

MODULO 9 COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA



ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO
UNIDAD DE FORMACIÓN

El ingreso de un referí al campo de juego es lo único que une a las hinchadas de los equipos locales. Todos lo abuchean, todos lo detestan. Y suele equipararse el juego a lo que ocurre en la vida real. No falta quien tome ventajas en el campo de juego o en la vida misma, usando para ello lo que esté a su alcance. No importa si es justo o no, no importa que sea legal o no. No interesa que tenga ética o no. Lo que interesa es obtener esa ventaja.

La suerte es que en el juego y en la vida hay alguien que puede y debe evitar que el ventajista se salga con la suya. En el juego está el árbitro y en la vida está LA Jueza o el Juez.

Lo malo es que en esa pugna por el juego y en la vida, hay alguien en la contienda que sale vencedor y alguien que se pone la camiseta del perdedor y que suele atribuir al árbitro o al Juez la razón de su derrota, apoyado por su hinchada, claro. Es más fácil atribuirle la derrota a un ajeno, que hacer conciencia de lo que uno hace mal. Ocurre en el juego y en la vida.

Por eso las madres de los árbitros y jueces deberían tener un monumento porque son generalmente las que pagan las decisiones de los jueces.

Pero no todo debe darse por perdido por definición. Es decir, que por ejemplo los ingleses suelen decir que “Un juez debe ser un caballero o una dama, y si sabe Derecho, mejor”. Este acertijo popular sirve para comprender que la honestidad moral, ética y profesional de un juez, tiene una significación trascendente.

Es indudable que la justicia tiene “mala prensa” aquí y en muchos lugares en el mundo. Pero ¿Qué significa “mala prensa”? Es un prejuicio donde una persona, un colectivo o una actividad vienen envueltos en una crítica negativa. Aunque ahora la expresión “tener mala prensa” significa “tener mala imagen” o “tener mala reputación” sin necesidad de estar asociada a los medios de comunicación, estos siguen siendo el dedo inquisitorio que puede enviar de por vida a un pobre mortal a la hoguera de la reprobación social.

En el caso de la justicia en Bolivia los datos son preocupantes. Los operadores de justicia, es decir, jueces y fiscales comparten el dudoso honor de tener la mayor cantidad de negativos en la opinión pública, sólo tiene peor imagen la policía que de alguna forma son parte del aparato judicial, por lo menos así lo concibe el imaginario colectivo.

Por eso hay que lidiar desde el pre concepto y eso significa que aunque parezca reiterativo no solamente es suficiente la capacidad académica, sino la ética en el estricto sentido de la palabra.

La gran interrogante que se hace la sociedad es ¿A qué se debe esta mala prensa? La respuesta no es tan fácil.

Quién hace mala prensa es la misma prensa. Pero pensar que es la prensa la que hace esto por sí y ante sí es un error conceptual. Existe una predisposición; no hay duda de culpar al árbitro de todo lo que no sea de nuestro agrado o que esté a nuestro favor. Pero al mismo tiempo las denuncias hacia el Órgano Judicial son muchas, demasiadas para ignorarlas.

Lo que tendrá el estudiante en este curso es una parte de la vida en el servicio público y ello no es otra que el relacionamiento con la prensa. Para ello, el estudiante debe comprender detalles de lo que es la prensa. De su relacionamiento con ella, de la ética periodística, así como de los soportes y los géneros periodísticos que usa la prensa para presentar las noticias.

Pero de igual forma tendremos que ver a la prensa desde todo punto de vista. La del informador, la del nexo ante la opinión pública y muchas veces la del poder que sirve para construir y otras veces para destruir.

Lo que debe estar claro es que la prensa por definición debería ser independiente. A lo largo de las etapas del curso podrán darse cuenta que no es tan así. Por lo menos ha dejado de tener, en muchos casos ese trabajo idílico que se debe al lector, al radioescucha o al televidente. Hay muchos intereses, políticos, económicos y en algunos casos hasta personales que podrían convertir al periodista en su enemigo gratuito.

Pero por suerte esa suele ser la excepción. Lo mejor es no tener que lidiar con la prensa y eso se logra haciendo el trabajo que hay que hacer. Tampoco ver al periodista como un enemigo o adversario, pero tampoco como un amigote o corrupto, aunque se debe reconocer que esto también es teoría.

INTRODUCCIÓN



El presente Módulo de Comunicación y Administración de Justicia contempla dos componentes fundamentales, el primero relativo a los medios de comunicación y la relación adecuada con los mismos con la finalidad de transmitir a las juezas y los jueces futuros, conocimientos necesarios para enfrentarse a situaciones delicadas desde un punto de vista informativo; el segundo componente referido a la oralidad de los procesos judiciales y la oratoria con el objeto de que permita una adecuada comunicación de las decisiones judiciales.

En ese marco, este módulo tiene como propósito: Desarrollar habilidades y actitudes dirigidas a una eficiente comunicación oral que permita transmitir con claridad sus actuaciones y decisiones a las partes y a la sociedad, en el marco del acceso a la información, el respeto a los Derechos Humanos y la normativa vigente.

UNIDAD DIDACTICA 1

LA COMUNICACIÓN. CÓMO ENFRENTAR CON ÉXITO A LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN.

El periodismo es una actividad cuyo objetivo es informar a los ciudadanos. Quien ejerce esta actividad es el periodista, el cual puede ejercer su profesión u oficio en varios medios de comunicación: prensa, radio y televisión y ahora la de más reciente creación que es el internet.

Teóricamente el periodismo cumple un papel social importante, ya que su propósito es informar de manera objetiva al ciudadano. En este sentido, alguna vez se dijo que era "el cuarto poder" porque su capacidad de influir en la sociedad es realmente significativa. Pero esos conceptos han cambiado. A la clásica definición de poderes de Montesquieu en la estructura organizativa de un Estado como los poderes ejecutivo, legislativo, judicial y al que Bolivia ha sumado el Poder Electoral, se han sumado otros como el poder económico que según algunos autores no tiene fronteras, el poder militar, cuando no está subordinado al poder político y se mantiene el de las comunicaciones, aunque no ubicadas precisamente en la prensa. Comunicar, conocer y tener acceso es fundamental, pero la prensa como tal, como se conocía desde el siglo XVII ha dejado su lugar a otros factores. Sin embargo, existe una corriente que insiste en que el periodismo es y seguirá siendo un poder por mucho tiempo.

Teóricamente también un aspecto relevante es la independencia de los medios de comunicación, ya que éstos deben mantener su autonomía informativa en relación con cualquier ámbito de poder. Esta definición no deja de ser idílica por cuanto los medios de comunicación se han visto sometidos en muchos casos al poder político, pero sobre todo a las presiones que ejercen las gerencias de finanzas de los mismos medios que deben equilibrar ingresos y egresos mediante publicidad.

Para ejercer eficazmente su profesión, el periodista se especializa en algún tema concreto, pero eso ocurre en países altamente desarrollados. En el nuestro sólo existe una precaria especialización deportiva. Lo demás es una generalidad con todólogos que hablan de política, crónica social, información internacional, economía o crónica roja sin mayor diferencia. Aunque existen algunos intentos, sobre todo en los periódicos para especializar a sus periodistas cuyas crónicas se plasman claramente en las distintas secciones de un periódico.

Los periodistas que trabajan en distintos medios están compitiendo profesionalmente, buscando la primicia informativa y la noticia exclusiva. Esta rivalidad forma parte de la cultura periodística.

El periodismo es una actividad envuelta en cierta polémica. Hay quienes consideran que su función social es insustituible y muy necesaria, porque una sociedad que no está bien informada puede ser fácilmente manipulada. Otras posturas hacen hincapié en el enfoque nocivo de ciertos planteamientos en esta profesión: el amarillismo, el sensacionalismo, las posturas tendenciosas y la ausencia de una verdadera independencia.

Teoría de la Agenda-Setting

¿Qué es la agenda-setting? "La prensa no tiene mucho éxito en decir a la gente qué tiene que pensar, pero sí lo tiene en decir a sus lectores sobre qué tienen que pensar" (Cohen, 1963, p. 13)

La agenda-setting que es una de las teorías actuales más representativas de los medios de comunicación, estudia cómo los medios de comunicación ejercen influencia en las audiencias mediante los temas considerados de mayor relevancia.

Pero no funciona sola. Los medios no deciden en una operación corporativa sobre estos temas. Existe una relación entre la realidad y la orientación del medio, aunque ese medio debe tener la espalda lo suficientemente grande como para marcar esa agenda. No es lo mismo a nivel nacional que un tema sea informado en primera plana por El Deber, Página Siete, La Razón, Los Tiempos por citar solo algunos, que un periódico de circulación regional de Pando.

Pero el medio no decide por el público qué es lo que éste tiene que pensar u opinar sobre un hecho aunque sí decida cuáles son las cuestiones que van a estar en el candelero o en la opinión pública. A este conjunto de contenidos se le denominará: La Agenda. Desde el punto de vista de la Teoría de la agenda-setting, el término agenda se acuña en un sentido metafórico para expresar cómo las agendas o temas considerados relevantes por los medios pasan a ser subrayados también en las agendas de la audiencia. Las personas no sólo reciben información a través de los medios sobre determinados temas o asuntos que ocurren en el mundo y son considerados prioritarios, sino que también aprenden de ellos la importancia y el énfasis que les deben dar.

LOS GÉNEROS Y SOPORTES DE PERIODISMO

Géneros

Los textos periodísticos, tienen el denominativo de géneros. Estos géneros se dividen en:

-Géneros de información. Su objetivo es dar información de actualidad y su función principal es la de exponer los hechos. Dentro de los géneros informativos encontramos la noticia, y la entrevista.

-Géneros de interpretación. Profundizan sobre la información y su finalidad principal es relacionar la actualidad con su contexto. Su función principal es la explicación en profundidad de un tema. El reportaje, la crónica y el informe periodístico serían textos interpretativos.

-Géneros de opinión. En estos textos el periodista, el dueño del medio, la dirección o el columnista toma partido por una postura u otra a partir de la información que tiene. Tratará de convencer al lector de que su posición sobre el tema es la correcta. Su función es persuadir al destinatario. El editorial, la columna o el artículo son géneros de opinión.

Los géneros periodísticos no son una clasificación absoluta o universal como la mayoría de los aspectos del periodismo. La teoría periodística surge como consecuencia del trabajo diario de los periodistas., por ello, los textos periodísticos no se distinguirán claramente unos de otros, sino que compartirán sus características en la práctica.

Soportes

Es la denominación simple que se hace al medio físico donde se hace periodismo, tales como:

-La prensa (periódicos)

-La radio

-La televisión

Y desde hace poco tiempo el internet.

La Noticia.

La noticia es un hecho que se refleja en el periodismo y que para su publicación debe cumplir algunos requisitos, tales como que sea actual, que sea novedoso, que sea de interés general, pero sobre todo que sea verídico.

El contenido de una noticia deberá responder a preguntas básicas como “¿quién?”, “¿qué?”, “¿cuándo?”, “¿dónde?”, “¿por qué?”, “¿para qué?” y “¿cómo?”. La noticia debe contener pruebas y fuentes confirmadas a fin de mantener un filtro claro entre el informador y el público, debe ser objetiva, tiene que ser clara y concisa.

Para lograr su cometido, el periodista usa lo que se llama la pirámide invertida. Donde lo más importante se sitúa arriba, luego viene el contexto, antecedentes y al final los detalles complementarios. Una noticia bien hecha deberá explicar casi todo en una mirada al título y en el primer párrafo.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR “CRISIS”?

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia existen ocho definiciones de crisis. La primera la define como cambio brusco en el curso de una enfermedad, en el cual el paciente puede mejorar o agravarse. La segunda definición nos remite a las crisis que se producen en los ministerios o el Estado ante la dimisión de algunos de sus miembros a sus cargos y que dura hasta que se nombren las personas que los sustituirán.

Sin embargo, crisis es “una situación dificultosa o complicada” y “una situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese” de algo. Las crisis mediáticas suelen invadir y obstaculizar la toma de decisiones.

A nivel institucional se entiende por crisis aquellos acontecimientos que aparecen de manera repentina y motivan el interés de la opinión pública y de los propios medios de comunicación. De esta manera pueden ocasionar un enorme daño a la gestión y a la imagen de las instituciones en juego.

De otro lado, **las crisis mediáticas** pueden ser la antesala o la culminación de una crisis institucional, ya que en el fondo de estos acontecimientos pueden encontrarse factores institucionales que no han sido afrontados o resueltos por los responsables. De esta manera, **las crisis pueden afectar las posiciones de poder de personas u organizaciones y un director general o personero de la institución puede verse obligado a renunciar debido a un evento adverso.**



Causas de una crisis

Las crisis pueden ser causadas por múltiples factores, tanto internos como externos. A ello se suma el rol que asumen los medios de comunicación masivos, que al haberse convertido en

fiscalizadores del accionar del Estado y sus instituciones, lo hacen también, incluso con mayor celo. Además los ciudadanos han encontrado en los medios informativos un canal al que pueden recurrir cuando sienten que no están satisfechos con una situación determinada o bien se vulneran sus derechos.

Sin embargo, los medios de comunicación buscan siempre noticias de impacto y que capten la atención de la mayor parte de la opinión pública, lo que se traduce para ellos en mayor lectoría o audiencia. Esto hace que aborden con frecuencia los temas relacionados con la justicia, salud, educación, entre otros tantos.

Las crisis pueden tipificarse de múltiples maneras de acuerdo las situaciones que la originan, por ello los planes comunicacionales para afrontarlas deben ser flexibles para adaptarse a cada particularidad.

Evaluación de la crisis

Un escenario ideal es que las crisis se resuelvan de manera inmediata y no se prolonguen generando incertidumbre y desconfianza en la opinión pública. Ello supone una respuesta rápida de parte de la entidad o institución en cuestión o sus dependencias. Cuando los equipos multidisciplinarios (técnicos, voceros y comunicadores) reaccionan adecuadamente la crisis se disipa y no llegar a ser tal.

Debe tenerse en cuenta que las crisis no se anuncian, se presentan sorpresivamente provocando urgencia en la respuesta, por ello **la obligación de toda institución es contar con un Manual de crisis y con un equipo que incluya voceros** que en los momentos de relativa calma prepare las herramientas, metodología y argumentos necesarios para enfrentar diversas situaciones adversas.

