena, éste será el soporte con el que podrá equilibrar la situación.

La buena imagen se forma, en gran medida, por todo lo que la institución dice a través de diversos medios. Desde un comercial de TV hasta las declaraciones de sus directivos en prensa, cada ejecución debe articularse en forma coherente con el resto de acciones de acuerdo a los objetivos de comunicación.



Construcción de la imagen institucional

Sólo hay una forma de lograr que la institución tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Y para ello los primeros que deben percibirlo así son sus propios servidores y servidoras, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales.

La identidad de la organización no es más que el conjunto de rasgos que la caracterizan o distinguen, y la diferencian de otras de similar o distinta categoría. Si ello es así, nuestro problema comienza por tratar de encontrar, estudiar, definir y hacer valer tales rasgos, y proyectar los modos y vías para comunicarlos de la ma-

nera más efectiva.

En ese proceso de necesario estudio hacia adentro y hacia afuera (historia, misiones, entorno geográfico y social, calidad de servicios, proyecciones, competencia, recursos humanos, autoimagen, imagen intencional e imagen pública), que debe permitir una definición experta de lo que hay (o debe haber) en cada organización como bueno y distintivo.

El concepto de identidad institucional surge así del diagnóstico de los atributos esenciales de la organización y sus aspiraciones de superación posible (Verdad presente y meta futura; lo que es y lo que se propone ser; realidad y símbolo). En suma el núcleo sustantivo de su mensaje.

Hay tres tipos de imagen institucional:

- La autoimagen, la que la institución tiene de sí misma
- La imagen intencional, la que quiere proyectar
- La imagen pública, la que realmente percibe el público.

Hay tres elementos que comunican la imagen institucional:

- El comportamiento organizacional o corporativo
- El diseño corporativo o presentación visual
- La comunicación corporativa u organizacional

Cómo comunicar la identidad



Una adecuada gestión de identidad supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la organización, en un mismo sentido, a una sola voz.

Se expresa también en una ética común y un mismo sentimiento sobre la historia y tradiciones de la institución: un compromiso y un concepto único sobre la calidad del servicio y lo que cada quien aporta a ello en su sentido de totalidad. Y un estilo distintivo para comunicarse con los demás.

La concepción y diseño de los símbolos, nombres, marcas y demás elementos visuales, por otra parte, codifican el mensaje de presenta-

“Sólo hay una forma de lograr que la institución tenga una imagen ética, eficiente y comprometida para sus diferentes públicos: siendo ética, eficiente y comprometida, realmente”

ción formal de la institución ante sus públicos, de manera cotidiana. Son su carta de identidad y quizás su mejor o peor patrimonio. La expresión más subjetiva de lo que ella significa. Con el tiempo bastará enunciar un vocablo, mostrar un logotipo o los colores de un uniforme para que toda su imagen quede evocada en la mente de muchas personas, para bien o para mal.

Los medios de comunicación

Los medios de comunicación masiva son empresas que emplean ciertos recursos tecnológicos mediante los cuales grupos especializados difunden contenidos simbólicos para un público numeroso, heterogéneo y disperso. Dicho de otro modo, un medio de comunicación es todo instrumento o soporte de mensajes que actúa como intermediario en la diseminación (no intercambio) de contenidos.

En la realidad actual, los medios masivos son una de las instituciones sociales más importantes y al mismo tiempo más complejas. De hecho, existen varias visiones respecto a su papel en la construcción de la civilización moderna.

Una tendencia considera que, al estar controlados por las élites económicas y políticas de una sociedad, representan y defienden sus intereses, son funcionales al sistema, a los gobiernos o las ideologías para mantener el statu quo, eliminando la capacidad crítica, conduciendo a la superficialidad, al hedonismo, a la pereza intelectual y a la ruptura de los vínculos sociales.

Además se les acusa de manipular los hechos, la historia y la comprensión de la realidad, de

erigirse unilateralmente como fiscales, jueces, guías, intérpretes y ordenadores del mundo y de presentar una falsa idea de universalización y globalización del conocimiento, ya que eligen y difunden sólo una parte de la realidad descontextualizada y tergiversada.

Sin embargo, otra corriente menos apocalíptica afirma que los medios han universalizado el conocimiento y vinculado las culturas, al renovar los lenguajes, integrar las visiones, permitir el acceso de millones de personas

“Los medios no dicen a la gente cómo deben pensar, sino sobre qué temas reflexionar y debatir, estableciendo la jerarquía de importancia en que son dispuestos”

a la cultura e incrementar la democratización del conocimiento. “Los medios, afirman, han logrado la concienciación sobre grandes temas sociales como los derechos humanos, la crisis medioambiental, la democracia y la tolerancia, han generado mayor presencia e influencia ciudadana en políticas públicas, disminuyendo o frenado procesos de violación masiva de derechos humanos y además tienen la capacidad de inducir la condena pública moral, cuando la justicia está en manos del poder”.

Uno de los debates más sostenidos tiene que ver con la influencia de los medios en la sociedad moderna. Para el primer grupo, los medios tienen una influencia directa y planificada sobre

la construcción de valores y comportamientos sociales y por lo tanto, son los principales factores que reproducen un sistema basado en el individualismo, el consumismo y la violencia.

Para el otro bloque, la influencia es relativizada por la mayor variedad de oferta de contenidos mediáticos y al hecho que siempre pueden ser sometidos a legislación y control del Estado y casi siempre a la elección de los receptores. Por otro lado, se afirma que la audiencia es activa, y la relación entre mensajes y efectos no es directa, sino que el público hace uso de ellos en función de sus necesidades específicas. Bajo esta idea, los receptores se exponen a los medios y mensajes que refuerzan sus creencias y posiciones y rechazan aquellos que les son contrarios. Además los efectos no son ni

directos ni permanentes, sino que pueden cambiar, tienen cierta permanencia en el tiempo, algunos son a corto plazo y no todos los efectos son los mismos

Por estas razones, no es posible plantear una definición única de los medios, aunque se puede señalar que en términos políticos, son instrumentos para la dominación; en términos económicos, medios de producción; en términos sociales factores de cohesión y en términos culturales, ordenadores y simplificadores de la realidad.

También debemos considerar, según la teoría de la Agenda Setting que “Los medios no dicen a la gente cómo deben pensar, sino sobre qué temas reflexionar y debatir, estableciendo la jerarquía de importancia en que son dispuestos”.

Desde esta perspectiva, podemos perfilar algunas de sus características:

- Los medios son precisamente eso... medios.
- Siempre detrás de un mensaje hay un mensajero, y detrás de éste un propósito.
- Ensalzar o satanizar a los medios es simplificar peligrosamente la realidad.
- Debemos diferenciar entre medio de comunicación, periodismo y lógica del mercado.
- Es preciso considerar que la mayoría de ellos obedecen a la lógica del mercado y el rating.
- Los medios buscan esencialmente información.
- Para los medios, la información se expresa en un dato clave, una cifra o algún testimonio útil en términos de impacto público.

La prensa, la noticia y la información

En primer lugar, es importante diferenciar los medios de comunicación de la prensa. Aunque ésta no puede desarrollarse separada de los medios, de hecho es sólo una parte de la programación o los espacios que aquellos determinan dentro de su oferta pública.

La prensa es una institución cuyo aporte a la construcción del mundo moderno ha sido fundamental, especialmente a partir del siglo XVIII. Dotada de una serie de principios, objetivos, herramientas, normas legales y metodologías de intervención, se constituye en una disciplina científica, un componente estratégico y un instrumento esencial para los procesos de socialización y comunicación.

“La noticia periodística, al ser difundida adquiere un valor social muy específico: la credibilidad”

La prensa debe entenderse como el complejo social, académico y normativo que administra, procesa y difunde aquellos hechos sociales que considera relevantes. Sus agentes de intervención son los y las periodistas que materializan por un lado su derecho a recabar, procesar y difundir información pública y, por otro, son los delegados de la misma sociedad para ejercer el derecho de todos y todas a ser informados de

manera amplia, oportuna, responsable y veraz.

La materia prima para el trabajo de los periodistas son los hechos que suceden en la sociedad o las opiniones de los agentes públicos o privados que tienen interés o deciden difundir información. Estos hechos, a su vez, son priorizados, interpretados, procesados y construidos por los periodistas y transmitidos a través de los diversos géneros periodísticos (noticia, reporte, entrevista, crónica, opinión y editorial).

La noticia periodística, al ser difundida adquiere un valor social muy específico: la credibilidad, debido a que precisamente la sociedad y el Estado les ha otorgado a los periodistas y por extensión a los medios que las difunden, la legitimidad suficiente para asumir que aquellos que transmiten como información responde no sólo a una relación de los hechos reales, sino que además les suele otorgar la referencia de imparcialidad y objetividad. Incluso en esta etapa en la que el periodismo ciudadano está alcanzando una gran influencia en el mundo, es la noticia reflejada en los medios la que alcanza ese nivel de credibilidad.

Este valor otorgado por la sociedad hace que el control, o cuando menos, la incidencia para que determinados hechos, se conviertan y se difundan como noticias, o que otros no alcancen esa categoría, sea uno de los objetivos principales de los ámbitos del poder, sea estatal o de

intereses ideológicos, políticos o económicos. Esta lucha por incidir en la agenda mediática, hace que la labor de los periodistas y sus productos, sean uno de los espacios más contro-

vertidos y al mismo tiempo más sometidos a niveles de presión, censura o control. La propia legislación prevé mecanismos para proteger, tanto a los periodistas de la presión del poder, como a la sociedad de los excesos de la prensa.

■ Pese a que el análisis de estos tres factores resulta complejo, podemos señalar algunos aspectos principales para entenderlos:

- La noticia no es una relación de los hechos sino su interpretación; por lo tanto no puede ser totalmente objetiva.
- El tiempo y el espacio reducido impiden su contextualización y provoca segmentación.
- Desde su construcción hasta su publicación pasa por etapas de control y adecuación, no siempre exenta de censura.
- Es una mercancía material o ideológica.
- Actualmente ha dejado de ser privativa del periodista, y tiende a ser ciudadana.
- Las personas tendemos a retener con mayor rapidez los hechos negativos que los positivos.
- Saber decir se convierte en saber informar
- La información nunca permanece inmóvil, se desplaza como ondas.
- La información de mala calidad sólo resulta en multiplicación de informaciones de mala calidad. La distorsión genera más distorsión.
- Los periodistas siempre buscarán respuestas breves, afirmaciones categóricas y mensajes directos. Muchas veces si no encuentran estos tres atributos tenderán a crearlos.

La Defensoría del Pueblo y la comunicación



Las funciones que la Constitución Política del Estado asigna a la Defensoría del Pueblo se encuentran principalmente en el plano moral. Por su propia naturaleza, carece de

capacidad coercitiva y su trabajo se encuentra más bien en el ámbito de la persuasión, la visibilización y la denuncia pública. En este contexto, la comunicación juega un papel decisivo ya que son la adhesión y la demanda social, las que generan presión en las instituciones encargadas de garantizar el ejercicio y respeto a los derechos humanos.

En determinadas circunstancias y en ciertos ámbitos, la gestión directa con autoridades es

“Para la Defensoría del Pueblo, la comunicación debe convertirse en una herramienta de cambio y liberación y en un instrumento que sustente y promueva los principios del Estado Plurinacional”

suficiente para restituir derechos vulnerados o prevenir la vulneración, sin embargo en otros la acción de la Defensoría necesariamente ha de colisionar con los intereses y los enfoques sobre los derechos, de

las instancias de poder estatal o privado; en esos casos la gestión o el recordatorio de deberes resultan improductivos, lo que suele conducir a las dilaciones, la negativa sistemática e incluso las reacciones agresivas, por lo que se hace necesario recurrir a la autoridad moral que tiene como objetivo promover la concienciación y la reacción de la opinión pública.

Por otro lado, siendo una de las funciones principales de la Defensoría del Pueblo, la promo-

ción y la difusión de los derechos humanos, el uso sistemático, estratégico y planificado de la comunicación pública, resulta determinante e insoslayable, tanto a través de acciones directas como de intervenciones mediadas en el plano de lo simbólico y con el uso efectivo de los medios masivos.

Así pues, la comunicación, entendida como disciplina científica, proceso cultural y mecanismo de construcción social, es un soporte esencial para garantizar y viabilizar el cumplimiento del mandato constitucional y los objetivos institucionales de la Defensoría del Pueblo. Los procesos de comunicación son sustanciales a la promoción de los derechos humanos y constituyen una herramienta necesaria para su exigencia.

Finalmente, es importante considerar que, aunque la construcción del Estado Plurinacio-

nal es un proceso integral y multidimensional que abarca los campos social, político, jurídico, económico y cultural, la dinámica de su implementación se orienta en dos ejes centrales: su estructuración formal y su apropiación simbólica. En este segundo eje, la construcción social e ideológica es un espacio donde la comunicación planificada cobra un protagonismo de primer orden.

Por esta razón, para la Defensoría del Pueblo, la comunicación debe convertirse en una herramienta de cambio y liberación y en un instrumento que sustente y promueva los principios del Estado Plurinacional, es decir que debe orientarse hacia la construcción de valores individuales y colectivos, en un marco de interculturalidad, descolonización y despatriarcalización que tengan como sustento los principios y valores sustantivos de los derechos humanos.



La Defensoría del Pueblo y la opinión pública¹

Para la Defensoría del Pueblo, su relación con la opinión pública no tiene que ver con la construcción de percepciones y adhesiones coyunturales, sino con la generación de vínculos profundos y sustantivos.

Desde esta perspectiva, la institución busca trascender la construcción momentánea de una opinión pública favorable y buscar la generación de una conciencia social y un modo sustancial de entender la relación entre los individuos entre sí y de éstos con el Estado, que debe basarse en el respeto, cumplimiento, promoción y vigencia plena de los derechos humanos.

Esta conciencia social, intrínsecamente ligada a los derechos humanos, debe estar asociada

a los procesos históricos y políticos, aunque no de manera complementaria sino estructural, por lo que debe guiarlos y construirlos como único camino para alcanzar los ideales de justicia, libertad, democracia y bienestar.

Por lo señalado, el vínculo entre la Defensoría y la opinión pública no puede ser esporádica, improvisada ni menoscabada. Para nuestro trabajo resulta esencial y gravitante ya que, por un lado nos debemos a la gente, al pueblo y a sus intereses y por otra, necesitamos del apoyo de la opinión pública frente a las presiones, las negativas y las agresiones que podemos recibir de los órganos de poder o de los intereses políticos o económicos cuando la defensa de los derechos humanos nos enfrente con ellos.



¹ Aunque el concepto de opinión pública es polisémico, asumimos la definición de la socióloga alemana Elizabeth Noelle Neumann que la considera como "un conjunto de comportamientos que constituyen la expresión de las mentalidades y actitudes de las colectividades sobre temas de cualquier índole. Así las opiniones están ligadas a tradiciones, valores, prejuicios o modas antes que posturas racionales ligadas a los aspectos político-institucionales" (Neumann Noelle, "La Espiral del Silencio", Edit., Grijalbo, México 2001; pág. 18)

Accionar público de la Defensoría



En términos de su accionar público, la relación entre la Defensoría del Pueblo y la población puede desarrollarse en cuatro niveles:

- Las acciones directas que son visibilizadas por grupos pequeños y específicos y cuyo potencial es la divulgación interpersonal sujeta a interpretaciones, resultados y discursos variados. Ej. La atención de casos, los talleres de capacitación, las reuniones para gestionar soluciones a denuncias o para lograr medidas de prevención de las instituciones del Estado.
- Los eventos y las acciones e intervenciones de servidores y servidoras de la Defensoría, que pueden o no tener difusión masiva, pero que generan opiniones de terceros como de organizaciones e instituciones sobre nuestro trabajo y cuya importancia es mayor ya que puede generar opinión pública. (Ej. Inauguraciones, verificaciones defensoriales, actividades públicas, etc).
- La incidencia mediada, que se refiere fundamentalmente a la gestión y generación de conocimientos e información a partir de los informes defensoriales, los estudios especializados o los materiales de información, sensibilización y promoción que produce y difunde la institución. Éstos tienen difusión pública aunque su ámbito es relativamente menor debido a que alcanza a grupos específicos.
- Las declaraciones o intervenciones directas en medios de comunicación de los voceros institucionales (sean designados o accidentales) o de las notas de prensa y/o comunicados de prensa cuya importancia es fundamental ya que constituyen la posición oficial de la Defensoría, generan repercusiones y sobre todo, aportan a la creación de una imagen pública determinada.

De los cuatro ámbitos, sólo el primero no precisa de una gestión de comunicación pública (cuando menos en su etapa de realización); los otros tres (en orden creciente) tienen como un componente esencial la comunicación masiva ya que se planifican definen y organizan para la

ciudadanía. Por tanto, no tiene mucho sentido si producimos un estudio para que no se conozca y si determinamos realizar una denuncia, dar una información u opinar sobre determinadas políticas y no querer que la gente se entere.

Sin embargo, no es suficiente que haya cobertura y difusión mediática. Como se explicó anteriormente, en el espacio público juega una infinita cantidad de intereses, actores, tendencias, opiniones, etc. tanto de los medios como de otras instituciones, de modo que es necesario gestionar y aplicar la comunicación estraté-

gica, que no es otra cosa que la aplicación de métodos y técnicas especializadas en el área, para que nuestro mensaje, nuestra actividad o el resultado de nuestro trabajo sea conocido, apropiado y valorado de manera adecuada y oportuna por la gente.

Los responsables de aplicar la comunicación pública defensorial



La gestión de comunicación pública está bajo la responsabilidad de los servidores y servidoras de la Adjuntoría de Promoción y Análisis, que además son responsables de los procesos educativos. Sin embargo, en el ámbito de la prensa y la gestión informativa, la vocería está asignada a las y los Representantes, en el nivel local, y al Defensor y sus Adjuntos en el nivel nacional.

Es decir que, mientras los y las profesionales APAs reciben, registran, gestionan y operan la relación con los medios, son las autoridades

departamentales quienes difunden la posición oficial a través de las notas o comunicados de prensa que se han decidido publicar. Este modelo tiene grandes ventajas ya que permite un mayor nivel de coordinación y posibilita que antes de la voz oficial, haya un ámbito que puede muchas veces, resolver los temas antes que lleguen a la autoridad.

Para los propósitos de este Manual, se abordará el trabajo de ambos profesionales solamente en el área de comunicación pública y específicamente en su relación con los periodistas y la prensa.

La Defensoría del Pueblo y la prensa

La política institucional sobre este tema determina cinco ámbitos sobre los que se basa la relación con la prensa y los periodistas:

1. Los periodistas son sujetos de derechos reconocidos en la Constitución Política del Estado, las leyes y los instrumentos internacionales en la materia.
2. La prensa también ejerce un derecho fundamental; la libertad de expresión y de opinión, base y sustancia de la democracia.
3. A través de la prensa, las ciudadanas y los ciudadanos ejercen su derecho a recibir información veraz, oportuna y responsable. Es también obligación de las instituciones del Estado (de la que forma parte la Defensoría) viabilizar este derecho.
4. La prensa tiene la obligación constitucional de difundir información responsable, respetando la veracidad y los derechos de las personas.
5. Esta responsabilidad tiene su complemento en la obligación del Estado y la sociedad de proteger a la prensa de toda acción de presión, violencia o censura a su trabajo.

Adicionalmente a ello, la institución tiene al periodismo como uno de los grupos más importantes para el cumplimiento de su labor y

el alcance de sus objetivos, y al mismo asume como prioritaria la defensa de los derechos de los periodistas.



Principios de la gestión de la comunicación pública para voceros y voceras y personal de APA



“Cuando el receptor interpreta mal el mensaje del emisor, el responsable es el emisor”

La comunicación

- No debemos olvidar que en la comunicación humana intervienen por lo menos siete componentes:
- El mensaje
 - El emisor
 - El receptor
 - El medio o canal
 - Los contextos (del emisor, del medio y del receptor)
 - El lenguaje no verbal
 - Los efectos



■ Para todo vocero o vocera y servidor o servidora del área de comunicación, es importante que se tenga en cuenta algunos aspectos sustantivos del proceso de comunicación:

- No podemos no comunicar. Todo comunica, incluso nuestro silencio y nuestra ausencia.
 - Sólo se puede hablar de comunicación, cuando hay retroalimentación
 - Cada persona oye y ve selectivamente
 - Lo verdadero no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
 - Cuando el receptor interpreta mal el mensaje del emisor, el responsable es el emisor.
- Para que exista comunicación no es necesario que ésta sea eficaz.
- Cada comunicación tiene un aspecto de contenido y otro de relación; el último condiciona al primero.
 - A los dos niveles de cada comunicación corresponde un lenguaje específico; el verbal y el lenguaje de imágenes, cargado de emociones.
 - La naturaleza de una relación está condicionada por la valoración de los procesos comunicativos por parte de los interlocutores.

Es necesario que comprendamos que, como voceros o voceras, vamos a comunicar lo que debemos y no lo que queremos y en toda circunstancia nuestro mensaje debe referirse a valores, lo que a su vez entraña una gran res-

ponsabilidad ya que, como se ha explicado antes, sólo hay una forma de convencer de los valores éticos y es siendo ético, es decir que los valores no pueden comunicarse en campañas sin un soporte real.