En el último resaltado se destacan elementos que nada tienen que ver con la realidad de nuestro país. Teóricamente es loable que se tenga un manual de crisis y un equipo de reacción inmediata. Sin embargo, esto sirve sólo en la teoría. En los hechos, no existe un manual, al margen de generalidades que puedan expresarse en “mantener la calma”, “reaccionar rápidamente”, “no esquivar los temas”, y otros lugares comunes que lejos de aportar, mantienen una estrecha relación entre ese pretendido manual y el sentido común. No es que se descarte un manual y no se tenga un “equipo de crisis”, pero la realidad nos dice que el equipo es el Juez y eventualmente un asesor de comunicación que poco sabe de temas de justicia

Los equipos de crisis deben desarrollar planes de contingencia, formar equipos de respuesta que conozcan las debilidades y fortalezas institucionales, los recursos logísticos y recursos humanos disponibles, entre otros. Tienen que identificar las áreas más débiles y estar prevenidos ante la agudización de los riesgos.

Una vez que se presentan los primeros sucesos es necesario identificar si realmente se está desarrollando una crisis, las causas y tratar de establecer en qué medida podría perjudicar la confianza de la ciudadanía en el sector. Para ello es imprescindible contar con información adecuada.

Si bien las crisis no pueden evitarse, podrían advertirse. Por eso en caso que los comunicadores del sector accedan a información de primera mano sobre una situación adversa, lo primero que debe hacer es verificar los datos.

Información, Identificación, Confirmación

¿Cómo acceder a la Información?

Por lo general la información sobre un hecho fortuito o una situación adversa que puede desencadenar en una crisis, llega a través de diferentes fuentes: colegas, implicados, medios de difusión, redes sociales y otros.

Cuando la institución cuenta con un buen sistema de comunicación interna y fortalece sus capacidades corporativas, la recepción y el manejo de información es mayor y en forma rápida. Ello es importante si se tiene en cuenta que el tiempo es uno de los factores críticos en el manejo o la gestión de las situaciones de crisis. Por ello, es fundamental el fortalecimiento y la capacitación de los responsables de las Oficinas de Comunicación del sector, para afrontar de manera conjunta las situaciones adversas, puesto que una estructura con diferentes centros de información, decisión y comunicación, genera confusión, caos y una sensación de desgobierno que puede alimentar una crisis mayor y prolongada.

Un primer paso es contar con información veraz, real y completa de los hechos y de las personas involucradas. Luego se procederá a analizarla para confirmar la situación de crisis a través de la recopilación de información científicamente aceptada, opinión de involucrados, información de los organismos especializados, datos históricos tanto locales, regionales, nacionales e internacionales para contrastarlos con los actuales.

¿Cómo identificar una crisis?

Para determinar el riesgo de aparición de una crisis es necesario prestar atención a las siguientes señales:

- Un riesgo real que ha provocado efectos sobre los implicados.
- Un riesgo potencial que aún no ha provocado efectos para los implicados, pero que está presente.
- Un riesgo potencial cuya capacidad para provocar efectos se desconoce.
- Una información difundida por los medios de comunicación masivos sin existencia de riesgo real, pero sí potencial.
- Una noticia difundida por los medios sin existencia de riesgos, ni real ni potencial.

En los tres primeros casos puede existir, o no, información publicada en los medios de comunicación al respecto. En cambio en las dos últimas obedecen básicamente a la intervención de los medios.

¿Cómo confirmar una crisis?

Si un evento adverso concentra el interés de los medios de comunicación, de la opinión pública y altera el desenvolvimiento de las actividades de las instancias y las personas involucradas, estamos frente a una situación de crisis. El paso inicial será la formación del Comité de Coordinación de Situaciones de Crisis o un Comité de crisis.

La primera acción de este comité será recopilar e intercambiar información y valorar los hechos así como los riesgos. También se establecerá sistemas de consultas y asesoramiento, soporte técnico y científico, recopilación de la información necesaria y definición de las estrategias que se desarrollarán y de los momentos oportunos para que la crisis no se prolongue y, por tanto, genere mayor desconfianza y caos, y dañe en mayor medida la imagen de la institución.

En cuanto se confirme o descarte una situación de crisis, la Oficina de Comunicaciones debe mantener una actitud vigilante de manera permanente, sólo así las crisis mediáticas podrán evitarse o afrontarse adecuadamente sin que se convierta en una crisis institucional.

Duración de las crisis

Crisis cortas

Una vez que aparezcan las crisis pueden “resolverse” en lo inmediato o pueden prolongarse por días o semanas; ello dependerá de varios factores. Llamaremos “crisis cortas” a aquellas que se “resuelvan” en el día. Por ejemplo a aquellas “denuncias” que son aclaradas en el día

de manera favorable para la institución, o de lo contrario con la comprobación de un hecho que merece acciones administrativas o de otro orden para los involucrados.

Aunque no siempre ocurre, una crisis puede motivar o precipitar la renuncia de algún funcionario o directivo, o una sanción a los responsables. Esto último puede resolver una crisis mediática, ya que los medios de comunicación siempre buscan “culpables” y, por tanto, “sanciones”.

Para hacer corta una crisis el Comité debe aconsejar y planificar que las acciones sean rápidas, efectivas y visibles, especialmente cuando se puede probar que todo está en orden y que no existe, por ejemplo, una supuesta negligencia.

Adicionalmente, acorde con la transparencia informativa y para evitar que se filtren versiones mal informadas a los medios de comunicación, puede ser oportuno realizar con ellos una jornada de presentación-esclarecimiento-comprobación de solución y cierre del caso. En este caso la “claridad” debe ser la base de toda acción informativa.

Crisis largas

Las crisis se prolongarán en casos que la respuesta de parte de la institución no ha sido oportuna y adecuada. De esta manera las crisis largas se pueden definir porque la magnitud, extensión o característica propia del impacto de los hechos o del evento adverso desborda todos los planes de contingencia. Ello puede producirse por situaciones no previstas o por subestimar la magnitud de la misma por parte del Comité de Crisis. También puede obedecer a ocultamiento de información o a una filtración de información no verificada a los medios de comunicación.

En este tipo de crisis priman las informaciones confusas, los pedidos de tipo económico o laboral de los familiares o “perjudicados”, los reportes periodísticos alarmistas, las presiones políticas y de los propios afectados que contribuyen a aumentar el impacto de la crisis.

Crisis recicladas

Aunque son las menos frecuentes las crisis recicladas suelen presentarse y son aquellas que luego de haber sido “resueltas” son retomadas cada cierto tiempo, debido a que en realidad los hechos o casos que le dieron origen no han sido cerrados o también porque es un tema que siempre genera atención mediática y que, por tanto, cuando una persona desea figuración puede retomarlo y ganar espacios en los medios de comunicación.

Algunas explicaciones del reciclamiento de una crisis pueden ser:

- Falta de seguimiento a la situación de los afectados.
- Falta o poco apoyo psicológico a los afectados.
- Repercusiones futuras en la vida de los afectados.
- Falta de seguimiento informativo.
- Falta de información periódica a los medios de comunicación
- Difusión de información falsa debido a un interés particular en perjudicar a la institución involucrada o dañar la gestión ministerial/estatal.
- Intereses políticos.

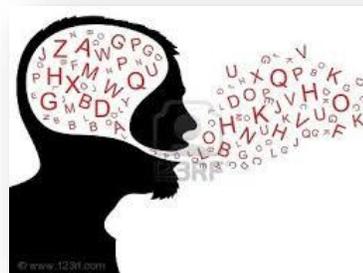
Lo recomendable en este caso es que el Comité de Crisis se mantenga alerta y designe a una persona encargada del monitoreo permanente del caso.

En todas las crisis siempre es necesario adoptar medidas correctivas, tanto a nivel institucional como comunicativo. Esto no significa la identificación de las debilidades y de los errores cometidos.

COMUNICACIÓN EN CRISIS.

El contacto con los medios masivos.

De manera frecuente, se tiende a confundir a una crisis con las situaciones a las que los comunicadores se enfrentan día a día, lo cual hace que en ciertas oportunidades se confundan los momentos de riesgo con una crisis. Sin embargo, los primeros son predecibles y, sobre todo, prevenibles.



Las situaciones de riesgo necesitan de un Manual Práctico como documento de referencia que permita ejecutar las acciones preventivas y su posterior seguimiento. Por sus particulares características este es diferente al Manual de Crisis. Las situaciones de crisis, debido a su aparición repentina y fortuita requieren otro tipo de tratamiento en los medios de comunicación. Para ello debemos delimitar cómo gestionar la comunicación en una situación de crisis.

Gestión de la Comunicación en crisis

Una crisis siempre marca un “antes”, un “durante” y un “después”. En todos estos momentos la comunicación juega un papel primordial y en muchos casos decisivo, ya que una adecuada o inadecuada gestión de la crisis a nivel de medios de comunicación puede determinar la “solución” o la prolongación de una situación crítica.

No debemos olvidar que una crisis se define y gestiona de acuerdo a cómo la perciben las audiencias externas (opinión pública).

En una situación de crisis o de riesgo las oficinas de comunicación no deben sesgar su labor únicamente a proporcionar información a los medios de comunicación u a otras audiencias externas, sino también deben tener presente que existe un proceso de comunicación interna que es indispensable desarrollar para evaluar y resolver satisfactoriamente la crisis.

Corresponde a estas oficinas definir un plan de comunicación, su seguimiento y la ejecución de las acciones estratégicas, así como la selección de un vocero ante audiencias externas. Para responder apropiadamente la demanda de información de los medios de comunicación, los niveles técnico y comunicacional deben ir de la mano. Mientras el primero proporciona la información, los argumentos y el contenido técnico, el segundo elabora el material comunicacional teniendo en cuenta lo que esperan los medios de comunicación y la opinión pública.

Además define la pertinencia y la oportunidad de las informaciones públicas. Los comunicadores hacen que los argumentos técnico-judiciales sean entendibles por los periodistas y la población, clarifican las ideas y respuestas, “vulgarizan” la jerga del sector que de por sí es inaudible para los medios de comunicación y su audiencia o lectoría. Además de todo ello los comunicadores deben convertir las situaciones de crisis en oportunidades de identificación de debilidades y fortalecimiento de éstas; son los encargados de liderar el equipo presentando un análisis del panorama informativo real, el que transmiten los medios y el que percibe la población.

De esta manera se pueden planificar las estrategias adecuadas y tener un mejor manejo de la información. Las oficinas de comunicación deben analizar los puntos vulnerables y las situaciones que potencialmente pueden convertirse en una nueva crisis dentro de la gestión.

El comunicador debe echar mano a su conocimiento, experiencia y creatividad para conjugar toda la información, las propuestas, los vínculos, temores y modos de pensar de los integrantes del Comité. Debe lograr que todos trabajen y unan fuerzas. Si el comunicador no logra ejercer este liderazgo, probablemente los sucesos que desencadenaron la crisis sean

solucionados pero la demanda de información de los medios de comunicación no habrá sido atendida y, eventualmente, la crisis podría “reciclarse”.

En un mundo cada vez más “globalizado” es más fácil que los medios de comunicación impongan una agenda en el manejo de una crisis. El factor negativo de una noticia lleva a transmitir “desde el lugar de los hechos”, “en exclusividad con los implicados”, “el pedido de los afectados”, mostrando solo una parte de la verdad. Esto se traduce en una presión que exige información para que el público “conozca la verdad”. Nada es perfecto y en situaciones de crisis es bueno que el comunicador esté preparado para las sorpresas y contingencias, es bueno permanecer atento a tempranas y sutiles señales de alerta para reaccionar rápidamente.

Como verán los elementos conceptuales de los párrafos anteriores son teoría pura que nada tiene que ver con la realidad. Aunque, se debe rescatar elementos positivos de esta teoría.

La única verdad es la realidad y esa realidad nos dice que la justicia en general tiene mala prensa. No solo aquí, sino en varios países en el mundo. Es simple, el árbitro, y un juez lo es, siempre tendrá dos bandos donde, generalmente uno sólo tiene la razón y el otro se sentirá víctima de ese árbitro. Sin embargo hay elementos que pueden subsanarse. Cualquier producto en el mundo, si es que no tiene la calidad que pregona su publicidad, no podrá imponerse aun y cuando se inunde el mercado de mensajes positivos. Lo mismo funciona con las instituciones. El Órgano Judicial podrá empeñar sus esfuerzos por mostrar ante los medios lo mejor de su trabajo, sin embargo si el mismo no se acompaña con acciones, de nada servirá el esfuerzo comunicacional, por eso, la formación judicial pone énfasis en la propia imagen de la justicia, antes de la artificialidad del comunicado de prensa.

Metodología.

En nuestro país y con la experiencia acumulada podemos tener nuestro propio Manual de Crisis que debería ser muy simple.

- La relación con la prensa no debe ser de temor. Sólo de respeto mutuo.
- La libertad de expresión tiene dos límites: La Ley por un lado y la ética por el otro.
- A la hora de decir algo, el juez está solo. No hay equipo de crisis ni manuales que se apliquen en la generalidad. Por eso la base es decir siempre la verdad. Si por estrategia del caso no se puede dar detalles de algún tema, simplemente hay que explicar este límite.

- No existe la relación amigo/enemigo entre el juez y la prensa. Sólo son intereses, los unos de tener la noticia y los otros de impartir justicia. Si en el ínterin surge algún problema: analice, reflexione y si vale la pena, aclare.
- No olvidar que en este campo la vieja máxima es que más vale un silencio que cien aclaraciones y por suerte la dinámica informativa nos dice que lo que hoy es noticia, en la tarde habrá pasado a la historia.
- En ese contexto tampoco trate de usar a los periodistas en su beneficio. Hay siempre quisquillosos que pueden malinterpretar el mensaje y que la acción tenga un efecto boomerang.

PLAN DE COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS

En este punto volvemos al manual elaborado en el link de referencia del punto uno. Los conceptos valen en la teoría en cualquier parte del mundo. Solo se deberán aplicar las recomendaciones que se hacen para la realidad boliviana que, sin embargo, en muchos casos, se hacen inaplicables



Para coordinar los pasos y las respuestas que deben darse se requieren normas o pautas de actuación. Estas se establecen en un Plan de comunicación de crisis, que ayuda a estar prevenido ante una crisis que pueda estar originada por errores tecnológicos, humanos, inadecuada decisión o inacción de los responsables, etc.

Objetivos del Plan de Comunicación en situaciones de Crisis

El principal objetivo de un Plan de Comunicación para afrontar una crisis es hacer que la información que se brinde llegue con claridad y oportunidad a los medios de comunicación y a la opinión pública.

Si una crisis genera desconfianza, temor o incluso indignación, el plan de comunicación en situaciones de crisis tiene como objetivo llevar información a la ciudadanía para que ella crea o recupere la confianza en las instituciones implicadas.