■ Los principios de la comunicación institucional eficaz parten de las siguientes premisas:

- No basta con informar, hay que mostrar.
- Las campañas de comunicación muestran sólo lo bueno y funcionan por un tiempo.
- Los públicos exigen coherencia entre el discurso y los hechos.
- Una buena idea transmitida por un mal vocero se vuelve mala.

- Las personas califican a las personas y construyen conceptos sobre las instituciones.
- La imagen de la institución no sólo es responsabilidad de sus autoridades.
- Cada funcionario lleva a su círculo pequeño, la carga de la imagen institucional.
- Por eso, la corrupción, el mal trato o la ineficiencia de un funcionario afecta a toda la institución.
- La imagen se construye en la cotidianidad, se refuerza en lo público y se consolida en las acciones coherentes.

Barreras de la comunicación

En la interpretación y decodificación del mensaje pueden producirse algunos fenómenos psicológicos y emotivos que distorsionan la comunicación:

- Habilidad comunicativa deteriorada.
- Utilización del canal inadecuado.
- Desconocimiento del entorno socio – cultural de los receptores.
- El mensaje lleva una carga emotiva muy elevada.
- Ignorar que la actitud y la forma de presentarlo son parte del mensaje.
- Efecto halo: el mensaje lo fundamentamos en un rasgo favorable o desfavorable o por una predisposición contra el interlocutor
- Prejuicios o ideas preconcebidas
- Estereotipos: imágenes mentales, arraigadas en las personas
- Proyección: atribuir los propios sentimientos o características a la otra persona o rechazar a aquellos que no se nos parezcan.
- Expectabilidad: la predisposición a que ocurra aquello que se espera.
- Percepciones diferentes: las personas perciben el mismo fenómeno de diferente manera.
- Diferencias culturales y de lenguaje: muchas de las palabras del emisor del mensaje no tendrán el mismo significado para el receptor.
- Emociones: el temor, la inseguridad, el afecto, u otro tipo de sentimiento
- Relaciones interpersonales: nivel de relación entre el emisor y el receptor.

El discurso

Es el conjunto de ideas coherentes y ordenadas que expresa la filosofía e ideología de la institución; es construido y perdura por un tiempo más o menos prolongado, además se lo construye con el fin de promover, promocionarlo y convencer. Es importante señalar que una institución puede construir varios discursos según su público meta sin ser contradictorio.

El discurso institucional ha sido producido y

aprobado en la gestión 2013 y se encuentra publicado en la Cartilla "Conciencia comprometida por los derechos humanos" que fue distribuida a todos los servidores y las servidoras de la Defensoría del Pueblo. Es a partir de sus definiciones y acepciones que se deberá elaborar toda argumentación, exposición y planteamiento que se considere oficial y respaldado por la visión institucional.

El mensaje

Un mensaje es la construcción y expresión de una idea; puede darse a conocer en forma verbal, escrita o icónica y en sí mismo constituye la materia prima de la comunicación. Los mensajes pueden ser polisémicos o decodificados de manera distinta y reflejan la coherencia o disonancia discursiva.

Todos los componentes de nuestras intervenciones contienen en sí mismos mensajes que pueden ser decodificados de manera distinta por el periodista y por el público receptor. Sin embargo, debemos tener la capacidad de transmitir de manera inequívoca las ideas centrales que queremos comunicar.

Estas ideas fuerza deben ser previamente coordinadas y ensayadas en su contenido y su forma. Como nos encontramos en medio de

una serie de mensajes, debemos ser capaces de introducir de manera clara el nuestro, aquel que queremos que la gente entienda y acepte.

La determinación del mensaje principal debe originarse previamente en la determinación de los objetivos que la institución define en un momento o una campaña específica. El objetivo es aquello que la institución desea lograr. El mensaje que expresa ese objetivo capta esas ideas en una forma claramente inteligible.

Es probable que la institución persiga muchos objetivos, por ello con frecuencia necesita consolidarlos, en tres o cuatro de amplio alcance, para su mayor coherencia. Hablar de demasiados objetivos puede dar lugar a confusión y riesgo de perder la atención del público.

Los mensajes tienen que ser consistentes. La información se puede adaptar y matizar de distintas formas según el público al que se destina, pero el mensaje principal general debe ser el mismo. También debe ser breve, fácil de comprender, fácil de explicar y fácil de recordar.

Los mensajes se deben repetir. De lo que se trata es de crear una caja de resonancia en la que el mensaje se escuche una y otra vez.

La elaboración de objetivos de una acción comunicacional y sus consiguientes mensajes no es competencia exclusiva del área de prensa. De hecho, todo empieza con el o la Representante. A menos que este nivel esté comprometido y trabaje en estrecha colaboración con el encargado de comunicaciones, sólo se cosecharán fracasos.

El mensaje principal debe ser breve, fácil de recordar y fácil de comprender. Adicionalmente se debe preparar tres mensajes secundarios relacionados con él principal, cada uno dirigido a un grupo demográfico distinto. Pensar en el tronco de un árbol como el mensaje principal, del que brotan ramas o mensajes secundarios.

Es necesario asegurarse de que tanto su mensaje principal como los secundarios, sea sencillo, claro y directo. Algunas veces, un mensaje contundente es suficiente. El siguiente paso es identificar a los públicos y decidir a quiénes se desea que sean los destinatarios de los mensajes.

En la Defensoría del Pueblo, la gestión y monitoreo de los mensajes y discurso está a cargo de la Adjuntoría de Promoción y Análisis.

Tipo de mensajes

Los mensajes pueden ser diferentes según la situación específica en que son enunciados

Mensaje paraguas: que sirve para cualquier escenario pues es el más comprensivo.

Mensaje de continuidad: en el que ya se van detallando aspectos clave.

Mensaje de contención: en el que, luego de hablar bien de nosotros, procedemos a curarnos en salud, rayando la cancha

con explicaciones sencillas referidas a aquellos aspectos difíciles o negativos que puedan sobrevenir en la entrevista de prensa.

Mensaje de oportunidad o de ocasión: mediante el cual detallamos los aspectos salientes de nuestras actividades y logros, es decir, aquello que nos diferencia por la calidad de nuestra labor.

Mensajes polémicos: son aquellos que no encuentran pleno consenso y que, por el contrario, generan una gran controversia y avivan el debate sobre una temática.

Si están bien pensados, su lanzamiento puede generar beneficios a la institución. Por ejemplo, pueden servir para lanzar un globo de ensayo o para distraer la atención de otro tema incómodo.

Si decidimos lanzar uno de estos mensajes debemos estar claros de que queremos hacerlo y que no es efecto únicamente de la adrenalina del momento, provocada por las cámaras, los micrófonos, las luces y las siempre provocadoras preguntas de los periodistas.

Hay que prever cuáles serán las reacciones para así minimizar las consecuencias. Es mejor que estos mensajes sean lanzados por ejecutivos de segunda o tercera línea, para no exponer al máximo directivo de la institución en polémicas que puedan afectar la reputación de la entidad.

Mensajes negativos y necesarios: son los mensajes que la institución se ve en la ineludible necesidad de transmitir a la ciudadanía. Para la gente constituyen una mala noticia por lo que se espera que se desate un fuerte rechazo, acciones de pro-

testa y hasta una crisis en la institución.

Por eso mismo, estos mensajes deben ser comunicados por el segundo de la institución, pues se reserva al primero para las buenas noticias.

Estos mensajes deben ser dichos con toda claridad. Se pueden usar eufemismos, pero no hay que abusar de ellos porque la gente se sentirá engañada. Así por ejemplo, para decir subida de precios, se utiliza nivelación de precios.

La difusión de estos mensajes debe realizarse en horarios o días de poca atención mediática, por ejemplo, fines de semana, festivos o feriados largos.

Mensajes positivos: las buenas noticias para la ciudadanía son la mejor forma de mejorar la imagen institucional. Precisamente por eso deben ser anunciadas por la máxima autoridad.

La institución puede sacar un gran rédito de su repetición, lo que implica una fuerte inversión.

Mensajes de servicio a la comunidad: son aquellos comunicados o informes de servicio a la comunidad que deben ser presentados de forma clara y didáctica. Por ejemplo, difusión de derechos específicos.

Mensajes informe: Son muy frecuentes en una institución como la Defensoría del Pueblo. Conllevan una investigación previa y fijan posición de la Defensoría sobre

determinado tema, que por lo general está envuelto en la polémica. La ventaja de estos informes es que generan bastante expectativa mediática.

Características que deben emanar del mensaje



Especificidad: tiene que ver con la necesidad de mantener la unicidad de la idea, para lo que es necesario despejarlo de otros argumentos o líneas conceptuales para que pueda ser captado sólo y únicamente aquello que queremos expresar.

Concisión y brevedad: la concisión es una cualidad que expresa síntesis, es decir, expresa de manera condensada la mayor cantidad posible de sustancia comunicacional.

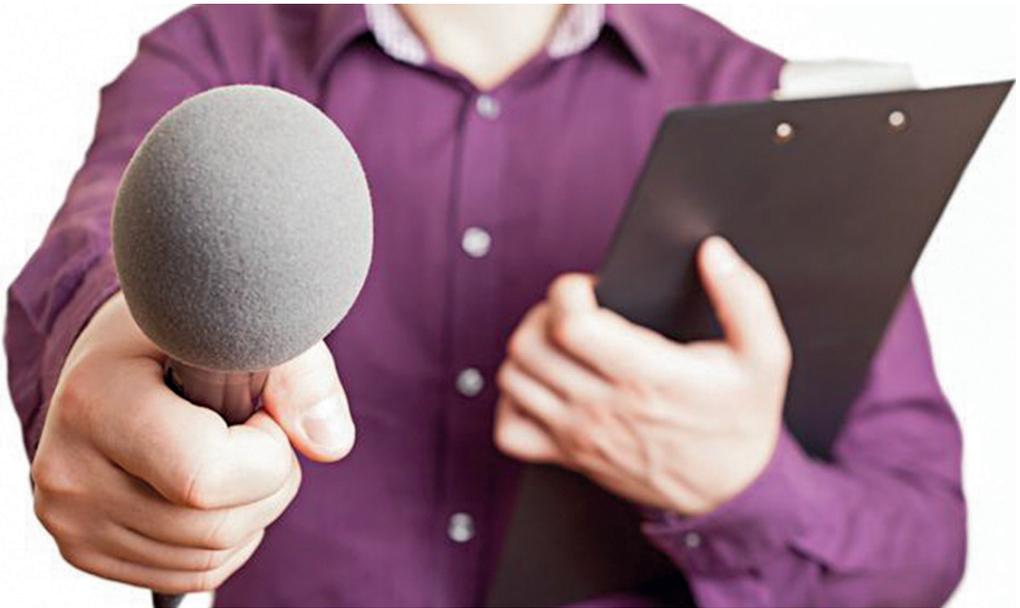
La brevedad, por su lado, se refiere a la cualidad de usar la menor cantidad posible de palabras para expresar la mayor sustancia del mensaje.

Redundancia: para posicionar (introyección, recordación, resignificación) un mensaje es indispensable su repetición sistemática ad infinitum, en todos los dominios posibles, en cuantas circunstancias se presente, por el medio del que se disponga.

Relevancia: nuestro mensaje debe ser importante y útil para el público. Así lo debe percibir, por eso es importante que se utilice un tono diferente cuando lo enunciamos.

Oportunidad: el mensaje debe responder a un contexto temático y temporal. Cuando emitimos un mensaje sobre un hecho demasiado lejano en el tiempo y cuando otras instituciones han expresado su posición y fijado una idea en el público, es probable que no tenga ninguna trascendencia.

Claridad: tiene que ver con la proposición de un mensaje de manera simple y directa. Un buen mensaje no debe necesitar explicarse ni complementarse.



El trabajo de los y las profesionales en comunicación de la Defensoría en el ámbito de la información



“La gestión y difusión de información en los medios de comunicación deben estar enmarcadas en la visión, misión, principios y valores de la Defensoría del Pueblo”

La gestión y difusión de información sobre las acciones de la institución y de sus Representaciones Departamentales, Especiales y Mesas Defensoriales en los medios de comunicación deben estar enmarcadas en la visión, misión, principios y valores de la Defensoría del Pueblo, haciendo énfasis en los ejes temáticos que se promueve (niñez y adolescencia, mujer, pueblos indígenas, conflictos, trata y tráfico de personas y Sistema

del Servicio al Pueblo)

Las Representaciones y Mesas Defensoriales utilizarán recursos periodísticos como las conferencias o ruedas de prensa, notas de prensa, comunicados institucionales, boletines informativos, entrevistas exclusivas, entrega de informes y/o estudios defensoriales, etc., para reforzar la imagen y mensaje institucional y promover los derechos humanos.



Conferencia de prensa

- Al menos seis veces en la gestión se convocará a una conferencia o rueda de prensa para dar a conocer actividades de la Representación o Mesa defensorial.
- La información debe tener un contenido noticioso y de interés para los medios de comunicación y por ende para la población.
- Se debe elaborar una nota de prensa o un comunicado de prensa para entregar a los periodistas que asistan a la convocatoria. Ésta debe ser enviada por correo electrónico a los medios de comunicación, con copia a la Unidad de Prensa de la Oficina Nacional.

Notas de prensa

- Al menos una vez por semana se debe elaborar y difundir una nota de prensa con información relevante de las actividades que realiza la Representación o Mesa Defensorial sobre la atención de casos, incidencia en políticas públicas locales, los temas priorizados y educación y formación.
- Las y los profesionales APA deben gestionar su difusión y publicación en los medios de comunicación locales.
- El contenido debe guiarse por las líneas discursivas de la institución.
- La información difundida debe ser noticiosa, clara, concisa y de interés para los medios de comunicación para asegurar su publicación y difusión.
- Este proceso informativo debe tener la supervisión de las y los Representantes.
- Al menos una de las notas producidas y difundidas, obligatoriamente debe estar relacionada a las temáticas de la violencia contra mujeres, niños, niñas y adolescentes.

Comunicados de prensa y declaraciones del Defensor

- Las Representaciones y Mesas Defensoriales deben replicar los comunicados oficiales que se emiten desde la Oficina Nacional de la Defensoría del Pueblo y las declaraciones del Defensor sobre temas específicos que serán enviados a los Representantes y Responsables de Mesas desde La Paz.
- Las y los profesionales del APA deben gestionar su difusión en los medios locales de sus regiones.
- Cuando se elaboren comunicados de prensa sobre temas específicos, su contenido deberá estar enmarcado en la línea institucional y deberá ser coordinado con la Adjuntoría de Promoción y Análisis.

Gestión de medios y entrevistas exclusivas

- Las y los técnicos APA deben identificar medios de comunicación, impresos, radiales y televisivos para gestionar, al menos una vez al mes, entrevistas exclusivas a las y los Representantes para la difusión de las acciones defensoriales y temas de interés de la institución.
- Asimismo, los y las profesionales APA deberán recibir y gestionar las demandas de los medios de entrevistas exclusivas, las evaluarán conjuntamente el o la Representante para otorgarla. Esta decisión no será consultada con la oficina nacional a menos que el tema pueda generar polémica pública; los criterios para la aceptación no podrán tener ningún sesgo de discriminación, preferencia o desafecto.
- Se deben gestionar alianzas con medios de comunicación que apoyen el trabajo de la Defensoría del Pueblo y asegurar la difusión de las actividades de las Representaciones y de casos atendidos que interesa que se difunda. Un referente al respecto es el acuerdo que logró APA con el periódico Página Siete, al que entregó la información necesaria para que haga seguimiento de casos atendidos por la institución. (Pacientes retenidos en hospitales).

Monitoreo de noticias

- Las Representaciones y Mesas deben revisar diariamente el monitoreo de noticias y el análisis informativo y recomendaciones que se emite desde la oficina nacional.
- En el monitoreo existe un espacio de comentarios que pueden utilizar para proponer sugerencias en temas específicos. Asimismo deberán incluir las noticias que no aparecen en el monitoreo, según las instructivas enviadas en enero pasado.

Encuentros con periodistas, editores, jefes de informaciones y/o directores de medios

- Las y los profesionales APA, en coordinación con sus Representantes, deben promover encuentros, reuniones, talleres y/o conversatorios con periodistas, editores, jefes de prensa y/o directores de medios para informar sobre el trabajo y las actividades de la institución y serán estos espacios donde se pueda generar acuerdos y alianzas sobre temáticas específicas.
- Estos encuentros pueden realizarse cuando la MAE visite las distintas Representaciones y Mesas o de manera directa con las y los Representantes.
- Además se deberán promover alianzas con los medios, las que deben priorizar las temáticas de especial interés que tiene la Defensoría del Pueblo (niñez y adolescencia, mujer, pueblos y naciones indígenas, trata y tráfico de personas y conflictos).
- Deberá coordinarse con APA nacional la realización de, al menos, un taller sobre "Comunicación y Derechos Humanos" para capacitar a los periodistas en un adecuado manejo del lenguaje escrito y audiovisual en relación a poblaciones vulnerables (niñez, adolescencia, mujer, pueblos y naciones indígenas, personas con discapacidad, personas adultas mayores, colectivo TLGB, personas con VIH/SIDA).

Entrenamiento de voceras y voceros



“Existe la errónea creencia de que tener jerarquía en la institución, tener capacidad oratoria o una fuerte personalidad, faculta de inmediato para saber cómo dirigirse a los medios”

En primer lugar es necesario que entendamos que la relación con los periodistas y los medios es, para nosotros, un instrumento para relacionarnos con la ciudadanía, es decir que este vínculo es un medio y no un fin. Asimismo, es importante considerar que la relación no es mecánica ni automática, debido a que cada una de las instituciones (la Defensoría y la prensa) tiene sus propios objetivos, intereses, funciones y concepciones, por lo que se ha de buscar siempre establecer lazos basados en el respeto, la transparencia y la cooperación mutua.

Por esa razón, y en primer lugar, las relaciones de la institución con la prensa implican la necesidad de un entrenamiento de los voceros de la

organización, a fin de que transmitan un mensaje claro y efectivo para el posicionamiento institucional. En esta medida, el entrenamiento de voceros constituye una herramienta indispensable en la gestión de la reputación corporativa.

A la vez que evita actuaciones que debiliten la imagen de la institución, hace que los voceros sean vistos con una fuente informativa de alto valor, llegando a convertirlos en líderes de opinión de su sector.

Asimismo, al difundir noticias sobre los valores de la institución que sean narradas por terceros -los medios de comunicación-, el nivel de credibilidad se incrementa de manera notoria, lo cual genera una percepción favorable en las audiencias.

Una parte trascendental del entrenamiento es la de capacitar a los directivos para que comprendan los objetivos y mecanismos de trabajo mediáticos para seleccionar, abordar y publicar las informaciones. Lo ideal es construir un equilibrio entre el interés institucional en mostrar sus logros y el de los periodistas por conseguir y difundir contenido real, oportuno y novedoso.

El adecuado desempeño de las y los voceros se mide en cuestiones de forma y contenido. La primera implica necesariamente mirar al periodista, tener una posición de atención, gesticular de forma natural, sonreír, etc. Mientras que la segunda hace referencia a definir objetivos, evitar los tecnicismos, ser breve, ejemplificar partes del discurso, etc.

Una vez que las personas designadas para el entrenamiento hayan puesto en práctica estas indicaciones, construyendo un estilo de acuerdo al posicionamiento de la institución, estarán aptas para difundir sus logros y minimizar, en situaciones de crisis, los daños a su activo más importante: su reputación.

El entrenamiento en medios como parte de un buen programa de comunicación, es un elemento fundamental para construir vínculos efectivos, proteger reputaciones, influir en el

debate público y, en última instancia, construir el valor de la institución.

Existe la errónea creencia de que tener jerarquía en la institución, tener capacidad oratoria o una fuerte personalidad, faculta de inmediato para saber cómo dirigirse a los medios.

El entrenamiento en medios le ayuda a sostener entrevistas y conferencias de prensa con mensajes positivos, a prepararse para preguntas hostiles, a anticipar preguntas de no fácil respuesta y a lanzar los asuntos de su interés de una manera sencilla y eficiente.

En cuanto a las formas, hay quienes le hablan a los medios con un tono solemne que ya no llega a nadie; los hay quienes sólo se dedican a quejarse con un tono que hostiga; los hay quienes pretenden modernizar un tono jurásico que sigue rayando en el cinismo; y los hay quienes, en la desesperación por ya no seguir perdiendo, simplemente no encuentran el tono.

Son contados quienes, en forma y fondo, parecen hablarnos a través de los medios con honestidad. Como alguna vez dijo Abraham Lincoln: "Más vale permanecer callado y que sospechen tu necedad, que hablar y quitarles toda la duda de ello".



Vocero o vocera de la Defensoría del Pueblo

“La vocería no es un espacio para asumir protagonismo personal”

El vocero o la vocera es la persona individual que habla por delegación de una institución, llevando su voz y expresando la opinión del grupo, por lo tanto es una opinión autorizada porque expresa la visión y valores corporativos e informa sobre hechos reales.

El vocero o vocera tiene el compromiso de la representación institucional, por lo tanto expresa su posición oficial. El vocero o la vocera tiene la responsabilidad de la divulgación y posicionamiento efectivo de los mensajes clave que la institución le encomienda o le demanda.