Otros objetivos de este plan son:

- Definir e identificar las situaciones anormales, de emergencia o críticas que podrían presentarse en la institución.

- Actuar hasta donde sea posible para reducir los riesgos o daños a los personeros y sus instituciones.
- Fortalecer los sistemas de comunicación interna y externa, de modo que la información llegue a los destinatarios con fluidez y claridad en los momentos críticos.

¿Cómo conseguirlo?

Realizar una auditoría de daños y riesgos que permita conocer:

- Puntos fuertes y débiles con respecto a los sucesos que se presentan.
- Identificar los daños y riesgos.
- Elaborar un “fichero de crisis” que se convierta en una matriz de base de datos.
- Elaborar pautas para el manejo de la crisis, así como las recomendaciones para aplicar en estos casos, además de los materiales comunicacionales.
- Realizar el entrenamiento (“media training”) de los voceros para asegurar que tengan un desenvolvimiento adecuado frente a los medios de comunicación y además prever las preguntas “engorrosas” que puedan presentarse.
- Desarrollar niveles internos de comunicación que permitan realizar una adecuada prevención, un conocimiento anticipado de los hechos a fin de solucionarlos y evite que ocurra la crisis.

Guía de gestión de crisis

Para gestionar una crisis de manera coordinada hay que tener en cuenta que aunque no hay una regla escrita y cada evento adverso puede tener una evolución y desenlace particular, las primeras 24 horas de una crisis son las que normalmente definen su solución o continuidad. Estas horas son las más críticas por dos razones:

- Por el desconcierto, y en muchos casos, la inacción que produce toda situación de crisis.
- El alcance que adquieren las medidas de comunicación tomadas desde un primer momento, deben obedecer a:
 - La demanda de información de los medios de comunicación.
 - Demanda de información de la ciudadanía.
 - Demanda de información de congresistas, políticos, ente otros.
 - Información externa cambiante y contradictoria.
 - Información interna confusa y diversa debido a aporte de muchas direcciones.

A todo ello se suman las barreras naturales que existen en toda institución: administrativas, indecisiones, miedo a reconocer posibles errores, etc.

¿Cómo actuar en situaciones de crisis?

- a) Recopilar el máximo de información posible y veraz:
Proveer al Comité de Crisis el máximo de información posible recabada interna y externamente, incorporar nuevas informaciones de carácter específico que reafirme la posición sustentada (características del suceso, definición del caso, número de afectados, edad, necesidades inmediatas, localización y otros)
No olvidar que las situaciones de crisis son dinámicas y precisan información permanente y que esté cabalmente contrastada.
- b) Programar la declaración de la situación de crisis: Asesorar al Comité para clasificar, describir y declarar la situación de crisis a nivel interno y externo.
- c) Constituir el Comité de Crisis: Apoyar en la formación del Comité de Crisis y promover las acciones a nivel de medios de comunicación masivos, así como asesorar respecto a las medidas que deben adoptarse en el plano social, humano y jurídico.
- d) Establecer alianzas con los medios: Convocar a los directores y editores de los medios de comunicación para explicar los sucesos, el alcance de los mismos y la necesidad de su colaboración para que la ciudadanía comprenda la magnitud de lo sucedido. Es importante contemplar factores como:
 - Seguridad y calidad de vida.
 - Actitud y comportamiento ético.
 - Cumplimiento de la legislación vigente.
 - Compromiso y responsabilidad social.

Estos factores son válidos tanto para la entidad involucrada como para los medios de comunicación.

- e) Establecer audiencias y prioridades: Definir a los sectores claves para brindarles información, elaborar una relación de asociaciones u organismos del sector o sectores afectados, medios de comunicación, líderes de opinión, entre otros.
- f) Unificar mensajes adecuados a cada audiencia: Preparar y aprobar los materiales de comunicación.
- g) Decidir las estrategias y herramientas de comunicación: Preparar las estrategias y herramientas de información más convenientes para lograr que los mensajes adecuados lleguen a la ciudadanía a través de los medios de comunicación:
 - Comunicados en prensa, radio, televisión y otros medios audiovisuales y de internet.
 - Material promocional o informativo en los puntos específicos.
 - Emails personales.
 - Página Web.
 - Línea gratuita de atención al ciudadano.

h) Trabajar la comunicación interna: No descuidar la comunicación interna. Para evitar las especulaciones solo se darán a conocer los hechos confirmados y, salvo a los miembros del Comité de crisis, no se revelará la información que no ha sido contrastada y verificada.

i) Analizar la evolución de la crisis: Desde que se efectúan las primeras acciones de comunicación, tanto el comunicador como el Comité de crisis analizarán la evolución y el resultado de las acciones, para verificar si las decisiones tomadas son las adecuadas, formularán las medidas correctivas del caso y propondrán nuevas acciones a lo largo del periodo de crisis, según sea necesario.

Identificación de voceros y preparación de plataforma

EL VOCERO

Uno de los elementos fundamentales en el manejo de una situación de crisis es la elección de los voceros o los portavoces. Aunque por lo general el vocero es la máxima autoridad de la institución involucrada, ello no siempre tiene que ser así ya que el cargo no es todo, sino hay otros elementos que se tienen que tomar en cuenta al momento de designar al portavoz.

Dos requisitos fundamentales del vocero son “saber comunicar” y “poseer credibilidad”. Es conveniente tener otros interlocutores (además del director o sub director de la institución), para reservar al vocero principal (ministro o viceministro), para las etapas más críticas o no previstas inicialmente.



Estos interlocutores deben ser elegidos y destinados, de acuerdo a sus habilidades, para declarar a la prensa escrita, radio, televisión, agencias de noticias y otros. No debe olvidarse que las necesidades de cada medio son diferentes. Por supuesto, todos tendrán que manejar la misma información, cifras y estar preparados para atender cualquier pregunta inconveniente de los medios de comunicación.

¿Qué requisitos debe poseer un vocero?

Al momento de elegir a un vocero hay que tener en cuenta varios factores. No siempre el que está dirigiendo todas las acciones es el más adecuado para dirigirse a los medios de comunicación masivos, no siempre los mejores técnicos son los que saben comunicar mejor.

Para elegir a un portavoz podemos tener en cuenta los siguientes requerimientos:

- Amplio conocimiento del tema.

- Saber comunicar, facilidad de expresión, buena pronunciación, lenguaje claro.
- Credibilidad (líder de opinión).
- Experiencia en el manejo de situaciones de emergencias.
- Saber mantener la calma aun cuando lo están poniendo en aprietos.
- Saber escuchar las recomendaciones del equipo de comunicaciones.

El equipo del vocero

El equipo del vocero es el Comité de Crisis, integrado por el comunicador y todos los representantes de las instancias involucradas. El comunicador debe tener presente que ejercer el liderazgo es manejar exitosamente el proceso frente a la situación de crisis para lo cual es necesario que considere todos los factores que están en juego:

- Presión de los medios de comunicación masiva por obtener mayor información y en el menor tiempo posible.
- Inadecuado tratamiento de la información por parte de los medios de comunicación, lo cual genera rumores y alarmas en los públicos implicados.
- Presencia en los medios de políticos o autoridades públicas que exigen informes y reportes "urgentes".
- Participación de familiares que exigen ayuda para los afectados o sus seres queridos.
- "En el ojo de la tormenta"

Un buen vocero tiene que saber que es el centro de atención y de información y que, por tanto está "en el ojo de la tormenta". Indudablemente no es fácil para una persona que no está acostumbrada cámaras de televisión, micrófonos y grabadoras, enfrentar preguntas y repreguntas sobre uno o varios temas. El vocero tiene que aprender o haber tenido experiencias de esta naturaleza.

Al comunicador le corresponde aplicar algunas técnicas para que sus voceros estén en la capacidad de atender a la prensa sin perder en el intento. Una de las más acertadas es la técnica de construcción de escenarios, que permite recrear escenarios similares a un encuentro con la prensa imaginar alternativas frente a futuras contingencias.

La capacidad que tenga el comunicador para diseñar escenarios permitirá a los voceros aprender a través de ellos y optimizará su presencia en el manejo de una crisis. La prevención, asumida desde esta perspectiva, se transforma en una fortaleza.

Cuando todo parece ser demasiado

Asumir el rol de vocero es una enorme responsabilidad y demanda preparación en cuanto a manejo de información y también en el plano emocional, ya que casi por norma los periodistas cuestionan o buscan “culpables”, “responsables” y, por tanto, piden “sanciones”. El vocero debe ser consciente de las situaciones de stress en las que se encontrará.



Estas pueden ser de dos tipos:

- a) La cuantitativa. Cuando el vocero recibe demasiada información y no cuenta con el personal adecuado para sistematizarla en resúmenes que le permitan tener un manejo adecuado de la misma.
- b) La cualitativa. Cuando el vocero refleja emocionalmente la presión interna y externa, siente que carece de las habilidades para enfrentar su labor y/o que la crisis desencadenada le va a costar el puesto.

En ambos casos es el comunicador quien debe salir en su ayuda y proporcionarle no sólo la preparación sino el apoyo emocional y el respiro necesario. En casos extraordinarios deberá hacerse un cambio de vocero.

Reglas de oro de la comunicación de crisis

Hay algunas reglas que deben tenerse en cuenta en todas las situaciones de crisis. Estas son:

- Proteger la razón de ser de la institución.
- Conservar la credibilidad y reputación de la institución y persona involucrada.
- Centralizar la información y el proceso de toma de decisiones.
- Definir y promover los sistemas de captación de llamadas y atención de solicitudes de información de la población: Área de prensa, Portal Web, línea gratuita, etc.
- Delimitar el número de personas involucradas en el manejo de la situación de crisis.
- Conseguir toda la información, documentación, datos y hechos en el menor plazo de tiempo posible.
- Definir un único mensaje adaptándolo a cada una de las audiencias a partir de información homogénea, veraz y confirmada.
- Garantizar que la versión oficial llegue a todas las audiencias con fidelidad, en especial a los medios de comunicación.
- Disminuir la evolución de la crisis e intentar que la crisis local, no se convierta en regional o nacional.
- Preparar al vocero.
- Atender a los medios de una forma abierta, profesional y veraz.

- Tener en cuenta las posibilidades que aporta el internet como herramienta de comunicación en tiempo real.

Comunicación interna

Toda institución debe disponer de un sistema de comunicación, eficaz, seguro y fiable, que sea capaz de soportar y asegurar que en todas las instancias posibles, se recibe, emite y controla cualquier información o decisión que corresponde a la Oficina de comunicaciones o que pueda dañar la imagen de la misma.

En el caso de recepción de noticias, “sean ciertas o no, y procedan de donde procedan”, el sistema debe asegurar que esa información llegue lo antes posible al coordinador del Comité de crisis, a la Alta Dirección y a la Oficina General de Comunicaciones.

Si bien se respeta y apoya todo lo concerniente a la transparencia informativa, por razones de seguridad de la salud de la personas se debe asegurar la correcta emisión y recepción de los mensajes, teniendo un “escrupuloso” cuidado en quién recibe la información.

Cuando la crisis se ha producido lo conveniente es que el Comité designe a un portavoz “interno” que brinde información según sea el caso. De esta manera el portavoz interno puede coincidir o no en su comunicación con el vocero, aunque lo ideal sería que la información transmitida a cada una de las audiencias sea homogénea.

Resumen para la Alta Dirección

Si bien existe el Comité de crisis que cuenta con un coordinador que debe rendir informes permanentes a la Alta Dirección o la dirección regional, Gobierno, etc.; corresponde a la Oficina General de Comunicaciones preparar resúmenes para la Alta Dirección, lo cual será un elemento fundamental para la correcta toma de decisiones, así como permitir a la Alta Dirección contar con un amplio espectro informativo y tomar acciones para identificar y reforzar los puntos débiles, el tiempo de resolución, proponer el uso de recursos extraordinarios, motivar emocionalmente al Comité de crisis y exponer ante las altas autoridades del Gobierno los sucesos y las acciones adoptadas.

Para ello, los comunicadores deben:

- Monitorear y procesar de manera permanente la información publicada en los medios de comunicación.
- Analizar y canalizar la información.
- Proponer estrategias comunicacionales.
- Entrenar al personal para el recojo de datos.

Entrenamiento de voceros / “Media Training”

“Espero tengan preparadas sus preguntas para mis respuestas”, afirmó Henry Kissinger, en una conferencia de prensa en la Casa Blanca (Washington). Esta frase resume y define de manera certera lo que en esencia es el media training o el entrenamiento de voceros.

¿QUÉ ES MEDIA TRAINING?

Se entiende por Media Training (MT) a la técnica que permite al vocero de una organización gubernamental, política o empresarial, comunicar de manera efectiva sus mensajes y mantener el control de una entrevista periodística para la prensa escrita, radial o televisiva.

El Media Training se divide en dos partes:

- a) Parte Teórica.
- b) Parte Práctica.

La primera premisa del media training es que en una entrevista de prensa no se va a responder preguntas, sino se va a comunicar mensajes. La parte teórica debe explicar cuáles son los recursos o “trampas” que utilizan los periodistas para lograr la respuesta que esperan o hacer caer al vocero de una empresa o institución en contradicciones.

Por ello la tarea de los encargados del media training (“Training Teacher”) es enseñar al vocero los recursos para esquivar estas “trampas” que tienden los hombres de prensa y pasar de una pregunta hostil a la comunicación de mensajes, proceso que en comunicación corporativa se conoce como “bridge” (puente).

La parte práctica en el Media Training se realiza ante cámaras. Esta es la parte más importante del entrenamiento, puesto que es allí donde el vocero pone en práctica lo aprendido.

Creando escenarios para la entrevista

El Media Training debe desarrollarse en un lugar neutro, de preferencia una pared blanca como fondo, sin logos o banderolas.

Es responsabilidad de las Oficinas de comunicaciones del sector preparar al vocero en dos aspectos claves:

- 1) Manejo del tema y claridad en la transmisión del mensaje (comunicar de manera eficaz), evitando todo tipo de terminología compleja. En caso de utilizar necesariamente términos técnicos se debe explicar los significados.
- 2) Crear el escenario de la entrevista: El Comunicador deberá preparar al vocero para la entrevista más difícil a la que tiene que enfrentarse, la entrevista para la televisión, así como para enfrentar a varios entrevistadores, por ejemplo en una conferencia de prensa.

Set de televisión

El Media Training para la televisión demanda o requiere el “acondicionamiento” de un “set” o escenario de estudio de televisión, para lo que se necesitan dos cámaras como mínimo (una fija y otra móvil). De no ser así se debe contar por lo menos con una cámara fija, una mesa o escritorio y sillas.

Además del vocero deben estar presentes dos entrevistadores; “el periodista incisivo” y el “periodista complaciente”, quienes desarrollarán un cuestionario de preguntas que no deberá ser visto previamente por el vocero. El camarógrafo grabará la entrevista pero también deberá anotar las posturas inapropiadas del vocero, por ejemplo gestos inadecuados, movimiento de manos o pies, o miradas esquivas. Además de notar y formular las correcciones pertinentes tanto a la forma y como al contenido de las respuestas, el entrenador o training teacher, llevará un registro de las apreciaciones del camarógrafo los cuales deberán ser conversados con el vocero.

Finalmente se entregará al vocero la grabación correspondiente para que lo visualice, tome en cuenta las recomendaciones formuladas y las practique hasta el momento que debe acudir a la entrevista, a la que asistirá de preferencia acompañado por el comunicador que lo entrenó.

Además del “set” de televisión, se pueden crear otros tipos de escenarios, por ejemplo con el vocero de pie brindando declaraciones (similar al que ocurre cuando una personalidad o vocero es abordado por los periodistas en los interiores o a la salida del Congreso de la República, o al término de una conferencia de prensa).

Conceptos para compartir con los voceros

La comunicación es una de las herramientas necesarias para el éxito de una organización gubernamental, política o empresarial, y para crear y mantener una imagen institucional o corporativa.

Debe tenerse en cuenta que el público está habituado a recordar más un hecho negativo que uno positivo. El ciudadano común le da mayor “credibilidad” a lo que escucha en la radio, lee en la prensa o mira en la televisión.

Hay que ser veraces en las declaraciones, la comunicación es incompatible con la mentira, la información falsa de mala calidad deja como resultado efectos negativos en la difusión e inclusive distorsiona los mensajes.

Pautas para voceros

Para los medios de comunicación es más importante “cómo” se dice el mensaje, que el propio mensaje.

El vocero tendrá que lograr la concordancia entre la palabra y el gesto. Para hacerlo deberá ser coherente con lo que es, lo que dice y lo que hace.

Debe presentarse con el periodista de manera respetuosa, entregar su tarjeta personal, lo cual brinda seguridad y transparencia. De esta forma el periodista sabrá con quien está tratando.

Siempre debe mostrarse dispuesto a responder cualquier tipo de interrogante o inquietud del periodista sobre el tema.

Hay que recordar que el vocero tiene una ventaja frente al periodista; conoce el tema a tratar porque es de su especialidad, aunque el hombre de prensa puede discrepar con la información que le da por lo que es responsabilidad del periodista hacer que su entrevistador “crea” y entienda el mensaje

¿Cómo evitar distorsiones?

El vocero de la entidad tiene que tomar en cuenta que el mensaje que brinda a los medios de comunicación debe ser veraz, claro, sencillo y sumamente didáctico, ya que generalmente los periodistas que recurren para obtener información de la entidad no dominan los temas técnicos.

Por otra parte, el vocero de la entidad o institución debe recordar siempre que el público objetivo de la institución son principalmente los ciudadanos. La información que el vocero brinda a un medio de comunicación será de conocimiento de la opinión pública, porque no queda sólo en sus lectores (en caso de medios impresos) o en su audiencia (en caso de radioemisoras y televisoras), sino que se reproduce y difunde en “ondas”. Es como si se tirara

una piedra al agua y las ondas se reproducen en todas direcciones. Así, si un vocero brinda una entrevista a una radioemisora, ésta será recogida por los diarios o por noticieros televisivo.

Si el vocero ofrece una conferencia de prensa sobre un determinado tema, lo ideal para evitar el efecto boomerang (contrario a lo deseado) del mensaje, es entregar a los periodistas una nota de prensa con toda la información básica. Luego de terminada una conferencia de prensa es recomendable pasar a un rol de precisiones para aclarar los puntos que los hombres de prensa no lo tienen claro. Si los periodistas preguntan cifras, datos estadísticos o porcentajes que en ese momento no se cuenta, es apropiado pedirles el correo electrónico del medio donde laboran para hacerles llegar el material solicitado en el transcurso del día y cumplir con lo ofrecido.

¿Cómo trabajar con la prensa?

Saber trabajar con la prensa es ante todo, saber trabajar con los periodistas. Lo primero que debe aprender el portavoz del Ministerio o institución es que el periodista de prensa escrita, radial y televisiva maneja un lenguaje distinto en el tratamiento de la información y hay que aprender a conocerlos. Sin embargo, el training teacher enseña al vocero a preparar mensajes para los distintos tipos de medios que recurren a la institución como importante fuente informativa.

Por otra parte, una forma efectiva para que el vocero llegue a conocer los diferentes lenguajes y enfoques que manejan los medios de comunicación es mediante la lectura de la Síntesis informativa de Prensa y la de Radio y Televisión elaborada por la Oficina General de Comunicaciones, por intermedio de la Oficina Ejecutiva de Prensa, además de la lectura de los periódicos de circulación nacional y el seguimiento de los programas informativos radiales y televisivos.

Conociendo al hombre de prensa

Los medios de comunicación buscan información; esa es su misión y su rol en la sociedad y para lograrlo envían a sus periodistas a los distintos organismos gubernamentales, empresas privadas o financieras, los cuales se convierten en sus fuentes de informaciones.

El objetivo de cada hombre y mujer de prensa es volver a su centro de trabajo con una noticia que contenga estos elementos: a) Un dato clave. b) Una cifra. c) Algún testimonio que puede colocarse como una noticia de impacto y de “exclusividad”.

¿Qué espera el periodista de un vocero?

A la hora de realizar una entrevista a un vocero el periodista buscará obtener:

- Respuestas claras y breves.
- Afirmaciones categóricas y convincentes.
- Mensajes directos.
- Que no le haga esperar mucho tiempo, antes de escuchar las declaraciones, ya que la impaciencia del hombre de prensa podría generar luego preguntas hostiles.
- Que no le recriminen si llega un poco retrasado a su entrevista, puesto que ha tenido otras “comisiones” y está bajo presión.
- Que se niegue a declarar porque el periodista llegó un poco tarde a la entrevista.
- Que se le entregue material de apoyo, que le puede ser útil para elaborar un informe más amplio. Además de la nota de prensa o ayuda memoria, el periodista requiere de datos estadísticos, presentaciones del tema en Power Point, cartillas informativas, etc.

Pautas para la entrevista

- Prepare tres mensajes claves, “ideas fuerza”, para transmitir en la entrevista.
- Si se va encarar una crisis mediática, por ejemplo una posible negligencia jurídica, antes de responder a las preguntas realice un breve resumen del “estado de las cosas”.
- El vocero está en su derecho de no responder alguna pregunta incómoda, pero nunca debe disculparse por no responder parte de las inquietudes de la prensa.
- Se puede “esquivar” algunas preguntas del periodista, pero manteniendo siempre presente los mensajes claves del tema en cuestión, puesto que ello transmite seguridad y confianza de la información brindada.
- Si las preguntas son “cuestionadoras” o “negativas”, el vocero no debe mostrar incomodidad o fastidio.
- No debe responder con un “si” o “no” a las preguntas que contienen afirmaciones o hipótesis. En otras palabras no debe permitir que los periodistas le prepararen las respuestas.
- No debe repetir las preguntas.
- Siempre responda en positivo.
- Ante una pregunta insidiosa, nunca pida rectificación.
- Un vocero exaltado es noticia. No caiga en esta trampa.
- Finalice siempre mostrándose dispuesto a responder cualquier otra inquietud posteriormente.
- Si el periodista quiere mayor información indíquele a través de qué canales puede hacerle llegar más información.

- No existen medios de comunicación o periodistas “amigos” y por tanto a todos se les debe brindar la misma información, lo cual además se sujeta a la política de transparencia informativa y acceso a la información pública.

¿Cómo lograr el manejo eficaz de una entrevista?

Definitivamente el manejo eficaz de una entrevista por parte de un vocero se logra en primer lugar conociendo y dominando la técnica del Media Training.

A ello indudablemente se suma el conocimiento del vocero de la materia en cuestión. El vocero debe trabajar en equipo con la Oficina de Comunicaciones o del Comité de crisis.

Las Oficinas de Comunicaciones son las responsables de trazar y seguir las estrategias comunicacionales. Tanto el vocero como las Oficinas de Comunicaciones deberán ser pro activos con la prensa, es decir no sólo tomar la iniciativa en la difusión de un tema, sino hacer la máxima difusión y de manera inmediata. Los mensajes tienen que ser cortos y categóricos, a fin de evitar las “interpretaciones” en medios escritos y la “edición” en radio y televisión.

INFORMACION COMPLEMENTARIA

Los estudiantes de la Escuela de Jueces del Estado deben conocer el Código de Ética de los Periodistas de Bolivia. Es sin duda un instrumento que puede ser usado en esa relación Jueces-Prensa y compararlo con los códigos de ética de los administradores de justicia (Código Iberoamericano de Ética Judicial).

CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS PERIODISTAS DE BOLIVIA.

PREÁMBULO

Este Código -que será aplicado por el Tribunal Nacional de Ética- recoge principios universalmente reconocidos para la autorregulación y el ejercicio ético del periodismo y buscará garantizar el derecho a la información y a la comunicación, que está reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (art.19), en la Convención Americana de Derechos Humanos (Art.13) y en la Constitución Política del Estado de Bolivia (Art. 21 numerales 3, 5,6; Art 106 y Art.107)

FUNDAMENTOS

Es responsabilidad de las y los propietarios de los medios públicos y privados, directores, editores, periodistas, trabajadores que tengan que ver con las tareas informativas o se involucren con ellas, así como de quienes expresen opiniones a través de los medios:

Actuar -bajo todas las circunstancias- en conformidad con el sentido de las normas éticas de este Código, y con la responsabilidad institucional y profesional que exige el manejo de la información periodística como un bien público.

Fortalecer el ejercicio de un periodismo crítico y autocrítico que contribuya a consolidar y perfeccionar la democracia, a promover la tolerancia y a construir una cultura de paz, igualdad, equidad de género y respeto a la diversidad étnica y cultural de nuestro país.

Respetar el derecho a la información y la comunicación que sostienen la libertad de expresión y la libertad de prensa, reconociendo que son condiciones básicas para la vigencia de una sociedad democrática.

Impedir todo tipo de censura, sea esta social, política o económica, hechos o violaciones a la libertad de expresión, que pudieran venir de autoridades y otras entidades y que disminuyan, restrinjan, dificulten o anulen el ejercicio de la libertad de prensa, de información y de opinión.

CÓDIGO

Las y los propietarios de los medios públicos y privados, directores, editores, periodistas, trabajadores que tengan que ver con las tareas informativas o se involucren con ellas, así como quienes expresen opiniones a través de los medios DEBEN:

- Informar con exactitud, equilibrio, veracidad, oportunidad, pluralismo y contextualizando los contenidos.
- Presentar las distintas facetas de la información, tomando en cuenta necesariamente, las diversas fuentes correspondientes al suceso.
- Presentar la información claramente diferenciada de los comentarios. En ningún caso; la información debe ser mezclada con opinión o condicionada por publicidad comercial, publicidad o propaganda política o por cualquier otro tipo de presión.
- Usar siempre fuentes reconocidas, idóneas, apropiadas, confiables y verificadas para obtener noticias, grabaciones, fotografías, imágenes y documentos.
- Proteger la identidad de las fuentes confidenciales de información.
- Citar obligatoria y correctamente las fuentes cuando éstas no sean confidenciales.
- Respetar el embargo informativo y el “fuera de registro” (off de record).
- Acatar y promover el respeto a la legislación referida a proteger los derechos de las personas -sin discriminación alguna- en el marco de la diversidad humana, cultural y social.
- Defender la naturaleza como un bien colectivo, contribuir a educar para su cuidado y promover la denuncia de hechos que generen contaminación y destrucción ambiental.
- Salvaguardar la presunción de inocencia, promoviendo un tratamiento informativo respetuoso para las personas involucradas.
- Respetar la dignidad, el honor, la intimidad y la vida privada de todas las personas públicas y privadas (grupos humanos específicos de mujeres, hombres, niños, niñas y adolescentes, personas con capacidades diferentes, personas con opción sexual diferente, etc.). Sólo deben

referirse a sucesos o circunstancias de carácter privado cuando éstos involucren un interés público justificado y demostrable.

- Proteger la identidad e integridad de todas las personas públicas y privadas sin discriminación alguna.

Las y los propietarios de los medios públicos y privados, directores, editores, periodistas, trabajadores que tengan que ver con las tareas informativas o se involucren con ellas, así como quienes expresen opiniones a través de los medios NO DEBEN:

- Difundir informaciones falsas ni tendenciosas ni guardar silencio, parcial o total, sobre hechos noticiosos.
- Acudir al sensacionalismo ni exhibir en ningún medio periodístico imágenes de cadáveres, de heridos graves o de personas en situaciones extremas; de manera morbosa y reiterativa.
- Engañar, sobornar, intimidar, presionar –mediante persecución, amenaza o cohecho— a sus fuentes, ni recurrir a dispositivos no autorizados para obtener información.
- Invasión de la privacidad de las personas; fotografiando, grabando o filmando, cuando se les haya solicitado no hacerlo.
- Hacer apología del delito, ni emitir juicio anticipado sobre personas acusadas.
- Utilizar su influencia como periodistas para obtener ventajas personales de cualquier índole, que vayan en desmedro de la calidad informativa.
- Utilizar información reservada -a la cual tienen acceso por el ejercicio de la profesión- para su beneficio, en detrimento de terceros.
- Recibir remuneración, obsequio o prebenda alguna de instituciones o personas públicas o privadas que frecuenten en el ejercicio del periodismo.

Derecho a réplica y rectificación:

El medio debe corregir de inmediato la difusión de cualquier inexactitud, declaración engañosa o distorsión informativa; en un espacio similar al que la generó de manera específica para este fin, así como permitir el derecho de réplica de las personas o instituciones afectadas. Además, cuando corresponda, debe expresar una disculpa de manera pública.

Cláusula de conciencia:

Ningún periodista está obligado a expresarse en contra de su conciencia y sus convicciones. En caso de renuncia por este motivo, tendrá derecho a una indemnización justa, no inferior a la que establecen las leyes para los casos de despido.

Tribunal Nacional de Ética Periodística:

El TNÉP tomará conocimiento de los casos presentados por representantes del Estado, sociedad civil y población en general, que caigan bajo su competencia, y convocará a las y los propietarios de los



medios públicos y privados, directores, editores, periodistas, trabajadores que tengan que ver con las tareas informativas o se involucren con ellas, así como quienes expresen opiniones a través de los medios a fin de permitirles que presten declaración en aclaración o defensa de sus actos.