Los y las voceras de la institución:

- El Defensor del Pueblo
- Los Delegados Adjuntos en las áreas de su competencia o por delegación de la MAE en otros asuntos institucionales
- Las y los Representantes departamentales en los asuntos de su jurisdicción y en cualquiera de los temas que les son inherentes. También por delegación expresa del Defensor y en coordinación con el Adjunto de Promoción y Análisis, sobre temas de competencia de toda la institución.
- Las y los Representantes Especiales y encargados de Mesas Defensoriales y mesas Itinerantes en temas de su competencia y su trabajo cotidiano. Los temas que se originen en sus espacios jurisdiccionales y que tengan repercusión departamental o nacional serán coordinados con sus superiores inmediatos.

De manera excepcional, las y los Representantes podrán delegar en los servidores y servidoras de las áreas que integran su oficina, la posibilidad de asistir o conducir programas en medios de comunicación masiva o responder a requerimientos de la prensa sólo sobre temas específicos y cuyos contenidos hayan sido aprobados por la institución. Se aconseja que la vocería se encargue únicamente a las personas señaladas anteriormente.

En ningún caso personal externo a la institución podrá emitir declaraciones a nombre de la Defensoría del Pueblo.

La vocería no es un espacio para asumir protagonismo personal. De hecho al asumir esa función el servidor o servidora de la Defensoría cumple dos funciones, por un lado construye y fortalece la posición institucional y por otro

cumple con el derecho de la ciudadanía a recibir información de las entidades públicas.

El vocero o vocera no debe considerarse un todólogo y hablar de todos los temas. Muchas veces los periodistas recurren a algunos voceros cuando no tienen otras personas disponibles, así no se trate de un tema que maneja la institución. Esto vuelve poco creíble al vocero, pues no será una fuente fiable cuando se trate de un tema específico que atañe a la institución.

Es importante que el periodista reconozca que el vocero es un especialista en su área.

El vocero no debe pelear su lugar con otros que se consideran líderes de opinión o responderles de manera directa. Debe informar y responder cuando corresponda hacerlo y sin entrar en especificaciones personales.

Perfil del vocero o vocera

- Cuenta con un alto nivel de información de los acontecimientos de la institución y sobre los que va a ejercer la vocería. Además la posibilidad de acceder a toda la información pertinente.
- Está informado o informada sobre la agenda nacional y local de los medios de comunicación.
- Tiene alta capacidad de análisis, síntesis y de recepción de críticas.
- Está plenamente identificado o identificada con la filosofía y los valores institucionales, respecto a los diferentes asuntos.
- A nivel personal es alguien que cuenta con cualidades éticas y morales, que corresponden a la misión y principios de la entidad.
- Está en capacidad de mantener una actitud imparcial, reflexiva y objetiva que

contribuya en la presentación de las opiniones institucionales.

- Es prudente en el tratamiento de la información y de la comunicación.
- Tiene capacidad de realizar trabajo colectivo y dar un tratamiento eficaz a las diferencias de opinión, en ciertos temas.
- Está comprometido o comprometida con

los intereses de la institución y tiene disposición de tiempo y voluntad para hacer presencia en todos los procesos que implique la vocería que se va a ejercer.

- Tiene capacidad de expresión en forma verbal y escrita.
- Es una persona que el colectivo piensa que es confiable y por lo tanto se cree en el rol y ejercicio que realiza.

Funciones del vocero o vocera

“El principal bien que debe tener un vocero o vocera es la credibilidad”

- Estar informado o informada y plenamente comprometido o comprometida con la institución que representa, tanto en aquellos tópicos que quiere comunicar como de aquellos que la prudencia determina mantener en reserva.
- Comunicar al público receptor una visión clara, objetiva y entendible de los principios y valores de la institución.
- Promocionar y promover los beneficios, logros y características de la entidad.
- Conocer y tener información suficiente sobre el escenario mediático y el público al que va a dirigirse.
- Aclarar las dudas y cuestionamientos que pueda tener el medio y la sociedad en situaciones de crisis o conflictos.
- Estar permanentemente dispuesto o dispuesta a atender con sencillez y cortesía los requerimientos de la prensa.

Las y los voceros de la institución son promotores de la posición de la Defensoría del Pueblo, y deben explicar los méritos de las acciones institucionales; se encargan de rectificar la información errónea, tratan de facilitar la interpretación y la comprensión de la información en curso.

Deben mantener relaciones cordiales, pero profesionales, con los periodistas ya que estos tienen un trabajo que realizar. La o el portavoz puede tener una relación profesional y de amistad con un periodista, pero es difícil que entablen una relación personal. Llegará un momento en

el que el reportero tenga que indagar a fondo un asunto o escribir o transmitir sobre una cuestión, lo que puede no interesar al o la portavoz.

La o el portavoz debe de ser imparcial con los periodistas, es decir, no debe tener favoritos. Y sobre todo, es preciso que sea un individuo de elevada ética e integridad personal. Debe mantener su credibilidad y así también la de su superior. Para que su trabajo sea eficaz, es necesario que la prensa crea en su palabra, pero no le creerán si sus respuestas han sido falsas o incorrectas.

El vocero o vocera y los medios

El principal bien que debe tener un vocero o vocera es la credibilidad. Este atributo debe mantenerse en todo momento, tanto dentro como fuera de la entrevista. Si usted se compromete a dar una declaración, hágalo; si no tiene la información oportuna sobre cualquier asunto no invente, pida tiempo al periodista y si acuerda con él llamarlo por teléfono, cumpla.

Muchas veces, la mitad de las entrevistas se dan fuera del estudio. No olvide que los pe-

riodistas no están informados sobre su institución y buscan tener datos para elaborar las preguntas. En estos espacios, trate al periodista con cortesía pero sin caer en la adulación. Y aunque el reportero sea amigo suyo, nunca, nunca pretenda ofrecerle beneficios o retribuciones por el espacio que le brinda. La mayor parte de las veces se habrá ganado un enemigo muy poderoso y usted habrá perdido toda su credibilidad y reputación.

Dos aspectos son fundamentales al momento de hablar con los medios:

- No vamos a hablar con el periodista sino con la gente que escucha o ve el programa
- No vamos a responder preguntas sino a dar un mensaje

Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse al tratar con los medios

Lo que debe hacerse	Lo que NO debe hacerse
Diga siempre la verdad	Nunca mienta
Informe con precisión. Su credibilidad y prestigio dependen de eso	No diga "sin comentarios" jamás
Cuando no sepa la respuesta a una pregunta, reconózcalo así. Ofrezca que buscará la respuesta y hállela lo antes posible	No improvise, no especule ni adivine
Corrija los errores de inmediato. Admita que no dio la respuesta correcta y que desea aclarar la confusión	No pretenda que su comentario se considere "extraoficial" después de haberlo hecho
Evite los tecnicismos, hable con un lenguaje sencillo	No se niegue a responder
Dé por hecho que todo lo que diga se considerará oficial	No dé noticias a menos que tenga toda la información en que se apoye
Sea abierto con los medios	No menosprecie a ningún medio ni a ningún periodista aunque usted considere que son de menor importancia
Llame al periodista si cree que la información se ha presentado en forma inexacta	No confíe en su relación de amistad con el periodista cuando se trate de dar información oficial o delicada
Conteste siempre las llamadas de los periodistas a tiempo	No dé primicias a uno o algunos medios. Los demás se sentirán discriminados
Trate de obtener la información que el periodista desea	Nunca discuta ni polemice con los periodistas en el set y mucho menos los trate con sorna, ironía ni menosprecio
Cultive el sentido del humor	No hable de temas conflictivos que no tengan que ver con su institución

Conteste a las preguntas que le hacen y no pretenda incluir otros elementos innecesarios	Nunca dé información o asista a una entrevista sin haber coordinado sus respuestas con los ejecutivos o directores de su institución
Adáptese al formato del programa sin perder de vista su idea principal	No hablar en primera persona singular. El vocero expresa una posición institucional
Prepárese siempre antes de asistir a una entrevista	



Por las características de su función, los voceros o voceras de la Defensoría del Pueblo no polemizan ni debaten con autoridades, dirigentes ni líderes de opinión. Si comparten foros o entrevistas conjuntas, deben limitarse a brindar información o exponer los elementos que sustenten una posición institucional, pero no entran en polémicas sobre sus responsabilidades y menos sobre los derechos humanos.

Tampoco deben opinar sobre las opiniones de

terceros. Si son consultados respecto a posiciones o declaraciones, se limitarán a señalar que no les corresponde expresar opiniones sobre lo que se dijo y reiterar la posición o la información que emitió la institución.

Es importante reiterar que no es nuestro interés ni propósito dar primicias o buscar protagonismo mediático. Nuestra intervención en medios responde al derecho a informar o promover derechos humanos.

La intervención en medios de comunicación

“Responder de forma directa y breve. Cuanto más nos extendemos, más fácil será que nuestro discurso se recorte posteriormente y se desvirtúe”

Preparación de la intervención

A la hora de preparar nuestra intervención ante un medio de comunicación tendremos en cuenta algunas cuestiones previas referidas a dos momentos básicos:

Antes de la intervención

Siempre que sea posible, es necesario conocer:

- Característica del medio/sección/programa: audiencia a la que se dirige, línea editorial, perfil de anteriores entrevistados, hora exacta o fecha de publicación.
- Características del periodista: nombre, prestigio, preferencias, tema, tipo de preguntas.

En la preparación de la intervención, se planificarán los contenidos con exactitud y precisión, y deben sintetizarse en dos o tres ideas claves. A continuación se preparará la argumentación y los datos de apoyo. En el caso de no disponer de

questionario, se preverá las posibles preguntas incómodas y anticipar las respuestas, tal como sucede en una situación de crisis o en una conferencia de prensa. Para ello, se seguirá los siguientes pasos:

- Definir los dos o tres mensajes claves a comunicar.
- Prever preguntas difíciles sobre el tema a tratar.
- Ensayar respuestas a preguntas difíciles (se debe estar preparado).
- Estructurar la intervención en orden inverso: conclusión/argumentos, pruebas y ejemplos/información general.
- Emplear un lenguaje directo y comprensible para la audiencia.



■ En general, se respetarán las siguientes normas básicas:

- Medir cada una de las frases que se empleen: cualquier declaración puede ser utilizada como titular. Por otra parte, no siempre se respetará nuestro discurso, por lo que conviene ser claro y conciso y sobre todo breve.
- Planificar y cuidar las declaraciones off the record (fuera de grabación), esto se usa con periodistas a los que se le tiene confianza.
- No permitir que se nos atribuyan palabras o ideas que no hemos empleado.
- No ofrecer respuestas especulativas o de las que no tengamos certeza absoluta.
- No mentir.
- Evitar cualquier tipo de comentario descalificatorio y no discutir ni atacar a los profesionales de los medios.