Los fallos emitidos por el TNÉP encuentran su sentido y autoridad en el respeto y protección del ejercicio ético y responsables del periodismo.

UNIDAD DIDACTICA 2

ORALIDAD Y ESCRITURA EN LOS PROCESOS JUDICIALES

En los procesos mixtos, se contemplan una fase de proposición escrita (demanda y contestación) luego una o dos audiencias (orales) y después apelaciones también escritas. En este proceso lo esencial es la comunicación entre la jueza o el juez y las partes. Reconociendo que dentro del procedimiento no puede desprejiciarse un medio de comunicación tan preciso como la escritura. Lo que se rechaza es el proceso escrito y secreto, sin la concentración e inmediación que proporciona la celebración de la audiencia de pruebas y del debate oral.

En todas las épocas se ha pedido una aceleración del proceso con el fin de ahorrar ese tiempo durante el cual se producen los gastos que demanda el procedimiento. Según Couture “la justicia lenta no es justicia.....la excesiva demora contradice la esencia de la función jurisdiccional que se ha erigido en principio constitucional- obtener la decisión de la causa en un plazo razonable- pues se considera que la demora excesiva de la justicia implica la violación de derechos humanos de los justiciables”¹.

No obstante, en la búsqueda de la justicia rápida no se debe olvidar las debidas garantías procesales debiendo existir un límite en la supresión o disminución de trámites, constituidos por aquellos que son imprescindibles para garantizar los derechos de las partes en juicio.

En general se proclama la garantía del debido proceso legal que requiere que las partes sean oídas, o sea, que tengan la posibilidad del contradictorio y un plazo razonable para ofrecer y producir sus pruebas y esgrimir sus defensas.

En la aplicación de soluciones concretas para cada caso debemos tener en cuenta los principios de aceleración y mantenimiento de las garantías indispensables para que pueda entenderse que existe el debido proceso legal.

1. Esencia de los principios de la Oralidad.

El proceso oral se entiende en la aplicación de los siguientes principios:

¹ Eduardo Couture; Fundamentos de Derecho procesal Civil

Predominio de la palabra como medida de la expresión contemplada con el uso de escritos de preparación y documentación. Si se mira sólo el elemento exterior de la oralidad y de la escritura puede conducir a equívocos en cuanto a la índole del proceso pues es difícil concebir un proceso escrito que no admita algún grado de oralidad y un proceso oral que no admita algún grado de escritura.

El principio de oralidad no puede entenderse como una discusión oral en la audiencia. Para Chiovenda², la oralidad, atenuada por los escritos que preparan el debate, garantiza, por el contrario, una justicia intrínsecamente mejor; la misma hace al juez partícipe de la causa y le permite dominarla mejor, evitando los equívocos tan frecuentes en el proceso escrito, en que el juez conoce por lo general la existencia de un proceso en el momento en que es llamado a decidirlo; la misma excita el espíritu del magistrado y del abogado y lo hace más sagaz, más rápido, más penetrante.

El desarrollo del procedimiento judicial, hoy en día, viene condicionado por la exigencia de mayor sencillez en los actos procesales dada la naturaleza de las cuestiones que son objeto de debate, por la necesidad del incremento de la oralidad en los debates a fin de aumentar la publicidad del proceso, el acceso de las partes y el impacto social de estos.

Como desventajas al proceso oral se oponen:

- a) La falta de actuación escrita provoca que el tribunal de instancia superior tenga que reproducirlas.
- b) La posibilidad de errores u omisiones es mayor por la falta de registro escrito de las actuaciones.
- c) Otro de los argumentos que se plantea contra el proceso oral es su costo (que es mucho más caro que el escrito); sin embargo, esto no es exacto pues no se trata de comparar dos extremos diferentes: un mal sistema escrito con un régimen oral ideal, en el que se deberían contar con todos los medios y un sinnúmero de juezas y jueces.

Se plantea que este sistema es más propenso a sentencias superficiales y precipitadas, que es proclive a las sorpresas porque se permite a las partes hasta la última hora modificar y

²Chiovenda, José. Principios de Derecho Procesal Civil. Instituto Editorial Reus, Madrid, Pág. 257

cambias sus pretensiones; además que requieren un gran aumento de personal en los órganos jurisdiccionales.

Es cierto que se necesitan más juezas y jueces, sin embargo se requieren de menos funcionarios, menos burocracia, lo que representa un notable avance.

Dentro de las ventajas reconocidas a la oralidad podemos mencionar:

1. Menor formalidad.
2. Mayor rapidez.
3. Propicia la sencillez.
4. Aumenta la publicidad del proceso.
5. Al concentrarse las actuaciones se reducen las notificaciones, citaciones y otras diligencias.
6. Permite la relación directa del tribunal y las partes, lo que conduce a profundizar en cualquier aspecto que suscite duda.
7. El juez se convierte en un verdadero protagonista dentro del proceso. Mediante el principio de inmediación en la práctica de pruebas permitiéndole a la jueza o al juez captar con facilidad a quien le asiste la razón en el debate.
8. En la oralidad se suprimen incidentes (que se resuelven, en su mayoría, en una misma audiencia), hay menos recursos, se logran mucho más acuerdos y transacciones que eliminan procedimientos.

El principio de la oralidad no excluye la escritura. En el proceso por audiencia la oralidad se complementa armónicamente con la escritura. Los sistemas procesales más avanzados tratan de combinarlas, tomando las ventajas que cada sistema posee. La oralidad es importante en la práctica de pruebas, alegaciones y fallo; sin embargo, la escritura es útil para preparar la substanciación (demanda y contestación), todo depende del tipo de proceso de que se trate.

El proceso oral requiere de juezas, jueces y abogados de gran capacidad mental, experiencia y preparación jurídica. La preparación radical del sistema escrito sería un grave error por las deficiencias ya apuntadas, por ello lo que se trata es de acoger gradualmente algunos principios del sistema oral como la inmediación, concentración; distribuyendo el proceso entre actos orales y actos escritos, según resulte más conveniente para el buen desarrollo del proceso y una eficaz aplicación de la justicia.

El proceso judicial oral debe contener en su desarrollo el principio de oralidad, el mismo que se estructura y se desarrolla en audiencias, estableciéndose al efecto dos etapas que se constituyen en :

Audiencia Preliminar: Es uno de los momentos fundamentales, porque es allí donde se realiza la sustanciación del proceso, en resumen esta etapa tiene cuatro claras finalidades, a saber, la conciliadora –al inicio y al final del acto-, la subsanadora de defectos procesales, la delimitadora de las cuestiones litigiosas, y la probatoria -proponiéndose y admitiéndose las pruebas.

Audiencia Complementaria o de Juicio: Es el elemento central del proceso y consiste en la realización oral del debate procesal entre las partes, es en esta etapa se incorporan al proceso las pruebas; y tiene lugar la inmediatez efectiva por parte del Juez, quien atendiendo a diversos grados de esta se impone de los actos del proceso; y esta de decidir el conflicto en tiempo breve. En resumen se articula una "vista" en la que, tras la demanda sucinta escrita del actor, el demandado formula oralmente su contestación, se procede de igual modo a discutir y resolver los defectos procesales, a fijar los hechos relevantes en que las partes fundamenten sus pretensiones, proponer, admitir (o denegar) y practicar toda la prueba, y formular las conclusiones.

Como puede verse las ventajas y beneficios de la aplicación del mecanismo procesal o el principio de oralidad en el desarrollo de los procesos judiciales, se constituye en un elemento de calidad de la justicia, caracterizada por el contacto directo entre la jueza, el juez y el justiciable, por lo que es preciso que se den algunas condiciones objetivas mínimas.

En primer lugar, debe existir el necesario número de juezas y jueces para hacer efectiva la oralidad, pues ésta exige tiempo para la adecuada dedicación al estudio de las causas en todos aquellos trámites en los que existe un contacto directo de la jueza o del juez con las partes.

En segundo lugar, debe haber un cambio de mentalidad, una plena concienciación de las ventajas de la oralidad, en los diferentes sujetos que deben hacerla efectiva, esencialmente en las juezas, los jueces y los abogados. Éstos son los que hacen vivir al proceso, por lo que la comodidad que les puede reportar el no cambiar de hábitos puede frustrar la oralidad.

Y, finalmente, en tercer lugar, es preciso establecer mecanismos de control y sanción que permitan disuadir la infracción de la oralidad, como puede ser, por ejemplo, la grabación de las audiencias o la nulidad de actuaciones cuando se vulnera la oralidad.

2. Delimitación del Contenido Esencial de la Oralidad.

Para determinar el contenido esencial de la Oralidad, deben establecerse pautas mínimas de entendimiento sobre dos conceptos básicos:

a) El primero es el concepto de "eficacia procesal":

Sobre el mismo, debe distinguirse del concepto o de la noción de "eficiencia", muchas veces utilizados como sinónimos, cuando en realidad son términos diferentes.

La eficacia, siguiendo al profesor Adolfo Alvarado Velloso constituye uno de los "principios procesales". En efecto, entendidos éstos como aquellas directivas fundamentales que deben ser imprescindiblemente respetadas para lograr el mínimo de coherencia que supone todo sistema, se ubica la *"eficacia de la serie procedimental"*.

Expresa el citado profesor: *"para que el proceso pueda funcionar como adecuado medio de debate es imprescindible que la serie consecucional que lo instrumenta sea apta para que en ella se desarrolle armónicamente el diálogo querido por el legislador. Para que una serie procedimental sea eficaz a este efecto debe estar constituida por los pasos de: afirmación, negación, confirmación y evaluación". Faltando uno de ellos estamos ante un trámite que no puede ser catalogado como "proceso" y por ende es una serie "ineficaz"*.

La eficacia de la serie procesal comparte con otros la calidad de principio procesal, es una de las directivas fundamentales sin las cuales no podemos hablar de proceso o mejor dicho de "debido proceso". Es uno de los principios procesales junto con la "igualdad de las partes litigantes", "la imparcialidad del juzgador", la "transitoriedad de la serie procesal" y la "moralidad en el debate".

La eficiencia, que como se adelantó no es sinónimo de eficacia, no hace a la esencia del proceso en sí mismo; sino que está vinculada al resultado que las partes puedan obtener de ese proceso. En efecto, si se tuvo éxito en lo reclamado se podrá decir que el proceso utilizado fue "eficiente" para satisfacer el interés de aquel y en caso contrario, si no obtuvo su satisfacción –sin importar los motivos (ausencia de prueba; prueba contraria; o frustración del trámite)- el proceso no fue eficiente.

Siguiendo al profesor Alvarado Velloso, para comprender la diferencia que existe entre ambas categorías, se debe tener presente que para lograr las partes una adecuada y efectiva heterocomposición del litigio debatido en el proceso, deben obrar al mismo tiempo en una doble línea paralela: **a)** la línea de eficacia, que se presenta dentro del marco estricto de la pura actividad de procesar y **b)** la línea de eficiencia, que tiende a la solución del litigio de tal modo que, la línea de eficacia se relaciona con el desarrollo del proceso, en tanto que la línea de eficiencia lo hace con la emisión de la sentencia.

En consecuencia, la eficacia procesal hace al concepto de "debido proceso de la garantía constitucional" y es uno de los principios del Derecho Procesal.

b) El segundo concepto que debe precisar es el de "oralidad":

La oralidad se constituye en uno de los principios procesales considerado como aquellas directivas fundamentales y necesarias para la existencia de un proceso, los que no permiten la aplicación de ninguna alternatividad. En efecto, no puede pensarse que se pueda catalogar como "proceso" o "debido proceso", aquel en donde no se respeta la igualdad de las partes, en el cual la jueza o el juez actúa en forma parcial, dependiente o donde no se tienda a la transitoriedad de la serie procesal y ésta no sea eficaz y por último, en el cual las partes puedan actuar bajo la forma de aviesa arteria o traición. Es evidente la conclusión a la cual se arriba: donde se presentan tales particulares circunstancias no estamos ante un proceso.

Por ello los principios son reducidos a los cinco ya anticipados: la igualdad de las partes; la imparcialidad del juzgador; la transitoriedad de la serie; la eficacia de la serie y la moralidad en el debate.

En este entender la esencia del principio de oralidad es de aplicación netamente procesal, viabiliza el desarrollo procesal pretendiendo la aplicación de celeridad, busca la atención personal de la jueza o del juez con las partes, su vinculación con los hechos, las pruebas que le permiten emitir una sentencia en realización y el desarrollo conjunto de todas estas etapas. Al respecto Giuseppe Chiovenda distinguió el valor de la oralidad en tres hipótesis que son las siguientes:

- a. Un proceso en que los hechos son incontrovertidos y no hay que resolver más que cuestiones de derecho;
- b. Un proceso en el que existen hechos controvertidos pero se debe resolver con fundamentos en una prueba documental y
- c. Un proceso en que los hechos son controvertidos y se requieren elementos de convicción no solo documentales (confesión, declaración de parte, pericial, testimonial y otros).

3. Aspectos generales de la oralidad

3.1 La oralidad y la sentencia

La estructura del proceso tiene íntima relación con su resultado final que es la sentencia. Esta, en su núcleo, estará integrada por el par, *hecho-derecho*, al que tendrá que abordar el juez

desde las presentaciones de las partes y conforme los elementos de juicio que se hubieran aportado.

Se insiste actualmente en la importancia de que la decisión sea justificada, acorde con las nuevas exigencias del mundo jurídico. De ello se deduce la importancia de la interpretación jurídica a cargo de la jueza o del juez, quien debe dar una respuesta a los justiciables, en aras de la protección judicial efectiva.

a) Plano fáctico.

De lo que se trata entonces, es la forma por la cual la jueza o el juez toma conocimiento del caso. No hay duda que en el plano fáctico, la inmediatez garantiza una versión de primer nivel acerca de testimonios y versiones de las partes en juicio.

En este sentido Cappelletti, sostiene la necesidad de que la sentencia tenga, *“debida cuenta de la verdad, o sea de la realidad”*. En ello concuerdan todos los defensores de la oralidad y aún muchos detractores que ponen el acento en costos, demoras o problemas de organización. No obstante, la ventaja no termina en este plano.

b) Plano axiológico.

El contacto con las partes y testigos, humaniza el proceso y permite una mejor evaluación de los valores en juego. Como dice Cueto Rúa *“El sentido axiológico del caso puede ser complejo, porque son posibles numerosas combinaciones de valores positivos y negativos”*. Siempre hay competencia entre los valores que otorgan sentido al caso pendiente y la inmediatez es la mejor herramienta de acercamiento de la jueza o del juez a la realidad de las partes.

El contacto directo de los protagonistas con el juzgador, les permite explicar y justificar los hechos, lo que permite dictar una sentencia que realice todos los valores jurídicos positivos de una manera equilibrada.

c) Plano del conocimiento no jurídico.

En el plano del conocimiento no jurídico, el proceso oral supone el contacto directo con los peritos y las partes que conocen las modalidades que afectan a los hechos.

La jueza o el juez, tiene entonces la oportunidad de conocer los aspectos oscuros de aquello que tendrá que resolver. Es el momento de conciliar el lenguaje técnico con el *natural* propio del mundo jurídico.

En suma, el proceso oral resulta funcional a la formulación de una sentencia justa y adecuadamente fundada. Otorga a la jueza o al juez las mejores herramientas para elaborar su pronunciamiento.

d) La oralidad, el proceso y la autoridad jurisdiccional.

Desde el punto de vista del proceso en sí, el sistema oral otorga una participación más efectiva del juez, permitiendo un juicio más justo y objetivo, que asegure la igualdad de las partes. Entiende De la Rúa, que la verdadera fórmula para aproximar la justicia al pueblo, para hacerla más realista, más justa, es a través del aumento de los poderes de los jueces, de modo que estos puedan suplir las dificultades de la parte más débil y que el objetivo solo puede encontrar su plena realización, en el sistema oral.



“Nos enseña Chiovenda que la trascendente finalidad de la actividad jurisdiccional es hacer justicia y para la consecución de ese logro, la jueza o el juez *“no debe asistir pasivamente en el proceso, para pronunciar al final una sentencia, sino que debe participar en la lite como fuerza viva y activa”*.

La jueza o el juez del procedimiento oral, no puede encerrarse en su despacho. Da la cara a los interesados y resuelve frente a la comunidad. Es el verdadero protagonista, acorde al mandato constitucional, sin intermediarios burocráticos.

Sostiene Guimaraes Ribeiro que vivimos en el mundo de la apariencia, donde la oralidad *“presupone una mayor credibilidad, confianza en la persona del homén-juez, dado que un proceso predominantemente oral significa aproximar el juez del hecho, permitiendo un análisis fenomenológico”*.

e) La oralidad y las partes.

Para las partes, el sistema oral brinda la oportunidad de ser oídas por quien va a resolver el caso. El beneficio de la oralidad no es solo para mejor resolver el magistrado, sino que importa la *oportunidad-derecho* de que el justiciable sea escuchado por este. El art. 8-1 de la

Convención Americana Sobre Derechos Humanos, dispone que *“toda persona tiene derecho a ser oída...por un juez o tribunal competente”*.

En el mismo sentido, la Carta de Derechos de las Personas ante la Justicia en el Ámbito Judicial Iberoamericano, dispone que las audiencias *“se celebrarán siempre con presencia de Juez o Tribunal de acuerdo con lo previsto en las leyes”*.

En definitiva, el proceso oral es el único que garantiza a las partes, la efectiva posibilidad de ser oídas y cumple con la normativa supranacional. Conjugada adecuadamente el derecho de audiencia condensado en el aforismo anglosajón *dayoncourt* (día en la corte).

f) Concentración.

Se invoca a favor del juicio oral, que cuenta con la ventaja de acortar el tiempo para la práctica de los actos procesales, reduciéndolos a una o pocas oportunidades. Como se dijo previamente, este no es necesariamente un beneficio de la oralidad, aun cuando se la vincule a la celeridad.

La concentración resulta en realidad un beneficio para todo tipo de proceso y un requisito de la naturaleza de la oralidad, en tanto el debate debe ser continuado, bajo el *“principio de integridad de la vista”*.

Requiere igualmente el dictado de la sentencia, sin dilación y por los mismos jueces o juezas que han recibido la audiencia. En su correcto cumplimiento, garantiza los beneficios de la inmediación y alienta la obtención de soluciones consensuadas del litigio.

g) La oralidad y las reformas judiciales.

La decisión de aplicar un sistema oral, aun en su fase mixta que se propone como juicio por audiencias, debe tener presente la necesidad de nuevos formatos de organización.

La instauración del proceso oral, no debería ser un proyecto en sí mismo. No es adecuado considerar aisladamente un nuevo código. El proceso oral debe asumirse solo como una parte, de un programa de reforma judicial y por ello debe ser funcional al mismo.

En este punto no caben principios absolutos. Debe insistirse que la oralidad no es el modelo, sino una herramienta más de la reforma necesaria. Esta debe ser gradual y modulada, dentro de un proceso que implica aprendizaje para las partes, los abogados y el tribunal.

Los aspectos presupuestarios o de recursos necesarios para su puesta en marcha y las implicancias estrictamente procesales, suelen concitar la mayoría de las discusiones. Se debate la ventaja de tribunales colegiados o monocráticos, cantidad de audiencias, instancias recursivas y otros, y solo en menor medida se tratan las reformas necesarias de la organización judicial y la capacitación específica que requiere un sistema oral.

Lo recomendable resultaría una cartera de proyectos coordinada en distintos ámbitos, como *“el jurídico, el económico, el fortalecimiento institucional o la creación de nuevas instituciones, la evaluación del impacto en el medio, la incorporación de tecnologías de información, la formación y capacitación de recursos humanos y, eventualmente las nuevas relaciones contractuales con el personal”*.

h) El paso de un sistema de plazos a uno de agenda.

Con el proceso oral se pasa de los plazos procesales vigentes en la actualidad, a la administración de una agenda. Esta agenda no es la del Juzgado, sino la de los jueces o juezas. El manejo preciso de la agenda, administrada acorde a la complejidad de las causas, carga general del tribunal y posibilidades reales de cumplimiento de las diligencias, garantiza el aprovechamiento del tiempo que en el proceso oral es vital y no pertenece al juez o a las juezas, sino a todos los involucrados.

Por el lado de los abogados, el problema es similar. Su presencia resulta inexcusable y los interrogatorios exigen conocer el caso. Por ello, también se imposibilita la delegación dentro de los estudios jurídicos.

Tanto jueces como abogados deben aceptar el cambio de las reglas de juego, que implica entre otras cosas, la rigurosidad en los horarios. En este punto habrá que agregar la responsabilidad administrativa de las juezas y los jueces que incumplan; y el decaimiento de derechos para las partes.

i) Gerenciamiento de Tribunales y Juzgados.

Se requieren algunas soluciones imaginativas, o cuanto menos novedosas para los actuales operadores jurídicos. Resulta necesario revisar las leyes orgánicas de los poderes judiciales y toda la reglamentación que responde al modelo burocrático. Como sostiene Piaggi, *“Pocos aspectos gravitan tan a favor de la ineficiencia como los reglamentos judiciales”*.

“La organización innovadora no puede confiar en ninguna forma de estandarización para la coordinación”. Los reglamentos deben ser abiertos, propender a la descentralización, poca formalización de los comportamientos y alta especialización horizontal.

Sería igualmente de buen efecto práctico conservar en el legajo solo los actos relevantes, guardando copias de oficios cédulas y actos solo relevantes durante el proceso, en un segundo legajo. De esta manera el expediente adquirirá mayor claridad a la lectura, asumiéndose igualmente que no se contará con las declaraciones vertidas oralmente.

j) La Oficina Judicial.

La oficina judicial frente al juicio oral debe ser concebida de forma novedosa. Por ejemplo, la de un juez norteamericano es de menor tamaño y con una composición más profesional. El juez está comprometido con la decisión del litigio y muy poco con la administración del expediente. Los colaboradores, (Lawclerks), son formados por las universidades, con el perfil adecuado para la labor judicial, conforme indicaciones de los mismos jueces.

La profesionalización de la oficina, va en orden con la eliminación de la delegación oculta de las actuales estructuras. Es posible entonces, la distribución de tareas con roles procesales autónomos, reservándose al personal administrativo, solo funciones de tal carácter.

UNIDAD DIDACTICA 3

O RATORIA

En una sociedad competitiva como la nuestra, es preciso poseer el valor suficiente para atrevernos a hablar en público; fuerza en la voz para que nos escuchen y, las capacidades reflexivas y de emoción para alentar, persuadir y convencer a los que nos escuchan. Debemos poseer una técnica para estructurar nuestras exposiciones y ordenar rápidamente nuestras ideas en los casos que debamos improvisar.

¿Qué se entiende por Oratoria?

Oratoria es el arte de expresarse en público por medio de la palabra; arte que obedece a reglas intelectuales, morales y materiales. No debe confundirse con elocuencia, que es una facultad, mediante la cual, valiéndose de la palabra, el hombre convence, persuade y deleita.

La elocuencia es, pues un don; la oratoria es un arte. La elocuencia (un don), ha existido siempre; pero el arte de la oratoria sólo ha podido cultivarse en épocas favorables. La libertad es condición indispensable para un desarrollo. Por eso, el primer pueblo que contó con grandes oradores de ser un pueblo «libre»: el griego.

Tipos de oratoria

La política

Comprende los discursos que se pronuncien en las cámaras y asambleas públicas y se extienden a cuanto se refiere el régimen interior y exterior de un pueblo.

La «Oratoria Popular»

Es una especie de oratoria política, pero se diferencia de ella, en que se permite mayores libertades en tono y el uso de lo patético (Adj. Conmoverador, que infunde dolor, tristeza o melancolía -Simón, V. Emocionante, dramático, trágico, etc.).

La Sagrada

Comprende los discursos o sermones que se pronuncian en los templos sobre religión y la moral.

La Oratoria Académica

Comprende los discursos relativos a cuestiones literarias o científicas. La corrección y esmero son sus rasgos distintivos.

La Militar

Las arengas o discursos breves y fogosos, que los jefes dirigen a sus tropas, generalmente con el fin de encender su ánimo e incitarlos al cumplimiento del deber.

La Artística

Es la elocuencia destinada a producir un placer estético.

La Forense

Se refiere a los discursos que se pronuncian en los tribunales de justicia o juzgados sobre diferentes asuntos.

LA COMUNICACIÓN

Para el desarrollo de la comunicación es indispensable la atención, entendiéndola a esta como la concentración selectiva de la actividad mental que implica un aumento de eficacia sobre un sector determinado y la inhibición o rechazo de la actividad concurrente (elementos distractores como murmullos, ruidos, bocina y otros).

Si ganamos atención, tendremos la respuesta del público, por ejemplo: 1) Si al exponer informo sobre un hecho, que todos o la mayoría queden bien enterados; 2) Si explico el qué y por qué de un problema, que todos o la mayoría entiéndanlo que exprese toda su dimensión; y, 3) si quiero persuadirlos para realizar una campaña, que todos o la mayoría me acompañen.



Proceso de la comunicación



El que quiera hablar en público deberá tener algo que decir: Mensajes. Estos deberán estar elaborados y tener un sentido de dirección. Dirección que, al finalizar la elocución, deberá propiciar que él logre eficazmente su objetivo.

E= Emisor (Expositor); **R**=Receptor (Público).

Nunca hablar sin ton ni son



Por lo tanto, el expositor, al preparar su discurso, tendrá que definir con toda precisión cuál es su objetivo final; organizar las estrategias y tácticas que las consignan; hallar las palabras que sean una expresión, alinear, aderezar su exposición, para que esta sea a la par interesante y entretenida.

La comunicación

MENSAJE



CONSIDERACIONES BÁSICAS

El solo dominio del tema no asegura el éxito. El fracaso es responsabilidad del expositor. Significa que ha pensado en él y no en el público. La naturaleza de la comunicación exige dos protagonistas: emisor (expositor) y receptor (público entendido como el «conjunto de personas que participan de las mismas aficiones o concurren a determinado lugar»).

LA COMUNICACIÓN

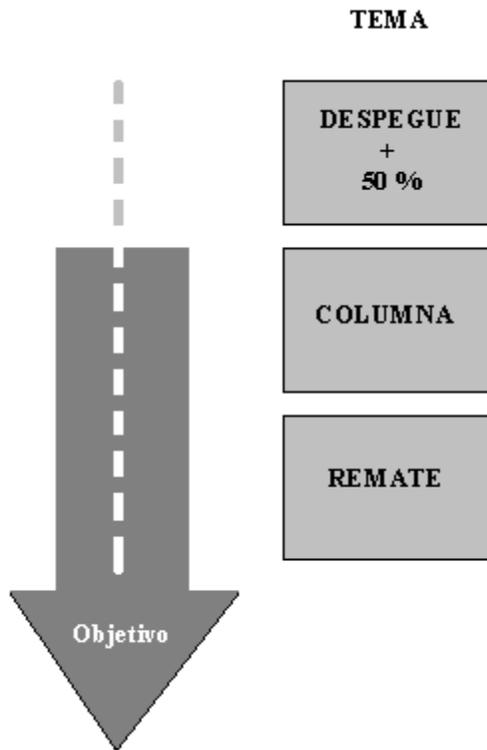
Fracasos



Los públicos son diferentes. Como emisor debemos cuestionarnos, por ejemplo: 1) ¿Lo que es bueno, interesante y útil para mí, lo será para el público? o 2) ¿La misma exposición que tuvo éxito con el público «a», tendrá fortuna con el público «b»?.

Ello significa que **tenemos que preparar nuestro discurso con mucha anticipación**. Al hacerlo, necesariamente, el público deberá estar en nuestra mente como un imprescindible blanco-objetivo. A él se deberá esta exposición.

Estructura de la Exposición Oral

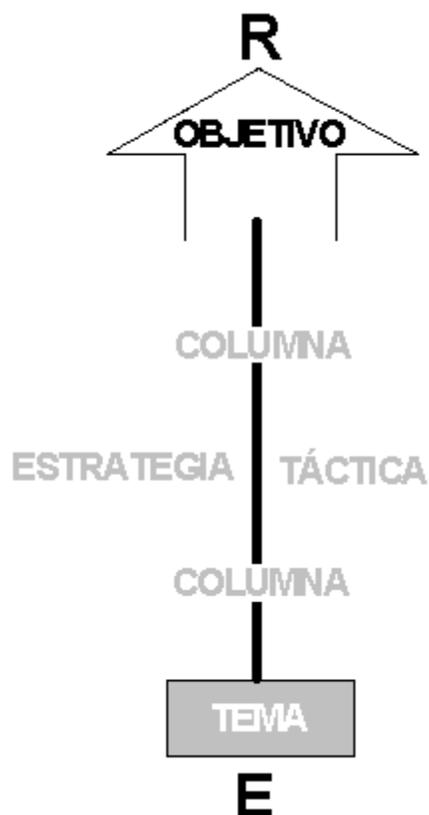


Después de los muchos modos de dividir un discurso a través de los tiempos, por costumbre y simpleza, se ha dividido en tres partes: exordio (llamado también inicio o **despegue**), cuerpo (medio o **columna**) y conclusión (Perorata o **remate**).

EL DESPEGUE (exordio):

Abrir la boca para articular nuestras primeras palabras frente al público, es el resultado de un largo proceso de preparación. Es más, antes de abrir la boca habremos ganado o perdido aceptación del respetable, pues la comunicación es total: **gestual (nos expresamos con todo el cuerpo) y oral**. Mucho tiene que ver «el aspecto físico del expositor».

LA COMUNICACIÓN



En el debemos ganar del público su atención, consideración y credibilidad; para ello hay que satisfacer sus expectativas, entusiasmándolo por el tema que tratemos. En esta parte, el público quedará plenamente preparado para la comunicación.

Dicen los muchachos que quien da el primer golpe gana. Con relación al discurso, Aristóteles decía: «**El comienzo es más que la mitad del todo**».

LA COLUMNA (EL CUERPO)

Esta es la parte capital de todo discurso. Está conformada por **la columna**. Aquí se plantea el tema que vamos a tratar y sus pormenores, alternativas y otros; de tal suerte que el público pueda reflexionar conforme a su información y experiencia, en la medida que exponga el conferencista; pues, la oratoria es el arte de reflexionar frente al público, con el público y para el público. La columna **es** como nuestra « **agenda diaria**». En ella se plantea, en forma ordenada, sistematizada, los puntos imprescindibles que hemos de tratar, para que el

mensaje llegue al público en la medida que nuestras reflexiones, sensaciones y emotividad, la han planteado.

EL REMATE (CONCLUSIÓN)

En esta parte se recapitula todo lo expuesto y se procura mover los afectos y voluntades. Se asegura que, nuestro objetivo, obtenga respuesta positiva del público.

Así como el despegue, el modo de presentarnos de iniciar la exposición es vital para ganar atención y afectos del público, el remate, a más de asegurar se alcance el objetivo predeterminado, amablemente, sellará nuestra intervención, proponiendo, difundiendo o fomentando una acción determinada.

ADEREZOS DE LA EXPOSICIÓN ORAL

A menudo escuchamos exposiciones que son interesantes pero que demandan un gran esfuerzo de concentración para que nos gusten. Hay otras que, entretienen, pero son infértiles.

Como en la culinaria, sólo los ingredientes básicos no prestigian una buena comida. Es el aderezo lo que hace más famoso al cebiche o al arroz con pato. Las consejeras en la cocina en la televisión dicen: «Un diente pequeño de ajos», «Una pizca de cominos», «Media cucharada de ají», etc. Se preocupan por el tipo de aliño y mucho por la cantidad. El humor, por ejemplo, es buen aliño, pero, hay que usar sólo una «pizca».

Los sazonadores se emplean en cualquier parte del discurso (exordio, cuerpo o conclusión). Una pregunta que no espera respuesta, así como una sentencia o afirmación, son muy recomendables.

Para que logre efecto, una vez enunciadas, hay que hacer una pausa, para permitir que el público reflexione con el orador. Las pausas son muy útiles. La gente agradece al orador que, antes de abrir la boca, piensa.

Para su tranquilidad, le recordamos que la comunicación es total: Gestual y Oral. Detener a la palabra (pausa) no es romper la comunicación; pues todo nuestro cuerpo; gestos y ademanes, siguen en contacto con el público, generando más interés sobre lo que se diga seguidamente. Es defecto si el conferencista mira el techo, al piso o a la pared. Una cita famosa reforzará el significado de nuestros pensamientos, prestigiándole con el renombre de su autor y su belleza: «Lo bueno sí breve, dos veces bueno. Lo malo si breve, menos malo» (Baltasar Gracián).

El refrán popular no debe ser descartado. Su empleo debe ser oportuno y pertinente, porque, a los necios, «Alas y buen viento».

Los porcentajes tienen la virtud de señalar en forma justa las medidas de las cosas, sentimientos, situaciones y otros. Nadie entiende la tranquilidad del señor «A» al que han robado Cinco Mil Dólares y la preocupación del señor «B» al que han arrebatado Doscientos Dólares. Se comprenderá si explicamos que para el señor «A» esa cantidad significa sólo el 0.5% de su capital, en tanto para el señor «B», la suma sustraída es el 100% de su capital.

Leer un texto seleccionado (breve), de autor conocido, es avalar nuestros pensamientos y persona. En estos casos, la inteligencia recomienda mostrar el libro, subrayar el nombre del autor e indicar el nombre de la editora responsable para el caso que deseen adquirirlo.

Hacer referencia al pensamiento o persona de alguien que esté entre el público, permite establecer una muy buena cadena de comunicación entre las personas del público y el orador.

Lo mismo ocurre cuando nos referimos (con relación al tema) a un hecho de conocimiento público.

Vivimos en la época de imágenes sonoras y visuales (audiovisual), por el consumo de pantalla chica, tenemos que ser consecuentes con ella. ¿Por qué no proyectar diapositivas, filmes, videos...? ¿Y las láminas...? Hay también pizarras electrónicas.

¿Por qué no mostrar, por ejemplo, aquello que estamos describiendo; una maqueta, libro terminado o la blusa que estamos ofreciendo (incluso con una modelo)? ¿Y la grabadora? Nos olvidamos que el sonido es imagen. **al respecto, medite con relación a lo siguiente:** La promoción escolar a la cual usted pertenece, se reúne diez años después de haber dejado las aulas. Usted está sentado entre el público. Su compañero encargado del discurso central, desde el escenario, después del saludo, acciona la grabadora y por parlantes se escucha la voz del viejo director del colegio que dice: «Qué gusto me da saber que están reunidos!, ¿Están todos? ¿Ya llegó Juan Pérez?

Sazonadores

Hay exposiciones interesantes que nos aburren y exposiciones muy entretenidas que nos dejan vacíos.

Por lo tanto, una exposición debe ser interesante y , al mismo tiempo, entretenida.

En el campo oral, sabemos, los aderezos o sazonadores más conocidos son:

(1) Sentencias, (2) interrogaciones, (3) frases célebres, (4) refranes (5) anécdotas, (6) expresión de magnitudes, porcentajes o cantidades comparativas: (7), avales: lectura o referencia a profesionales de prestigio que expresen, dando razón a lo que afirmamos al exponer ,(8) referencia a personas apreciadas por todos , que nos acompañan desde el auditorio, (9) fábulas, (10) una «gota» de humor.

Componentes de la palabra hablada

CRITERIOS :

1.Timbre

2.Lanzamiento

3.Tono

4.Ritmo

5.Modulación

6.Pausas



Desde los tiempos de la oscuridad, el hombre, ya nómada o establecido, creó signos gestuales y sonoros para comunicarse. Por eso, hoy, lo sabemos, cada nación tiene los propios: español, ruso, hebreo, japonés y, entre nosotros, amén del español, otros 36 idiomas reconocidos constitucionalmente.

Los componentes de la palabra hablada son: timbre, lanzamiento, tono, ritmo, modulación o entonación y silencios (Pausas)

Timbre: Es la identidad sonora del individuo, su personalidad.

Lanzamiento: Llamamos así a la fuerza sonora que empleamos para llegar con la palabra-mensaje a las personas que nos oponemos. Comúnmente se demonina volumen.

Tono: Calidad de sonido: lo agudo y lo grave. Todos poseemos una extensa gama de estos dos valores.

Ritmo: Lo lento y lo rápido con que expresamos nuestros sentires.

Modulación: Variantes naturales que producimos al articular las palabras mediante la fuerza de la voz, los tonos, ritmos, etc., como al entonar una melodía.

Pausas: Silencios lógicos para resaltar el valor de la palabra que después expresaremos, e imprescindible para reponer el aire, materia prima de la palabra hablada.

VOCABULARIO

Hemos definido la oratoria como el arte de expresarse en público por medio de la palabra. Cuantas más palabras conozca el orador con más facilidad y propiedad, alcanzará su objetivo, pues las palabras son lo que las herramientas para el mecánico, los colores para el pintor o los instrumentales quirúrgicos para el cirujano.

Poseer un buen vocabulario capacita expresarse con precisión, claridad, facilidad y belleza.

No es la nuestra época del buen decir ni bien escribir. Vivimos la moda de la comunicación básica o elemental, como si nuestro idioma fuera adquirido en redes sociales, grupos de amigos o internet y no en los pechos de nuestras madres.

¿Cómo ampliar nuestro vocabulario? Un buen camino: **La Lectura.** Buenos libros; Libros de escritores ponderados. A falta de ellos - por el costo - diarios principales y revistas. Los diarios, que descuidan lenguas y lenguaje, tienen, sin embargo, páginas editoriales y artículos firmados por sus autores, que nos brindan un modelo de comunicación aceptable, y pertinente manejo del vocabulario.

¿CÓMO AUMENTAR EL VOCABULARIO?

EJERCICIOS DE AUTOAPRENDIZAJE NO EVALUADOS, PERO MUY NECESARIOS

A la conclusión del Primer Curso de Formación y Especialización Judicial en Área Ordinaria, usted desempeñará labores jurisdiccionales. En esa medida, tendrá que expresarse oralmente en múltiples ocasiones. A continuación se dan algunos ejercicios obligatorios que Usted debe realizarlos para fomentar su expresión oral o en su caso, ratificar sus condiciones de orador.

SINÓNIMOS

Líneas abajo, en forma numerada, se anotan diez vocablos. En hoja aparte, por cada una de estas palabras, escribiremos el máximo de sinónimos que le sea posible (Sinónimo: «Dícese de las palabras de igual significación: Flecha y saeta»). Cuide la calidad gramatical de cada

palabra, de modo de no dar sinónimo de verbo para sustantivos. Ejemplo: el sinónimo de amar no es «querendón» sino querer.M,

1. Celo.
2. Conjuero.
3. Galante.
4. Pretendiente.
5. Pusilánime.
6. Fanfarronada.
7. Presumir.
8. Imberbe.
9. Hipocresía.
10. Desdén.

TRABALENGUAS

Ejercicios destinados a destrabar la lengua y mejorar la dicción

Del mismo modo que los ejercicios grupales inhibitorios se practican con el propósito de desinhibir, los trabalenguas buscan mejorar la dicción. Al efecto, Usted debe leer los siguientes trabalenguas y repetir los mismos, hasta que los pueda leer con fluidez.

1. Compré pocas copas, pocas copas compré, como compré pocas copas, pocas copas pagué.
2. Cabral clavó un clavo, ¿qué clavo clavó Cabral?
3. Dile a Lluqui que no lloriquee ni lllore y llévale al llanero aunque llovizne llueva, la llave y el llavín del llavero.
4. La sardinera sacó para asar sesenta sardinas secas; sesenta sardinas secas, secadas solas al sol.
5. El cazador cazó el gazapo agazapado bajo el zapote y lo zapuzó en la acequia.
6. Seis asociacionistas asociados, asociados seis asociacionistas buscando acciones de asociacionistas asociables.
7. Hilario, héroe aéreo, ahora ara la era a la aurora; a la aurora ara la era ahora Hilario, héroe aéreo.
8. Tres tristes en Trieste son: Tristán, Triptólemo y Trifón; Tristán, Triptólemo y Trifón, tres tristes en Trieste son...
9. En el triple trapecio de Trípoli, trabajan trigonómicamente tres trastrocados tristes triunviro trogloditas tropezando atribulados contra Trajano, Tricinis, Trípoli y otros tres tristes trastos triturados por el tremendo tremebundo terrible trapiense.

10. El amor es una locura que sólo lo cura el cura; y, cuando el cura lo cura, comete una locura. ¡Qué locura! Si mi gusto gustara del gusto que gusta tu gusto, tu gusto también gustaría del gusto que gusta mi gusto; pero, como tu gusto no gusta del gusto que gusta de mi gusto, mi gusto, también, no gusta del gusto que gusta tu gusto. El amor es una locura que sólo lo cura el cura; y, cuando el cura lo cura, comete una locura. ¡Qué locura!

La voz: sonidos + gestos

Al pronunciar cada una de las palabras del ejercicio, darle el significado por y para la cual fueron creadas. Sabemos que la palabra hablada contiene incorporado su gesto. Nuestro rostro varía su expresión al pronunciar los vocablos «dulce» y «amargo». Por esta razón, el significado gestual de cada palabra, deberá acompañar al sonido. Te recomendamos pueda pronunciar las palabras frente a un espejo o filmar la presentación con una cámara o tu teléfono celular.

En la lectura horizontal, la palabra de la segunda columna deberá poseer más intensidad que la primera al igual que la tercera mayor que la segunda, etc. Es decir, in crescendo, de menos a más.

Nº	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4
1	Bueno	Muy bueno	Buenísimo	Sobresaliente
2	Malo	Muy malo	Malísimo	Pésimo
3	Dulce	Muy dulce	Dulcísimo	Mielado
4	Amargo	Muy amargo	Amarguísimo	Ácido
5	Feo	Muy feo	Feísimo	Horroroso
6	Lindo	Muy lindo	Lindísimo	Bello
7	Cansado	Muy cansado	Cansadísimo	Agobiado
8	Enojado	Muy enojado	Enojadísimo	Agobiado
9	Alegre	Muy alegre	Alegrísimo	Radiante
10	Triste	Muy triste	Tristísimo	Desolado
11	Rápido	Muy rápido	Rapidísimo	Lucífero

Pasos básicos para superar el miedo a hablar en público

Admitámoslo, el **miedo a hablar en público** ha hecho grandes estragos en muchas personas y, muy probablemente, en ti también.

En diversas áreas de nuestras vidas nos vemos en la necesidad de **hablar en público** para expresar nuestras ideas, pero, seguramente, en el entorno profesional y empresarial es que se hace más necesario y vital el comunicarnos efectivamente en público.

Es por eso que debes conocer los *pasos básicos* para evitar que el **miedo a hablar en público** se interponga en tu crecimiento profesional.

Aunque el **miedo a hablar en público** hace que algunos profesionales prefieran quedar relegados a un segundo o tercer plano, **no tiene por qué ser así para ti**.

Además, nunca está de más sentirse un poco ansioso o nervioso al hablar en público, ello incluso puede ser beneficioso.

A pesar de que el **miedo a hablar en público** pueda provocarte sudoración excesiva, que se te ponga roja la cara, tengas temblores, palpitations, tartamudez y otras cosas más, debes tener por seguro que, si te lo dispones, puedes superarlo.

Veamos algunos pasos básicos que puedes seguir para superar este miedo de hablar en público.

- **La preparación es la clave.**

Prepara y organiza bien tu tema. **No tiene que ser muy elaborado y con muchos argumentos.**

Elabora tu presentación en torno a **3 o 4 ideas principales** y concéntrate en ellas.

- **Adopta un enfoque positivo.**

Muchos, consciente o inconscientemente, *amplifican* su miedo a hablar en público al dejar que su mente sea invadida por pensamientos negativos. Dejan que sus pensamientos vuelen libremente imaginando cuanta situación negativa les pueda ocurrir.



En lugar de esto, concéntrate en las cosas que quieres que ocurran; piensa en los puntos que tienes a favor e imagina un cuadro positivo.

- **Haz uso del buen humor.**

Esta es una herramienta muy eficaz para hablar en público. Mantén un tono amistoso y, de vez en cuando, sé jocosos, esto te ayudará a sentirte relajado y también atraerá la atención del público, pero como se dijo antes, tampoco abuses de ello.

- **Respira.**

Hacer pausas breves para respirar profundamente es una de las maneras más eficaces para calmar la ansiedad y el miedo a hablar en público.

- **Ensaya y practica previamente.**

Esta es la clave para dominar tu tema. **Ensayar previamente y varias veces tu exposición**, te ayudará a ganar confianza en ti mismo.

La mejor manera para prepararte para hablar en público es practicar tu exposición en voz alta y como si estuvieras ante el público.

También puedes practicar ante los amigos y familiares. Grabarte en video o en audio mientras practicas puede ser de gran ayuda.

- **Utiliza ayudas audiovisuales.**

Las diapositivas de PowerPoint, por ejemplo, serán un buen apoyo para realizar tu exposición y te servirán de guía para evitar que te quedes en blanco o pierdas el hilo.

Además, las ayudas audiovisuales, **bien elaboradas y correctamente utilizadas**, mantienen el interés y la atención del público y ayudan a la comprensión del mensaje.

- **No te preocupes por el comportamiento de la audiencia.**

Si alguien sale, o se pone a hablar o bostezar, no es ni tu culpa ni tampoco es una catástrofe. No podemos controlar que una persona haya pasado una mala noche o que esté preocupada con unos cuantos problemas.

- **Por encima de todo, ten confianza en ti mismo.**

Cree en lo que estás diciendo y confía en tu preparación. No te preocupes si cometes algún error, todos cometemos errores. Corrige lo que tengas que corregir, se enfático y determinante.

Además, el público muchas veces ni se entera de los supuestos errores que hemos cometido; así que no seas demasiado autocrítico contigo mismo.

CARACTERÍSTICAS DE UN ORADOR

Dale Carnegie estadounidense nacido en 1888, fundó el *Dale Carnegie Course*® en 1912. Se vendieron más de 50 millones de copias de sus libros de texto en más de 30 idiomas alrededor del mundo, lo cual provocó que sus lectores se librasen del tabú de que la oratoria estaba reservada para unos pocos superdotados. ¿Qué pensaba Carnegie de la oratoria?

El siguiente comentario está basado en las enseñanzas, nada ortodoxas, del famoso orador e instructor de oratoria profesional Dale Carnegie, según las cuales “nadie necesita un título de orador para dar un discurso excelente, con tal que cumpla con ciertos requerimientos elementales”: Según él, un orador eficaz:



Solo prepara notas breves y se vale principalmente de ilustraciones y ejemplos interesantes para comunicar su mensaje. Aunque haya acumulado 40 veces más conocimiento del que quiere exponer, evita redactarlo todo o memorizar su discurso palabra por palabra y repetirlo mecánicamente. Prefiere ensayar por medio de traer a colación el tema durante una conversación habitual con sus amigos. Y en vez de dejarse llevar por la angustia o ansiedad, analiza fríamente la causa oculta de cualquier temor, para reajustar su actitud cuanto antes, recordando que más que imitar a otros le conviene mostrarse como es. Reconoce que le asiste el derecho natural de hablar acerca de cualquier asunto que haya estudiado y/o experimentado durante su vida y acerca de cualquier cosa que le despierte pasión por hablar.

Las notas breves son fáciles de recordar. Solo sirven para ayudar a la mente y corazón a producir las emociones, sensaciones y sentimientos que se necesitan para comunicar el mensaje de modo que sus oyentes lo recuerden para siempre.

No escribe sus discursos: escribir el discurso palabra por palabra obliga a la persona a repetirlo textualmente, lo cual le roba el estilo conversacional que requiere para sonar persuasiva. Al esforzarse por decir cada frase exactamente como estaba escrita, tiende a perder el hilo y atascarse. Si se confunde de línea, la tensión pudiera aumentar en un instante

y hacerle perder la estabilidad emocional que requiere para continuar. Por eso es preferible hablar con el corazón en la mano, a partir de un bosquejo sencillo.

Jamás memoriza sus discursos palabra por palabra: memorizar el discurso es casi una garantía de que olvidará alguna sección. Incluso si lo reconstruyera completamente, sonaría como un robot, en vez de como un ser humano y su mirada y voz estarían perdidos en el espacio infinito. Pocos le prestarían atención o se dejarían convencer.

Mantiene su discurso repleto de ilustraciones y ejemplos: en vez de que su mayor desafío al escribir un libro o preparar una conferencia fuese escoger las ideas, para Carnegie era, más que todo, escoger las ilustraciones y ejemplos que le dieran la claridad, vida e impacto que lo hicieran inolvidable.

Tiene 40 veces más conocimiento del que suele transmitir en sus discursos: saber mucho más de lo que se dice se asemeja a un generador de energía, cuyo poder supera por mucho a la energía que viaja por los conductores. Su conocimiento organizado le otorga la confianza, claridad y pasión controlada que necesita para disparar la flecha de la eficacia.

Ensaya el discurso por medio de traer a colación el contenido al conversar con sus amigos: en vez de ensayar gestos y ademanes frente a un espejo, mecánicamente, sin vida ni naturalidad, prefiere ensayar durante una conversación natural con sus amigos, dejando brotar los movimientos más espontáneos posibles, teniendo en cuenta que de la misma manera se manifestarán durante la exposición.

En vez de angustiarse por su discurso, averigua la causa de su ansiedad y reajusta su actitud: aunque antes hubiera practicado alguna técnica vocal, de respiración, gestos, postura o énfasis, durante la presentación se olvida de esas cosas y concentra su mente en la idea principal como en sus ensayos. Piensa en los gatos, que de ninguna manera requieren la condecoración de Gato Experimentado para maullar en el vecindario.

Evita imitar a otros: Procura ser el mismo: "¿Por qué no aprovecha usted mi estúpida pérdida de tiempo y evita imitar a otros?". Palabras de Carnegie después de echar al tacho de basura el fruto de varios años de estudio y trabajo procurando escribir un libro que contenía las ideas de otras personas en vez de las suyas propias.

Dale Carnegie se dio cuenta de que un secreto indispensable del éxito en cualquier campo consiste en ser uno mismo, no una combinación de otras personas.

EL MODO DE HABLAR

El modo de hablar incluye el tono, la enunciación, la pronunciación, el volumen y la corrección de las palabras que se usan. También influyen el aplomo con el que hablamos, el control que tenemos de nuestros ademanes y el contacto ocular que mantenemos con los interlocutores o el público.

Está probado que si se pone frente a un sabio fríamente profesional a un hombre de mediana cultura, pero amable y dulce, sin la décima parte de la lógica y erudición del otro, sin lugar a dudas éste se adueñará con facilidad de su auditorio. Las razones son claras y evidentes. Es el corazón contra la cabeza.



Además del qué se dirá, es enorme la importancia del **cómo habrá de decirse**. Y aquí interviene lo más importante que puede esgrimirse en un diálogo o un discurso: **el arte de interesar**.

En la preparación de una clase o discurso hay que dar mucho más tiempo a buscar medios de suscitar el interés que el que se dio al estudio del tema.

La dramatización, como otros recursos, está dirigida a despertar la curiosidad del público. Dramatizar algo es darle acción. Y eso puede hacerse de distintos modos. Se puede dramatizar mediante el uso de un diálogo, imaginario o real (con el público o un interlocutor). También haciendo una cita de alguna figura famosa, o efectuando una narración, o dando un ejemplo personal, mostrando un objeto, formulando una pregunta impresionante, o realizando una afirmación sorprendente.

Y para todo esto es muy importante la voz. Las principales cualidades de la voz son las **articulaciones y estas son los movimientos de la boca que modifican la voz**. Las articulaciones son las que producen las letras, las sílabas y las palabras.

La intensidad de la voz **es el mayor o menor grado de fuerza al emitir los sonidos**. El mayor grado de intensidad constituye el acento, por eso decimos que la sílaba tónica o acentuada es la que se pronuncia con mayor intensidad.

Gran parte del secreto de poseer una voz persistente, agradable y clara, cuyo empleo no se vea interrumpido por la fatiga, consiste en mantener bajo su tono.

La voz chillona destroza el oído y estropea el órgano que la produce. Las personas que hacen un gran uso de su voz; como los cantantes, oradores, maestros, locutores y en el futuro próximo las juezas y los jueces se ven expuestos a perderla si no la cuidan como a un instrumento precioso. La voz no hay que forzarla, ni saliéndose del registro ni emitiendo notas de exagerada intensidad.

Si se quiere hablar bien hay que trabajar, pensar y practicar, o sea, en dos palabras, hay que prepararlo bien, como dice Carnegie: ***“Todo discurso bien preparado está ya pronunciado en sus nueve décimas partes”***. O como expresó Winston Churchill: ***“Si tengo que dirigir un discurso de dos horas, empleo diez minutos en su preparación. Si se trata de un discurso de diez minutos, entonces me lleva dos horas...”***

La buena preparación también aumenta la claridad de nuestro pensamiento y de nuestra expresión. Recordemos el viejo aforismo que dice: ***“Si la fuente nace turbia, no irán claros los arroyos”***.

Para finalizar esta unidad y poder reflexionar acerca de la importancia de que las autoridades jurisdiccionales comuniquen de manera clara sus decisiones, se presenta a continuación el siguiente artículo.

Hablando se entiende a los jueces

*Parece que algunos jueces, magistrados, abogados y legisladores no han leído a Eugenio D’ors o que, si lo han hecho, no han llegado o no tienen en cuenta una de sus frases más conocidas: **“Entre dos explicaciones, elige la más clara; entre dos formas, la más elemental; entre dos expresiones, la más breve”**. Esta cita del célebre filósofo y*



escritor es oportuna para llamar la atención acerca del prolijo lenguaje, la complicada sintaxis y el casi ininteligible vocabulario de la mayoría de los profesionales que ejercen en el campo de las ciencias y la práctica jurídica como si éste fuera del exclusivo acceso de iniciados. Y no tiene que ser así, sino todo lo contrario, porque el Derecho ha de ser accesible lingüísticamente para los ciudadanos a quienes afecta, es decir, para todos.

Es verdad que el lenguaje jurídico ha de ser claro y preciso, aunque no pueda contener en su interpretación la exactitud de una cifra o una operación matemática. Es verdad que ha de delimitar al máximo el alcance de su significado, eliminando en lo posible interpretaciones diferentes a la que pretende el autor. No es menos cierto, sin embargo, que puede pretender un objetivo de gran dificultad cuando existen partes opuestas interesadas

en su distorsión. Por eso la necesidad de extremar, en la forma y el contenido, el cuidado por hacer comprender a sus principales destinatarios, los ciudadanos, los hechos que describe y los razonamientos jurídicos en que se apoyan sus consecuencias.

La llamada información de tribunales es cada día más frecuente en los medios de comunicación y ocupa mucho más espacio en ellos. Es, sin duda, una materia informativa de un gran interés y alcance social, ya que La Constitución española da, aunque con matices, un carácter público a la administración de Justicia que jueces y tribunales tienen encomendada en nombre del pueblo. El periodista ha de ser quien traduzca al román paladino informativo el contenido de las sentencias, autos, providencias, y todo tipo de resoluciones que casi siempre se publican, aunque debe de ser el autor el mejor intérprete en sus escritos de la decisión tomada.

*Es costumbre muy arraigada entre algunos profesionales de la judicatura construir estos escritos **con frases kilométricas y párrafos interminables, con varias oraciones mal coordinadas y pésimamente subordinadas, con términos incluso opuestos en apoyo de una misma idea.** Tanto que, a veces, conseguir descifrarlas es un empeño imposible. Y no tiene que consolarles el hecho de que, también en el periodismo, se den casos similares, como se dan en la abogacía o el poder legislativo.*

No se trata de vulgarizar el contenido del escrito hasta hacerle perder todo rigor jurídico ni de rebajar su importancia mediante una simplificación impropia de la función de administración de justicia ejercida y de la trascendencia de la decisión tomada. Mas cabe el esfuerzo de acercar al ciudadano la aplicación concreta de la Ley y, en general, del Derecho, mediante la mejor herramienta disponible, que es sin duda el idioma.

Suele decirse que jueces y magistrados hablan y deben hablar por sus autos y resoluciones. Es éste un hecho tan cierto que lo deseable es que sigan haciéndolo con la mayor claridad posible.

*FUENTE: Por Ramón Almendros, Director de Estudio de Comunicación España. Publicado el 16 enero, 2014 en Blog, Comunicación Externa, Formación, Relaciones Públicas
<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/hablando-se-entiende-a-los-jueces>.*

BIBLIOGRAFÍA:

- Manual de Manejo de Crisis y Vocería / MINSA – Perú 2014
- Entrenamiento ante los medios / PPT CommunikaGroup, EE.UU. 2011
- Media Training / PPT Felipe San Ramón, España 2011
- Curso Media Training / Grupo CONPOL, Consultores Políticos S.A, Buenos Aires 2013.
- Biblioteca de Consulta Microsoft, Encarta, 2005. 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- Cardozo, Eliu. Comunicación y Oratoria. Caracas, Ediciones Acto y Palabra, 1998.
- Clemente, José Edmundo. Descubrimiento de la metáfora. Caracas: Monte Ávila, 1977.
- Grillo Longoria, Rafael. Manuscritos inéditos. Universidad de Oriente. 1950.
- Kristeva, Julia y otros. (El) trabajo de la metáfora. Identificación/interpretación. Traducción de Margarita Mizraji. Barcelona: Gedisa, 1985. Entre la literatura y el psicoanálisis.
- SONOPRESS. Enciclopedia del Estudiante. Madrid, F&G Editores, 1997.
- Vianu, Tudor. Los problemas de la metáfora. Traducción de Manuel Serrano Pérez. Buenos Aires: Eudeba, 1967.