■ Durante la intervención

■ Es necesario observar algunas normas como éstas:

- Olvidarse de la presencia de micrófonos, grabadoras y cámaras, si los hay, para actuar con naturalidad.
- Escuchar atentamente las preguntas que nos realizan y confirmarlas en caso necesario.
- Recordar los mensajes básicos de nuestra intervención.
- Responder de forma directa y breve. Cuanto más nos extendemos, más fácil será que nuestro discurso se recorte posteriormente y se desvirtúe.
- Mantener una disposición colaboradora y positiva, nunca agresiva o tensa.
- Destacar los argumentos y aspectos importantes y emplear ejemplos.
- Evitar el lenguaje técnico, procurando emplear un lenguaje sencillo y con frases cortas.
- Las frases deben estar construidas como oraciones simples, sujeto, verbo predicado.

Presencia en los medios

“En comunicación mediática, cuando no tengas nada para decir, mejor no digas nada...”

■ Acerca de nuestra presencia, sobre todo si se interviene en televisión, conviene recordar las siguientes indicaciones:

- Mantener una postura erguida, ligeramente hacia delante cuando se muestra interés o entusiasmo, pero nunca encorvados o apáticos.
- Mantener las manos juntas y los codos apoyados en los brazos de la silla. En cualquier caso, una postura correcta y cómoda. Evitar la rigidez, tanto como los cambios continuos de postura o el juego con algún objeto.
- Vestir con propiedad y con ropa cómoda, nunca nueva. Emplear de acuerdo a la ocasión.

La entrevista

“El servidor o servidora APA debe planificar cuidadosamente lo que desea lograr al conceder la entrevista”

Es constantemente percibido que cuando se trata de una entrevista en algún medio de comunicación las o los voceros o autoridades asisten con la intención de contestar todo tipo de preguntas más no con el objetivo de aprovechar el espacio para emitir un mensaje principal, puesto que se trata de una oportunidad para comunicarse con el público e informarle de actividades, proyectos o aclarar situaciones.

Las ruedas de prensa o entrevistas en estudio son encuentros con los medios de comunicación, provocados por parte de los informantes en el primer caso o bien por los informadores en el último, donde los periodistas buscan las respuestas que notifiquen, complementen, contrasten o hasta cierto punto, polemiquen el hecho, el cual se estacionará en la agenda mediática y que le proporcionará mayor rating como medio de comunicación.

Han sido varias ocasiones en que como televidentes o radioescuchas observamos que los entrevistados caen en contradicciones, hablan de lo que no deben o no les conviene, se aturden y pierden ciertas veces, el control de

la situación, llegando en ocasiones, a las amenazas personales y un enfrentamiento difícil de subsanar con el periodista.

Para toda figura pública es fundamental conocer las técnicas que los periodistas emplean para dirigir las entrevistas hacia el área de su interés e incluso, obtener las respuestas que ellos desean aunque difiera totalmente del mensaje que se desea transmitir.

Todo aquel que sostenga un encuentro mediático debe saber y estar consciente del significado que reviste la comunicación verbal y no verbal. El tiempo es muy breve y es fundamental estar atentos para obtener ventaja de los minutos.

Antes de convenir una entrevista, el servidor o servidora APA debe planificar cuidadosamente lo que desea lograr al conceder la entrevista, y saber a público será dirigida.

■ Cuando un o una periodista le pide una entrevista a un responsable de prensa, las respuestas a ciertas preguntas o una, ayudarán a evaluar la solicitud. Estas preguntas incluyen:

- ¿Cuál es el tema, o el punto de vista noticioso en la entrevista?
- ¿Qué lo impulsó a preparar un artículo sobre ese tema?
- ¿Qué medio de comunicación quiere la entrevista?
- ¿Quién será el entrevistador?
- ¿Cuándo y dónde se desea realizar la entrevista?
- ¿Cuánto tiempo durará la entrevista?
- ¿Cuándo se publicará la entrevista?
- ¿Cuáles son las características del medio de comunicación y del periodista?

■ Para entrevistas de radio o TV, las preguntas incluyen:

- ¿Será una transmisión en vivo o grabada para ser difundida más tarde?
- ¿Se realizará la entrevista en un estudio, por teléfono, en la oficina de la Defensoría?
- ¿Incluirá la transmisión llamadas de teléfono del público?
- ¿Cuánto tiempo durará la entrevista?
- ¿Cuál será el formato del programa?

- ¿Un panel? ¿Un entrevistador y un entrevistado? ¿Dos entrevistadores y un entrevistado? ¿Dos entrevistados debatiendo?
- ¿Si hay otros entrevistados, en qué orden hablarán?
- ¿Será ante un público? ¿En qué forma se seleccionará el público?
- ¿Puede utilizarse accesorios visuales?



Establecer las reglas básicas

Es antes de la entrevista que se deben establecer las reglas básicas, no después. Por ejemplo, no tratar de incluir comentarios extraoficiales después de dar las primeras declaraciones. Tampoco se le pide a un periodista “no utilizar esto” después de haber declarado algo.

Si un o una periodista pide una entrevista de media hora o una, se puede limitarla a menor duración o permitir que se prolongue. Pero no se puede interrumpir abruptamente una entrevista prevista para veinte minutos, cinco minutos después de empezada porque al vocero o vocera no le gustan las preguntas.



Preparar la entrevista

- Es importante que la persona entrevistada no exprese más de tres puntos en una entrevista. Esto mantiene enfocada a la entrevista. Más de tres puntos principales puede ser confuso y difícil de absorber para el público.
- Estar atento a las preguntas que podrían presentarse durante la entrevista y las respuestas que podrían darse. La o el entrevistado debe estar preparado para discutir más de los tres temas principales dado que los reporteros, especialmente los más expertos, frecuentemente pasan del tema previsto a otros asuntos.
- Grabar la entrevista de modo que la oficina pueda verificar las declaraciones hechas e informar a los miembros claves del personal que no han oído lo que se ha dicho.
- Hacer que el vocero o vocera se ponga rápidamente al tanto de los asuntos álgidos inmediatamente antes de la entrevista. No se puede permitir que esté desprevenido.
- Antes de la entrevista la oficina debe entregar al o la periodista información que puede ser útil para los temas a tratarse.

Durante la entrevista

- Hacer suya la entrevista. La o el entrevistado tiene posibilidad de controlar la dirección de una entrevista, mucho más de lo que se supone.
- El hecho de que se le hagan preguntas no significa que no pueda controlar lo que dice.
- Ser conciso o concisa; no enterrar puntos importantes en respuestas largas con demasiados detalles.
- Hablar con oraciones cortas, claras y con tono de declaración oficial.
- Aferrarse al mensaje y retornar frecuentemente a los tres puntos principales de la entrevista.

Mantener la concentración

Utilizar frases puentes que llevan de regreso a los tres puntos principales. Esto se conoce como el ABC: aceptar la pregunta, retornar al

tema propio y hablar de su respuesta. Usar frases puentes para insistir en los tres puntos principales.

Tratar de usar frases puentes como éstas:

- “Esta es una pregunta muy importante...”
- “Pero el problema real es...”
- “Permítame agregar...”
- “Es importante recalcar...”
- “Es importante no pasar por alto...”
- “Lo más importante es...”
- “El punto más importante que debe recordarse es...”
- “Permítame que aclare...”
- “Es un poco prematuro hablar acerca de eso antes de que se conozcan todos los hechos, pero puedo decirle...”
- El entrevistado debe decir siempre la verdad. Nunca debe engañar ni mentir, sino tratar siempre de apropiarse de la entrevista, hacerla suya.



Entrevistas por televisión

Cuando se ve en la pantalla a la o al entrevistado, el mensaje incluye por lo menos dos elementos principales: lo que se dice y cómo se dice – en otras palabras, el contenido y la presentación. No son solamente las palabras, sino también el lenguaje corporal y la apariencia física, las que transmiten un mensaje.

Estudios realizados han demostrado que la forma en que el público mira al entrevistado puede ser tan importante como lo que dice. Si el mensaje es de optimismo pero el entrevistado cruza los brazos defensivamente sobre el pe-

cho, frunce el ceño, mira hacia abajo sin hacer contacto visual, el lenguaje corporal negativo contradice sus palabras positivas y le quita optimismo al mensaje. El lenguaje corporal debe reforzar, no reducir, la fuerza de un mensaje.

El vocero o vocera debe pensar anticipadamente sobre algún dicho interesante, en o alguna consigna que puede aprovechar. Una consigna es una declaración breve, expresiva, que puede resultar memorable, que sintetice el mensaje y quede en el recuerdo del público después de la entrevista.

Durante la entrevista

- Mirar directamente al entrevistador si la entrevista es en persona. Mantener firme el contacto visual. Ojos que van de un lugar a otro le dicen al entrevistador que se está tratando de ocultar algo o que la o el vocero no está seguro de sí mismo. Una mirada fuerte, firme, demuestra honradez. Si la o el entrevistado debe leer o consultar notas, debe bajar los ojos, no la cabeza.
- Mirar a la cámara si la entrevista es a distancia, con el entrevistador en otro lugar. La cámara se convierte en la persona con la que se habla.
- Inclinarsse ligeramente hacia adelante en dirección a la cámara cuando se está sentado, pues puede crear intimidad con los

“ Medir cada una de las frases que se empleen, ya que cualquier declaración puede ser utilizada como titular”

televidentes. Nunca sentarse encorvado, con los hombros caídos.

- Poner un pie por delante del otro mientras se está parado o sentado para evitar hacer macarse.
- Usar gestos naturales con las manos para no parecer rígido o incómodo.
- No balancear la cabeza, jugar con los dedos, girar en la silla o removerse hacia adelante y atrás. Esto distrae la atención y también puede hacer que el entrevistado quede fuera del marco de la imagen.

- Contestar las preguntas con frases enteras. No responder con un “sí” y un “no”.
- No usar términos técnicos con los que el ciudadano medio no está familiarizado.
- Redondear los números de modo que se los pueda absorber fácilmente. Por ejemplo, en lugar de decir “cuatrocientos cuarenta y cuatro mil”, decir “casi medio millón”.
- El dato adquiere más valor cuando es comparativo. Trate siempre de comparar las cifras. En 2013 se atendieron 1000 denuncias este año la cifra subió a 2000, es decir hubo un incremento de...
- Comunicar el mensaje en los primeros treinta segundos y de allí en adelante ampliar los puntos básicos.
- Mostrar entusiasmo y energía: la televisión puede aplanar y hacer que una persona se vea insulsa. Estar siempre calmado y en control aun cuando la pregunta sea difícil.
- Ser directo, pero mantenerse positivo y tranquilizador como sea posible. Lo peor: estar a la defensiva, enojado, o sermonear. Nunca perder el control.
- Ser conciso. Una entrevista de quince a veinte minutos se reduce a menos de un minuto de transmisión.
- No usar “muletillas” como “eehh”, “hmmm” o “ahhh” o “uhhh” entre las palabras o frases. Esto ocurre algunas veces cuando la persona piensa lo que va a decir después. En lugar de eso, el entrevistador debe pensar en su respuesta y luego expresarla.
- Mostrar buen humor. El humor es una de las mejores formas de comunicación.
- Suponer siempre que el micrófono está conectado y abierto. Muchos funcionarios dicen cosas que hubieran querido no decir, por suponer que el teléfono estaba desconectado. Aferrarse al mensaje y retornar frecuentemente a los tres puntos principales de la entrevista.





Tipo de preguntas

Malintencionadas

Preguntas que pretenden afectar la imagen, reputación o el mensaje del vocero o vocera. Pueden contener datos falsos, por lo que es necesario estar alertas, tomando en cuenta que el vocero o vocera tendrá que confirmar o negar la información.

En las respuestas se requiere cautela, para no dar lugar a un titular errado que podría afectar a la institución o al vocero o vocera. Se debe responder con frases cortas, sin ingresar a la réplica agresiva o la descalificación.

Políticas

Debido a la configuración actual de los medios de comunicación, es previsible que una vocera o vocero de la Defensoría del Pueblo sea interpellado con cuestiones políticas, en esos casos

se ha de evitar entrar en polémicas o en debates que no corresponden a nuestro mandato y nuestros principios institucionales.

Técnicas

Respuestas técnicas para preguntas técnicas es la mejor fórmula para salir bien parado de este tipo de entrevistas. Son las preguntas que

usualmente se hacen para construir una nota periodística, y no así para publicar en formato entrevista.

Interesadas

Cuando el periodista trae la pregunta para favorecer a algún sector, partido o persona particular.

En este caso, el vocero debe estar al tanto de quién es el periodista y lo que pretende, pero no para ponerlo en evidencia ni avergonzarlo, sino para manejar la respuesta con cautela.

Informativas y de precisión

Las informativas tienen una finalidad estrictamente periodística, mientras que las de preci-

sión podrían ser repreguntas que se hacen para dejar aclarado algún dato que parecía confuso.

Cómo vestirse

De igual importancia es la apariencia física y la manera de vestir.

- El entrevistado debe vestir ropa con colores que contrasten con el fondo. La regla es vestir ropa de color sólido, ligero pero no blancos ni totalmente negros. Los colores intermedios, especialmente el azul, son los mejores. No vestir ropa a cuadros, con franjas, telas estampadas o llamativas, tejidos brillantes que producen reflejos y distraer la atención.
- Vestirse en forma apropiada a su ocupación, ubicación y correspondiente al mensaje.
- Las voceras no deben usar demasiados adornos, como joyas brillantes, grandes, que pueden distraer la atención a su mensaje.
- No usar lentes para el sol, o lentes que se oscurecen bajo la luz. Es mejor que el entrevistado se quite los lentes si puede estar sin ellos. El vidrio refleja las luces de la cámara. Debe quitárselos por lo menos quince minutos antes de la entrevista para ajustar la mirada y hacer que desaparezcan las marcas de la montura de los lentes sobre la nariz.
- Averiguar si se usará un micrófono que se prende a la ropa, para vestir un saco con solapa, para prender el artefacto con facilidad.
- El portavoz debe tener presente que necesitará ser entrevistado otra vez. No debe dificultar ni complicar las cosas. Los entrevistadores siempre buscan a las personas tranquilas y solventes, que tengan algo interesante que decir, hacer citas buenas y oportunas y que sea fácil de trabajar con ellas.



Posturas

- Mantener una actitud natural evitando distraerse con los focos y movimientos de cámaras.
- Cambiar de postura de vez en cuando, sin caer en una postura rígida o excesivamente nerviosa.
- Hablar despacio, con las pausas necesarias, y mantener un tono personal.
- A fin de familiarizarse con el ambiente conviene estar con antelación en el estudio televisivo.
- Aceptar el maquillaje si se ofrece.
- En las entrevistas en televisión, lo normal es que el entrevistador repase el cuestionario con el entrevistado. Si no es así, se debe confirmar la naturaleza de la entrevista.
- Si no se sabe hablar a la cámara será mejor evitarla y mirar al entrevistador. O, en caso necesario, mantener la mirada un palmo por encima o por debajo del lente de la cámara.

Declaraciones

Cuando los portavoces tengan que realizar únicamente una declaración, deberán ofrecer uno o dos mensajes básicos. Cada declaración no debe extenderse más de un minuto y debe em-

pezar por lo más importante. Si es necesario, se debe buscar el apoyo de ejemplos o pruebas y repetir levemente el mensaje fundamental antes de hacer la conclusión.

Además conviene tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Medir cada una de las frases que se empleen, ya que cualquier declaración puede ser utilizada como titular.
- Planificar y cuidar las declaraciones off the record. (si se trata de más de un periodista, señalar que lo que se dice es fuera de grabación)
- No permitir que se nos atribuyan palabras o ideas que no hemos empleado.
- No ofrecer respuestas especulativas o de las que no tengamos certeza absoluta.
- No discutir ni atacar a los periodistas.
- Evitar cualquier tipo de comentario descalificatorio.

Intervenciones en radio

En la radio generalmente no hay segundas oportunidades, la mayor parte de los programas de radio no pueden retroceder. La información debe comunicarse con claridad, sucinta y concisamente en la primera vez. Las palabras han de pronunciarse correctamente y estar en sintonía con el tipo de información que se comunica.

Mientras que una noticia escrita describe quién, qué, dónde, cuando, por qué y cómo, en la radio y en televisión la noticia debe ser correcta, clara, concisa y con colorido.

Dado que en la radio no es posible apoyarse en los gestos y demás recursos visuales, hay que servirse del ritmo y de distintas inflexiones de la voz.

Conviene también tener en cuenta algunos consejos:

- Aclarar con el entrevistador cuál es el objetivo de la entrevista, cuáles serán las preguntas y las condiciones de tiempo.
- Recurrir a notas de apoyo, si es necesario.
- Mantener el cuerpo relajado para que la resonancia de la voz sea también relajada. Es importante recordar que la voz refleja el estado corporal y mental de quien habla. Si se hace un comentario humorístico, conviene sonreír físicamente porque la sonrisa se transmitirá en la voz.
- Concentrarse en hablar hacia personas, no al micrófono. Éste debe estar distanciado de la boca, entre 15 y 25 centímetros, y situarse ligeramente a un lado, no frente a la boca.
- Hablar con claridad sin forzar nuestro tono habitual, empleando un tono coloquial que aligere la intervención.
- Utilizar un ritmo natural, pero evitando la monotonía. Apoyar en distintos volúmenes de voz para dar énfasis y mantener la atención, sin dejar de hacer una intervención armónica y con naturalidad.



Entrevistas en medios impresos

Lo más frecuente son las entrevistas, mucho más relajadas ante un medio escrito. En éstas se deben seguir las siguientes pautas:

- Se debe ser cordial.
- Se tendrá en cuenta la influencia personal que se ejerce sobre el entrevistador (amabilidad, tono pausado o reflexivo, interés, atención).
- Debe mantenerse cerca documentación de apoyo que pueda servir para reforzar argumentos. Incluso ofrecer una copia al entrevistador.
- Como en los casos anteriores, se procurará ir de lo particular a lo general y de lo concreto a lo abstracto.

En cualquier caso, se debe recordar que el periodista será un “altavoz” de la información, no sólo

cuando ésta sea publicada, sino que repercutirá en ocasiones posteriores.

Las notas de prensa

Las notas de prensa son la herramienta que nos permite difundir un hecho, acciones o el trabajo de una institución, empresa o grupo corporativo. Incluye información y datos sobre algún tema, declaraciones de una persona o más personas sobre un tema, hecho o trabajo institucional, que se envía a los medios de comunicación para su difusión.

Es importante que la nota de prensa tenga un título no solo informativo sino atractivo y un contenido noticioso para asegurar su publicación y difusión. Los medios reciben y procesan mucha información y por ello es importante “facilitar” que la información que se les entregue ya esté procesada siguiendo las

normas de redacción de noticias.

El primer párrafo o “lead” sintetiza lo importante de lo que queremos informar y debe responder las cinco preguntas clásicas “qué”, “quién”, “dónde”, “cuándo”, “cómo” y “por qué”. El titular debe reflejar lo que se incluye en el “lead”.

En el resto del texto se debe desarrollar o ampliar lo que se menciona en el “lead”.

La nota de prensa debe estar escrita en la forma de pirámide invertida, es decir escribir al principio lo más importante e ir añadiendo más detalles en orden de importancia, de modo que si el medio impreso no tiene mucho espacio para su difusión, cortará la información menos relevante.

La información incluida en la nota de prensa debe ser clara, concisa, no se debe utilizar tecnicismos ni adjetivos.

Las notas deben ser enviadas (sea por correo

electrónico o fax) a los periodistas, editores y jefes de redacción. Hacer un seguimiento a través de una llamada telefónica para asegurar sus publicación.

Los comunicados de prensa

El comunicado de prensa es un resumen de hechos acerca de un programa o un tema que se desea que capte la atención de los medios de comunicación o para dar a conocer la posición institucional sobre un determinado tema. Los comunicados se presentan en un formato regular. El criterio principal en el comunicado de prensa es que debe contener noticias.

Su forma es similar a la de un artículo de noticias, pues el comunicado de prensa se escribe en el estilo de una pirámide invertida. El primer párrafo es la "entrada" y contiene la información más importante; los siguientes párrafos amplían esa información y dan más detalles, en orden decreciente de importancia. La información menos importante se presenta al final.

Al igual que un buen reportaje de noticias, un comunicado de prensa eficaz responde las preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Los enunciados y los párrafos de un comunicado de prensa deben ser cortos para que lo pueda leer con rapidez el periodista, y no deben contener tecnicismos, abreviaturas, detalles sin explicar o frases gastadas. Conviene

no incluir citas textuales en ellos, pero lo más común es colocar las palabras de funcionarios importantes en el segundo o el tercer párrafo y siempre se debe atribuir correctamente la cita.

Los comunicados de prensa que se leen como un reportaje de noticias y son redactados sin adjetivos exaltados tienen mayor probabilidad de ser seleccionados por la prensa.

Es importante asegurarse de revisar el texto para corregir la ortografía, los errores de mecanografía, las fallas de puntuación y los defectos de redacción.

Los comunicados de prensa se suelen enviar a un jefe de redacción, a un editor encargado de asignar historias o a un reportero. Se debe hacer seguimiento del comunicado de prensa con una llamada telefónica o el envío de un correo electrónico. Se le preguntará al destinatario si recibió el comunicado y si le interesaría recibir más información. Los periodistas frecuentemente reciben los comunicados por correo electrónico, aunque en lugares donde no existe el uso general de este medio, es importante enviarlos directamente o por fax.

Conferencias de prensa

Lo primero que debe hacerse al preparar una conferencia de prensa es asegurar de que hay una noticia para difundir. Para una oficina pequeña es más difícil lograr la atención de la prensa. A los periodistas no les gusta dedicar tiempo en lo que consideran como un evento sin importancia, dado que tienen otras noticias que compiten por su atención.

“Es importante que el vocero tenga claro el mensaje que desea comunicar y que no caiga en la insistencia del periodista”

De igual importancia es la apariencia física y la manera de vestir.

- Determinar el tema de la conferencia y decidir si el tema es verdaderamente noticioso.
- Decidir si la noticia que se tiene es suficientemente importante – suficientemente valiosa – para atraer una cantidad adecuada de periodistas, o si un comunicado de prensa puede transmitir la noticia adecuadamente para que un periodista escriba un artículo.
- Determinar lo que el vocero o la vocera dirá en su declaración de apertura.
Escribir los puntos clave o una declaración de apertura y no incluir más de tres puntos, como en una entrevista o en un discurso.
- Identificar las preguntas que posiblemente se harán y las respuestas apropiadas. Es necesario que éstas vayan más allá del tema de la conferencia de prensa dado que los periodistas probablemente también harán preguntas sobre otros temas.
- Hacer un ensayo de la conferencia de prensa el día previo al evento, especialmente si el funcionario no se siente cómodo respondiendo a preguntas potenciales, o si se espera que la conferencia será particularmente difícil o controversial
- Escoger la fecha y hora de la conferencia de prensa con cuidado. Consultar el calendario para asegurarse de que no haya conflicto entre su evento y otros actos noticiosos de ese día. La mejor hora para una conferencia de prensa es en la mañana o el mediodía debido a las diversas horas de cierre.
- Seleccionar un lugar accesible y pueda satisfacer los requisitos técnicos de la prensa. El lugar debe ser visualmente atractivo y dar más fuerza a su mensaje.
- Incluir en el escenario de la conferencia, un banner con el logotipo institucional
- Decidir si usará cuadros o gráficos para

ampliar su mensaje. Hágalos colocar junto al vocero o vocera para que las cámaras de televisión los incluyan.

- Decidir quien presentará al vocero o vocera en la conferencia de prensa y quien dará por concluida la sesión, si alguien tiene que hacerlo.
- Notificar a los periodistas. Además de quienes cubren regularmente a la institución, ampliar la lista de periodistas dependiendo del tema.
- Comunicarse con los reporteros uno o dos días antes de la conferencia de prensa

para recordarles el evento.

- Permitir la asistencia de todos los periodistas. No restringir el acceso de la prensa.
- Atender todos los requisitos técnicos de la prensa como iluminación, sonido, etc.
- Si no se tiene experiencia o suficiente autocontrol, situar a alguien conocido (una cara amiga) entre los asistentes y usarle como interlocutor.
- Ocupar cuanto antes nuestro lugar y evitar hacer declaraciones previas a los periodistas.

■ Durante la conferencia de prensa

- Decirles a los reporteros al comienzo de la conferencia de prensa de qué tema se va a hablar y estar preparado para terminar la conferencia cuando sea oportuno.
- Mantener la brevedad en la conferencia de prensa y en las declaraciones. La prensa es más receptiva a un vocero que hace una declaración corta y acepta preguntas, en lugar de alguien que pronuncia un discurso de media hora.
- Permitir tiempo para las preguntas, particularmente si uno se encuentra en un lugar con el que no está familiarizado.
- Grabar las declaraciones del vocero o vocera para ponerlas en su sitio Web
- Si al vocero o vocera le hacen una pregunta que no puede responder, debe reconocerlo, pero prometiendo que volverá a llamar después al reportero para darle la información, en un tiempo especificado

Los boletines institucionales

Estos son otra herramienta por la cual se puede informar y llegar al público meta de la institución que en el caso de la Defensoría del Pueblo son las organizaciones sociales, cooperación internacional, instituciones estatales, poblaciones en situación vulnerable y medios de comunicación.

El boletín debe incluir información sobre el trabajo que realiza la institución y los resultados de las acciones que lleva adelante y que deben ser de interés del público al cual no estamos

dirigiendo. Su elaboración y publicación debe ser periódica. El material debe ser interesante e ir acompañado de fotografías. Las imágenes son más descriptivas que el texto.

Esta herramienta informativa es importante porque ayuda en el fortalecimiento de los objetivos y de la imagen institucional, pues visibiliza el trabajo o temas que no son difundidos en los medios masivos de comunicación.

La voz y la vocalización



Una de las características de un vocero es una buena vocalización porque cuando hablamos para el público queremos que nos entiendan.

Es recomendable entrenar la voz, la vocalización y la respiración mediante sencillos ejercicios que permitirán una mejor dicción.

Cuando estamos hablando y nos ponemos ner-

viosos, creemos que el aire se nos acaba y que no tenemos derecho a respirar. Por el contrario, para estas alocuciones se recomienda la respiración profunda para tener más aire disponible y poder relajarse al hablar.

Vocalizar no es gritar, sino pronunciar clara y correctamente las palabras y no es necesario impostar la voz. Es mejor ser auténticos.

Ademanes, muletillas y tics

Hay que aprender a controlar las manos. Hay que moverlas sólo lo necesario, sin exagerar. Tampoco hay que intentar agarrar el micrófono, pues es de propiedad del periodista y él tiene instrucciones de no soltarlo jamás.

También se debe evitar las muletillas a cada instante, como son heee, esteeee, o cualquier palabra que hayamos adoptado como muletilla.

El vocero debe evitar las introducciones largas, frases aclaratorias, generalizaciones y los ataques innecesarios.

Y, finalmente, ¿dónde poner los ojos? ¿En la cámara o en la cara del periodista? En ambos lados, porque así muestra interés por su interlocutor, pero sobre todo por el público que le está viendo.

El valor del silencio

Un vocero debe saber cuándo callar. El periodista espera que el vocero hable demás porque de ahí tratará de sacar su primicia. Por eso, es importante que el vocero tenga claro el men-

saje que desea comunicar y que no caiga en la insistencia del periodista, quien intentará sacarle más información y, lo que es peor, más opiniones personales.

Gentileza ante las provocaciones

Algunos periodistas tratan de sacar de sus casillas a la fuente con agresividad o con preguntas sin sentido. El vocero debe responder, siempre, con gentileza y no debe caer en la provocación.

Por otro lado, debe abstenerse de comentar las declaraciones de la oposición, no debe realizar comparaciones y jamás debe recurrir a las ironías frente a opiniones ajenas.

Sobre todo, un vocero debe tener buen comportamiento

Para evitar el deterioro de la imagen propia y la de la institución, se requiere a un vocero de comportamiento intachable. Esto implica no conducir en estado de ebriedad, no usar bienes

públicos para fines privados, no recibir coimas... en fin, no incurrir en actos ilícitos y reñidos con la ética y las buenas costumbres.

Vocería en situaciones de crisis

Crisis es un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad de la organización. La crisis es un evento que sobreviene de manera inesperada y exige una respuesta rápida. Las crisis se diferencian de los conflictos. Estos pueden ser permanentes e inherentes a la naturaleza de la institución, mientras que aquéllas se producen por eventos o acciones fortuitas y tienen un principio y un final.



La comunicación es la clave del éxito para el control de la situación en un momento de crisis y la mejor manera de ser eficaz es estar preparado antes de que estalle dicha crisis.

Una vez ocurrida la emergencia, hay poco tiempo para pensar, mucho menos para planificar. Sin un plan general de comunicación, y de control de crisis, al que todos los directivos principales de una institución hayan contribuido, la emergencia será enorme y el público perderá rápidamente la confianza.

El o la Representante administra la gestión de la crisis en coordinación con la oficina nacional, pero es el responsable de comunicación quien maneja los contactos y en general es el elemento clave para el equipo durante el control de la crisis. El plan de comunicaciones para una crisis se pone en marcha al estallar la emergencia.

En una crisis, el mejor curso de acción es ser comunicativo y sincero y hacer todo lo posible para facilitar la cobertura de las noticias. Los medios de comunicación redactan y difunden las noticias con o sin la ayuda de los servidores de las unidades de comunicación. Si no se participa y responde, los medios de comunicación simplemente obtendrán la información de otra manera, y podría ser una información incorrecta.

En una crisis, hay que reunirse en una oficina con los principales involucrados para informarse de los acontecimientos, tales como van ocurriendo. Nunca hay que decir más de lo que se sabe y no se debe opinar voluntariamente sobre lo que se piensa.

Algunas veces el control de crisis puede significar vigilar las situaciones que pueden convertirse en una crisis y abordar la misma antes de que madure y se convierta en una emergencia mayor. La clave para lidiar con una crisis está en concentrarse en lo que se quiere lograr.

Estrategias de comunicación en tiempo de crisis

La institución puede asumir diferentes estrategias o comportamientos en tiempo de crisis. Todas ellas son válidas sin embargo dependerán de las situaciones específicas que tengan que enfrentar:

- Actitud del silencio: se decide no reaccionar esperando que el momento crítico pase por la coyuntura.
- Actitud de la negación: la organización niega en bloque el problema y al no haber disputa o controversia la situación baja en intensidad hasta desaparecer.
- Actitud de transferencia de responsabilidades: se identifica al responsable interno y se transfiere toda la responsabilidad sobre él tomando las acciones que correspondan.
- Actitud de la confesión: se reconocen las propias responsabilidades y la institución asume las consecuencias del problema.
- Actitud de la discreción controlada: ir soltando la información «a las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores como cuenta gotas».

Cómo actuar frente a una crisis

- Reunir toda la información posible.
- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible.
- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa...).
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo.
- Aconsejar sobre la política de la compañía en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación.

El vocero o vocera no debe:

- Pretender la solución de la crisis por sí mismo.
- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del Comité y de la alta dirección.
- Permitir que los miembros del Comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones.
- Comunicar sólo a los medios "amigos".
- Mentir sobre información crucial.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia.
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento.
- Dar información "off the record" a periodistas u otros representantes de grupos involucrados.
- No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento.
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar.

Para enfrentar una crisis, los voceros de la institución deben desarrollar un protocolo de respuesta invariable. Este protocolo comienza por "disminuir" el tamaño del problema planteado en la pregunta, continúa por "desviar" el tema de la pregunta hacia un tema nuestro, es decir, hacia un mensaje que nos interesa difundir y sólo entonces, cuando el problema que conlleva la pregunta difícil ha sido disminuido y desviado, recién entonces el vocero puede ensayar una respuesta a la pregunta difícil siempre y cuando se hayan realizado los pasos previos.

De este modo, se cuenta con la siguiente estructura lógica de respuesta que consta de los siguientes pasos:

- Disminuir la trascendencia, peligrosidad o gravedad de la pregunta
- Desviar la pregunta a un tema nuestro o mensaje corporativo que nos interesa difundir
- Ensayar una respuesta genérica al tema difícil o problema.



DEFENSORÍA DEL PUEBLO

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA