

# Manual de portavoces



**Manual de portavoces de Plena inclusión Castilla y León**

*Autora: Rosa Masegosa Sánchez*

*Diseño: Segmento Gráfico, S.L.*

*Edita: Plena inclusión Castilla y León*

*Imprime: Angelma, S.A.*

*Depósito Legal: VA-180-2026*

## Indice

Introducción.....	3
La comunicación en una entidad social.....	5
La figura del portavoz.....	13
Portavocía ante los medios de comunicación.....	25
Portavocía en situaciones de crisis.....	35
Comunicación en eventos internos.....	43
Comunicación en eventos públicos.....	53
Bibliografía.....	61



# Introducción

La comunicación es una herramienta esencial para avanzar como organización, fortalecer nuestra identidad compartida y seguir construyendo una sociedad más inclusiva. En Plena inclusión Castilla y León entendemos que comunicar es sinónimo de generar confianza, explicar nuestra razón de ser, defender derechos y hacer visible la realidad de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y sus familias.

Cada vez que hablamos en público, atendemos a un medio de comunicación, participamos en un acto o compartimos una experiencia, estamos proyectando quiénes somos, qué valores defendemos y qué modelo de sociedad queremos construir. Por eso, la portavocía es una responsabilidad importante dentro de nuestra organización. Una voz bien preparada puede reforzar nuestra credibilidad, proteger la reputación de la organización, acercar nuestro mensaje a la sociedad y contribuir a cambiar miradas.

Este manual nace con el objetivo de ofrecer una guía práctica y útil para todas aquellas personas del movimiento asociativo de Plena inclusión en Castilla y León -entendido como el conjunto de todas sus entidades- que asumen la tarea de representar al colectivo en distintos espacios y contextos. En sus páginas se recogen orientaciones, claves y recomendaciones para comunicar con claridad, coherencia y seguridad, siempre desde nuestros valores y desde el compromiso con una comunicación accesible e inclusiva.

Os animo a utilizar este manual como una herramienta viva, útil y compartida. Porque comunicar mejor es también cuidar mejor nuestra misión, fortalecer nuestro trabajo en red y seguir creciendo juntos como movimiento.

Vanessa García Miranda  
*Gerente de Plena inclusión Castilla y León*



# 1

## LA COMUNICACIÓN EN UNA ENTIDAD SOCIAL





# 1. Qué es una organización social

Las entidades del tercer sector, como Plena inclusión Castilla y León, son organizaciones orientadas al interés general. Su finalidad no es económica, sino **social, comunitaria y transformadora**. Su impacto no se limita a ofrecer servicios: contribuyen a mejorar la vida de las personas y a generar comunidades más justas y habitables.

Este rasgo las diferencia de empresas y administraciones públicas: **su misión es inseparable de su comunicación.**

## Función social, incidencia política y comunitaria

Las entidades sociales ejercen tres papeles esenciales que están muy presentes en el caso de Plena inclusión Castilla y León. Estos tres roles inherentes a las entidades sociales son:

- **Apoyo a las personas y familias.**
- **Construcción de comunidad**, defendiendo entornos inclusivos.
- **Incidencia política y social**, actuando como voz colectiva en el ámbito de los derechos, el acceso a apoyos, los modelos de atención y las condiciones de vida.

## La comunicación como misión del sector social

Los diferentes planes estratégicos y de comunicación que ha tenido Plena inclusión a lo largo de su historia lo han indicado con claridad: “La comunicación en Plena inclusión Castilla y León está íntimamente ligada a su nacimiento [...] el vehículo para conseguir sus objetivos es la comunicación en todas sus variantes”.

Por ello, el portavoz de una entidad social como Plena inclusión no solo informa: **transmite valores, sensibiliza, cambia miradas y contribuye al objetivo común de vivir la inclusión.**

*A diferencia de las organizaciones de carácter privado, que comunican para existir, las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad.*

## 2. Identidad, imagen y reputación en una entidad social

### Diferencia entre identidad, imagen y reputación

La comunicación de una organización se sustenta en tres conceptos fundamentales: identidad, imagen y reputación. Comprender su diferencia es esencial para cualquier portavoz, ya que todo lo que se comunica —tanto lo que se dice como lo que se omite— impacta directamente en la percepción y valoración de la entidad.

- **Identidad:** representa lo que la organización es en esencia. Incluye sus valores, misión, visión y la cultura que la define.
- **Imagen:** cómo *crea* el público que es, cómo la ve.
- **Reputación:** la valoración que ese público hace de la organización a lo largo del tiempo.

La comprensión de esta diferencia es esencial para cualquier portavoz: **todo lo que se dice y lo que no se dice afecta a la reputación.**

En el caso de Plena inclusión Castilla y León, la reputación engloba a todas y cada una de las entidades federadas. Cada persona que forma parte de la organización tiene la responsabilidad de protegerla y fortalecerla de manera coordinada, ya que la reputación es colectiva: la reputación de cada uno contribuye a la reputación de todos.

### Coherencia entre lo que somos, hacemos, decimos y proyectamos

**Una reputación sólida** se construye cuando existe coherencia entre lo que la organización es, lo que hace, lo que dice y lo que los demás perciben. Esta alineación asegura que los mensajes que se transmiten reflejen fielmente los valores y la misión de Plena inclusión Castilla y León.

- **Lo que somos** es la suma de nuestra misión, valores y cultura corporativa.
- **Lo que hacemos** está definido por los proyectos, apoyos y programas que desarrollamos día a día.
- **Lo que decimos** a través de los mensajes que emitimos en cualquier canal de comunicación.
- **Lo que los demás perciben** por la imagen pública que se forma en la sociedad

Plena inclusión Castilla y León trabaja activamente para mantener esta coherencia mediante estrategias concretas y claras en su forma de comunicar:

- Promover el **protagonismo real de las personas** con discapacidad en todas las campañas y actividades.
- Utilizar un **lenguaje accesible y centrado en la persona**, que garantice la comprensión de todos los públicos.
- Fomentar **la innovación** como seña de identidad de Plena inclusión Castilla y León y motor de transformación social.

*En comunicación organizacional se suele decir, "lo que no se comunica, no existe."*

## Mensajes clave del modelo Plena

Los portavoces de Plena inclusión Castilla y León, siguiendo el Plan Estratégico y el Plan de Comunicación, deben transmitir de manera constante cuatro ideas clave que reflejan la esencia de la organización:

### 1. Las personas, lo primero

Las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo son el centro de toda la acción de Plena inclusión. Cada intervención debe poner el foco en sus derechos, sus deseos, su bienestar y su proyecto de vida.

### 2. Innovación al servicio de la calidad de vida

La innovación implica transformar la forma de trabajar, crear nuevos apoyos y desarrollar respuestas más personalizadas, flexibles e inclusivas para mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias. Esta capacidad de innovar es fruto del conocimiento compartido de las 40 entidades federadas, la experiencia diaria de miles de profesionales y la trayectoria acumulada de décadas al servicio de la inclusión.

### 3. Las familias, aliadas fundamentales

Las familias son el origen y la base del movimiento asociativo y del modelo Plena inclusión. Han sido motor de cambio, defensa de derechos y creación de apoyos, y siguen siendo un pilar clave para avanzar hacia una sociedad más inclusiva.

### 4. Accesibilidad y comunicación clara

La accesibilidad es un principio básico de la organización. No solo afecta a espacios o servicios, sino también a la información y la comunicación. Por eso, se apuesta por el lenguaje claro, la lectura fácil y otras herramientas que favorecen la comprensión y la participación.

### 5. Vivir la inclusión

La inclusión es el eje de la organización y debe estar presente en todos los ámbitos de la vida: educación, empleo, vivienda, ocio, cultura o participación social. El objetivo es que todas las personas puedan formar parte activa de la sociedad en igualdad de condiciones.

### 6. Vida en comunidad

Plena inclusión defiende el derecho de cada persona a desarrollar su proyecto de vida en entornos comunitarios, con apoyos adecuados y formando parte activa de su barrio, su pueblo o su ciudad. La inclusión real se construye en la comunidad.

### 3. La comunicación organizacional: interna, externa e intermedia

La comunicación organizacional es “un proceso global, inmerso en la estrategia de la organización, que agrupa todas las acciones comunicativas de la misma con el objetivo de transmitir valores y generar una imagen de confianza”.

1. **La comunicación interna se dirige** a los equipos directivos, juntas directivas, profesionales, familias y personas con discapacidad de las entidades federadas.

**El objetivo es** generar motivación, sentido de pertenencia y una cultura compartida basada en los valores de Plena inclusión.

2. **Comunicación externa se orienta** a medios de comunicación, administraciones públicas, entidades de diversa índole y a la sociedad en general.

**El objetivo es** proyectar conocimiento, capacidad de incidencia y una marca social reconocible

3. **La comunicación intermedia es** muy importante en todas las entidades del ámbito del tercer sector y se dirige a voluntariado, personas donantes y colaboradores.

**El objetivo es** fortalecer el compromiso, la fidelización y la participación activa en la comunidad

*Esta diferenciación es esencial para el portavoz porque cada público necesita un tono, argumentos y prioridades diferentes.*

## 4. El departamento de comunicación

El departamento de comunicación desempeña un papel estratégico en la organización, ya que es el responsable de **planificar, coordinar y acompañar todas las acciones comunicativas** de la organización. Su labor garantiza que los mensajes que se transmiten estén alineados con el Plan Estratégico, reflejen el modelo Plena y contribuyan a generar confianza, coherencia y reputación. Además, actúa como **apoyo clave para los portavoces**, facilitando herramientas, orientación y acompañamiento para que cada intervención pública sea eficaz, accesible y coherente con los valores de la organización.

El departamento de comunicación es el equipo responsable de:

- Planificar y coordinar toda la comunicación de la organización (alineada al Plan Estratégico).
- Gestionar las relaciones con los medios.
- Producir y supervisar contenidos.
- Diseñar campañas, eventos y comunicación interna.
- Proteger la reputación y gestionar crisis.
- Asegurar accesibilidad, trazabilidad y coherencia en los mensajes.

### La relación del departamento comunicación con el portavoz

La relación entre el departamento de comunicación y las personas portavoces se basa en la confianza, la coordinación y la corresponsabilidad. Esta colaboración permite combinar el rigor técnico y estratégico de la comunicación con la experiencia y la voz personal del portavoz, logrando mensajes sólidos, humanos y alineados.

El portavoz:

- Recibe argumentarios, datos, mensajes clave de cada intervención.
- Aporta experiencia y vivencia personal que humaniza el mensaje.
- El portavoz y el gabinete trabajan en *tándem*.

El departamento de comunicación garantiza:

- Coherencia comunicativa con el modelo Plena.
- Apoyo técnico antes, durante y después de cada intervención.
- Evaluación posterior para mejorar (a través de reuniones posteriores, informe-balance, cuestionario de satisfacción, etc.).

Según la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom, 2021), el departamento o gabinete de comunicación debe ofrecer **asesoramiento en habilidades comunicativas tanto a los portavoces como a los directivos**, garantizando la coherencia entre los mensajes, la identidad institucional y los valores de la organización. El responsable de comunicación asume, por tanto, un papel clave en la selección de los perfiles más adecuados, la definición de mensajes clave y la articulación de estos en función del público y del contexto.

*Facilitar la comunicación dentro de la organización, articular canales, detectar cambios sociales, gestionar imagen y diseñar actos son las funciones del departamento de comunicación.*



# 2

## LA FIGURA DEL PORTAVOZ

*Rol, responsabilidades y competencias*





# 1. Qué significa ser portavoz y por qué es imprescindible

El portavoz es la voz visible de la organización. Es la persona que habla en nombre de Plena inclusión Castilla y León ante los medios de comunicación, las administraciones, los aliados y la sociedad.

No se trata solo de transmitir información: representa valores, actitudes y formas de entender la inclusión. Cada intervención pública contribuye a reforzar –o debilitar– la imagen que los públicos tienen de la entidad.

En el caso de Plena inclusión, la comunicación tiene además un valor estratégico. A través de la palabra y de las historias que compartimos, contribuimos a cambiar la mirada de la sociedad hacia las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo. **Comunicar bien significa explicar la realidad con rigor**, defender derechos y mostrar que una sociedad más inclusiva es posible.

Por eso, la figura del portavoz es clave. Sus intervenciones ayudan a trasladar a la opinión pública **qué hace la organización, por qué es importante** su trabajo y **cuáles son los retos** que todavía quedan por alcanzar.

Un portavoz:

- explica la realidad en clave accesible;
- transmite los mensajes clave de la organización;
- aporta seguridad, confianza y coherencia;
- humaniza la comunicación y conecta con las personas.

*Un portavoz no solo informa: ayuda a cambiar la mirada de la sociedad hacia la discapacidad intelectual.*

## 2. Funciones y tareas del portavoz: el “traductor” de la organización

En Plena inclusión Castilla y León, la persona portavoz cumple una serie de funciones esenciales para garantizar una comunicación clara, coherente y alineada con el modelo de la organización. Su papel va más allá de la mera transmisión de información y contribuye de forma directa a la construcción de la **reputación institucional**.

- Representar a la entidad con solvencia y coherencia.
- Traducir contenidos técnicos o complejos en mensajes comprensibles, accesibles y adaptados a los distintos públicos.
- Ser puente entre la organización y los medios de comunicación o la propia sociedad.
- Contribuir a la reputación y coherencia de marca.

En el día a día, todas las organizaciones manejan conceptos técnicos, datos o procesos complejos. **El portavoz** no repite estos contenidos tal cual sino que los **traduce a un lenguaje claro**, comprensible y emocionalmente significativo.

Por lo tanto, en coordinación con el departamento de comunicación, el portavoz desarrolla su labor a través de las siguientes tareas:

- Seleccionar lo esencial y descartar lo accesorio.
- Conectar hechos con valores, por qué esto importa en este momento.
- Transformar información en mensajes que muevan, sensibilicen y expliquen.
- Situar a las personas en el centro del discurso, en coherencia con el enfoque de vivir la inclusión que define a Plena inclusión.

*El portavoz convierte el conocimiento interno de la organización en un relato claro, accesible y comprensible para cualquier persona, independientemente de su grado de conocimiento.*

### 3. Requisitos de un buen portavoz

Un buen portavoz no es quien más habla, sino quien mejor conecta, explica y representa, para lo que debe manejar competencias verbales, no verbales y estratégicas. Entre las características fundamentales de un portavoz de Plena inclusión Castilla y León destacan las siguientes:

#### 1. Coherencia

Su discurso, su tono y su actitud deben estar alineados con la cultura organizacional, reflejando respeto, claridad, participación y una orientación centrada en las personas.

#### 2. Preparación

El portavoz no improvisa. Conoce la información clave, los mensajes esenciales y el contexto de cada intervención, y trabaja siempre en coordinación con el departamento de comunicación.

#### 3. Claridad

Se expresa de forma comprensible y ordenada, evitando tecnicismos innecesarios y adaptando el mensaje a cada público

#### 4. Empatía

Tiene en cuenta las preocupaciones y sensibilidades de quienes le escuchan. Sabe adaptarse a distintos públicos y conecta desde lo humano, no solo desde lo técnico.

#### 5. Control emocional

Mantiene la calma ante preguntas difíciles, situaciones imprevistas o contextos de tensión, especialmente en momentos de crisis, transmitiendo seguridad y confianza.

#### 6. Accesibilidad

Ajusta su lenguaje para que pueda ser entendido también por personas con discapacidad intelectual y otros colectivos. El uso de lenguaje claro y la accesibilidad cognitiva forman parte de su responsabilidad.

*Un portavoz transmite siempre lo esencial; no se trata de abordar todos los temas, sino de centrarse en los aspectos más relevantes en cada momento.*

## 4. Tipos de portavoces en Plena inclusión

En Plena inclusión Castilla y León conviven distintos perfiles de portavoces, cada uno con funciones específicas, pero todos con una responsabilidad común que es representar a la organización desde la coherencia, los valores compartidos y los mensajes definidos en el trabajo previo.

### 1. El portavoz institucional

Es quien **traslada los mensajes oficiales, posicionamientos y declaraciones públicas** de la organización. Habitualmente esta función recae en la presidencia, la dirección, la gerencia o en una persona designada por la Junta Directiva, y su papel es clave para marcar el posicionamiento institucional y reforzar la credibilidad de la organización.

### 2. El portavoz técnico

Se encarga de **explicar contenidos especializados, como los modelos de apoyo, los proyectos, los datos o las iniciativas** de innovación. Su aportación permite profundizar en el trabajo que desarrolla Plena inclusión, aportando rigor y conocimiento experto.

### 3. El portavoz con discapacidad intelectual

Ocupa un lugar central en el modelo Plena inclusión, ya que **aporta la voz en primera persona y refuerza el protagonismo real de las personas con discapacidad intelectual**. Su participación resulta esencial en campañas, actos públicos y acciones de sensibilización, al ofrecer una experiencia directa que conecta con la sociedad

### 4. El portavoz en una situación de crisis

Es la **persona preparada específicamente para intervenir en situaciones sensibles** o de alta presión mediática, con el objetivo de ofrecer mensajes claros, transmitir calma y proteger la reputación de la organización.

*La experiencia en primera persona de las personas con discapacidad intelectual conecta a la sociedad con la realidad de la inclusión, por eso este tipo de portavoz debe ser especialmente impulsado y reconocido.*

## 5. Perfil del portavoz de Plena inclusión

El portavoz de Plena inclusión debe:

- **Conocer los mensajes clave**, que deben estar siempre alineados con los valores inclusivos de la organización.
- Utilizar **como eje narrativo el modelo** de apoyo a personas con discapacidad intelectual.
- Emplear **un lenguaje claro y accesible** y, practicar la escucha activa antes de responder.
- Respetar la estrategia definidas previamente con el departamento de comunicación y **no improvisar información** que no esté trabajada. Eso supone ofrecer siempre datos claros, veraces y contrastados.
- **Proteger la reputación** de la organización.

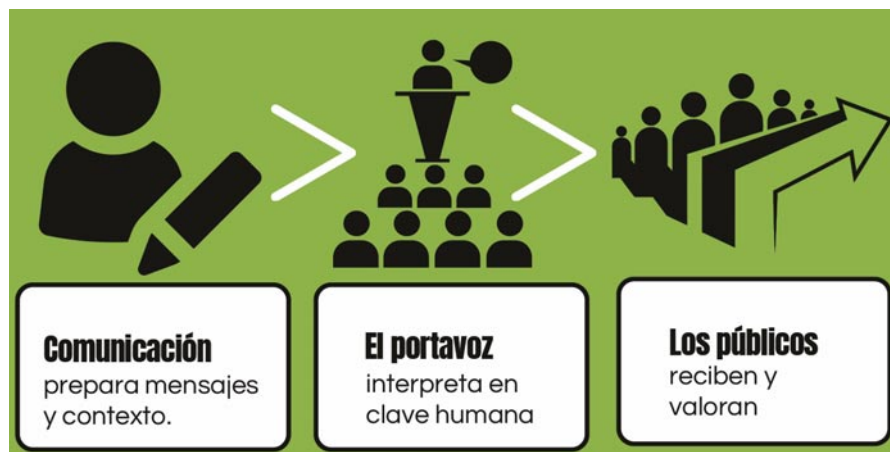
**Evaluar junto al departamento de comunicación** cada intervención, con el objetivo de mejorar de forma continua.

El portavoz nunca trabaja solo. Su labor está respaldada directamente por el departamento de comunicación, que se encarga de:

- facilitar el argumentario,
- definir los mensajes clave,
- preparar el contexto de la intervención,
- anticipar preguntas difíciles,
- acompañar en el antes, durante y después de cada aparición.

Si la organización no cuenta con departamento de comunicación como tal, siempre puede recurrir al área de comunicación de la Federación.

El asesoramiento de los portavoces por parte de los responsables de comunicación no solo implica la preparación técnica para la comparecencia pública, sino que permite sacar más provecho de sus apariciones públicas para ganar reputación y solidez, generando relaciones eficaces y construyendo discursos apropiados en distintos contextos.



*La portavocía es un rol que se aprende con práctica, acompañamiento y formación continua.*

## 6. Consejos prácticos para un portavoz

La portavocía es una habilidad que se aprende y mejora con práctica. Esta sección ofrece pautas concretas para preparar intervenciones y desarrollar la actitud adecuada en el portavoz, siempre en coordinación con el departamento de comunicación.

### Antes de hablar es imprescindible la preparación

#### 1. Hay que tener claro el objetivo que se persigue en ese acto, evento o jornada

Antes de cualquier intervención, el portavoz debe tener claro el propósito de su mensaje:

- ¿Qué quiero que recuerden?
- ¿Qué quiero que entiendan?
- ¿Qué quiero que hagan?

#### 2. Identifica tu mensaje clave

El mensaje clave es la idea principal que debe mantenerse constante en todas las respuestas.

- Por ejemplo: "Plena inclusión Castilla y León trabaja para que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo viva una vida plena, con apoyos adecuados allí donde lo desee"

#### 3. Adapta el mensaje al público

El lenguaje y los ejemplos deben ajustarse al tipo de audiencia, sin modificar los valores ni los principios de la organización. Entre los públicos más habituales se encuentran los medios de comunicación, los responsables políticos, las familias, las propias personas con discapacidad y los profesionales.

#### 4. Ensaya con el departamento de comunicación

El ensayo no limita la naturalidad; la refuerza. Hay que ensayar siempre, y si no es posible con el departamento de comunicación, se debe ensayar solo. Esto permite:

- ordenar ideas,
- anticipar preguntas difíciles,
- practicar el lenguaje accesible y
- reforzar la claridad y seguridad.

### Durante la intervención es importante cómo comunicar

#### 1. Habla claro y despacio

Pausa = profesionalidad.

Hacer pausas transmite profesionalidad y permite que toda la audiencia comprenda el mensaje, especialmente las personas con dificultades de comprensión.

*Un portavoz preparado transmite confianza, refuerza la credibilidad y protege la reputación de Plena inclusión.*

## 2. Usa frases cortas

Evita oraciones largas o con tecnicismos. Por ejemplo:

- ✓ “En Plena inclusión escuchamos a cada persona y adaptamos los apoyos a su proyecto de vida. A lo que realmente quiere.”
- ✗ “El modelo centrado en la persona se articula en itinerarios adaptados según necesidades funcionales.”

## 3. Conecta ideas con valores

Cada respuesta debe reflejar un mensaje coherente con los principios de Plena inclusión Castilla y León:

- inclusión,
- derechos,
- vida en comunidad y
- apoyos adecuados.

## 4. Mira a quien te escucha

El contacto visual transmite sinceridad y calma.

Si hay varias personas, se debe ir alternando suavemente la mirada.

## 5. Evita improvisar datos

Si no sabes algo, di con naturalidad: “Prefiero confirmarlo para darte una información correcta.”

## 6. Controla la comunicación no verbal

- postura firme,
- manos visibles,
- tono calmado y
- sonrisa suave cuando corresponda.

## 7. Repite tu mensaje clave

Un portavoz profesional redirige la conversación hacia lo esencial. No por insistencia, sino por refuerzo.

## Después de cada intervención

**1. Cierra con una idea fuerza.** Por ejemplo, “La inclusión es un camino compartido”, “Nuestro compromiso es estar cerca de cada persona y su familia” o una frase que elija el portavoz acorde a los valores de Plena inclusión.

**2. Agradece y ofrece disponibilidad.** Simple y eficaz: “Gracias. Si necesitáis más información, estamos a vuestra disposición.”

**3. Revisa con el departamento de comunicación.** La mejora continua es parte esencial de la portavocía.

Preguntas útiles:

- ¿Qué funcionó bien?
- ¿Qué podemos mejorar?
- ¿Qué dudas quedaron sin responder?
- ¿Qué quedó sin decir?
- ¿Hubo algún riesgo comunicativo?

*Comunicar bien no es solo hablar. Es representar valores, generar confianza y conectar con las personas.*

## Errores frecuentes de un portavoz y consejos para evitarlos

Hablar en nombre de una organización implica cuidar cada palabra. En una entrevista o intervención pública es fácil cometer pequeños errores que pueden restar fuerza al mensaje o generar malentendidos. Conocer cuáles son los fallos más habituales de un portavoz nos ayuda a prevenirlos y a comunicar con mayor claridad, seguridad y coherencia. En esta infografía repasamos los más frecuentes y cómo evitarlos de forma sencilla y práctica.



### RECUERDA

- ✘ Hablar demasiado.
- ✘ Decir algo que no se quería decir.
- ✘ Usar lenguaje técnico.
- ✘ Reaccionar a la defensiva.
- ✘ Olvidar el enfoque inclusivo.
- ✘ Contradecir mensajes de la organización.
- ✘ No mirar a quien pregunta.

- ✔ Céntrate en una idea por respuesta.
- ✔ No digas nada que no quieras contar, aunque se haya generado un clima de confianza.
- ✔ Se claro, simplifica, conecta con la vida real.
- ✔ Mantén la calma: "Permíteme explicar el contexto".
- ✔ Usa lenguaje claro, accesible y respetuoso.
- ✔ Alinea siempre tu discurso con el departamento de comunicación.
- ✔ El contacto visual muestra seguridad y honestidad.

*La mejor portavoz combina claridad, calma y compromiso con los valores de Plena inclusión.*

## 7. Ejercicios para entrenar como portavoz

### 1. Tu mensaje en 30 segundos

**Objetivo:** aprender a sintetizar.

1º Elige una noticia, proyecto u objetivo de la entidad.

2º Explícalo en **30 segundos** usando:

- una frase clave,
- un ejemplo y
- un cierre.

El departamento de comunicación puede cronometrar y dar feedback.

---

### 2. Pregunta difícil

**Objetivo:** mantener el control del mensaje y recordar los valores de Plena inclusión.

**Técnica:** Cuando se haga una pregunta difícil, el portavoz debe:

- Escuchar la pregunta con atención antes de responder.
- Conocer los datos y el contexto del tema sobre el que se pregunta.
- Evitar entrar en discusiones o en marcos de respuesta que no son útiles para la organización.
- Volver siempre a los mensajes clave y a los valores de la entidad.

**Posibles preguntas para practicar:**

- ¿Por qué hay tantos cambios en los profesionales de atención directa?
- ¿Qué problemas existen en los servicios que las familias se quejan?
- ¿Los apoyos personalizados tienen un coste elevado?

El ejercicio consiste en ensayar respuestas que mantengan la calma, expliquen el contexto y finalicen transmitiendo los mensajes de la organización.

### 3. Lenguaje accesible

**Objetivo:** Utilizar un lenguaje claro en las intervenciones públicas. Siempre se deben transformar frases complejas en lenguaje claro.

Ejemplo:

✗ “El proceso de transición hacia apoyos personalizados exige reestructurar servicios.”

✓ “Estamos adaptando los servicios para que cada persona reciba lo que necesita.”

Practica preparando un discurso de tres minutos sobre uno de los servicios que se hayan puesto en marcha recientemente. El discurso servirá para explicarlo en un medio de comunicación y en una jornada de profesionales.

---

### 4. Portavocía con emoción

**Objetivo:** conectar con quien escucha. Con el público al que te diriges.

Explica una idea en no más de 4 minutos, incluyendo una historia personal o un ejemplo real (no utilizar datos sensibles).

---

### 5. La mirada al público

**Objetivo:** ganar naturalidad y control visual.

Ensaya un discurso que tengas preparado mirando o pensando en tres puntos distintos:

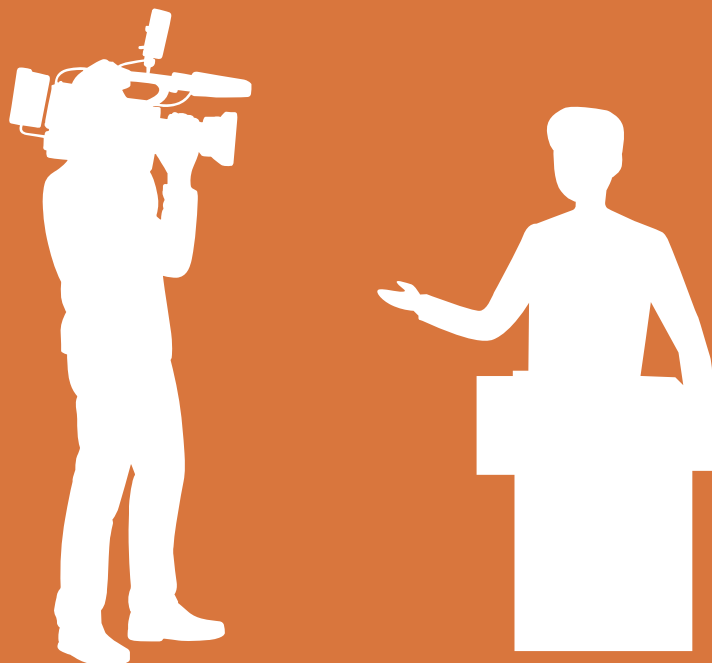
- quien pregunta,
- el auditorio y
- la cámara.

Tanto si se hace en una sesión formativa como en casa se puede grabar para analizar la puesta en escena.



# 3

## PORTAVOCÍA ANTE MEDIOS DE COMUNICACIÓN





# 1. Cómo funcionan los medios

La relación con los medios de comunicación **es una extensión natural de la misión de Plena inclusión** para hacer visible la realidad de las personas con discapacidad intelectual y avanzar hacia una sociedad más inclusiva. Los medios **son aliados esenciales** para amplificar voces, influir en la agenda pública y reforzar la credibilidad de la organización.

En este capítulo se aborda cómo funcionan, cómo prepararse y cómo actuar con seguridad y claridad en cada formato.

Los periodistas trabajan con tiempos muy rápidos, necesitan información verificable y buscan historias que conecten con la ciudadanía. Por ello suelen valorar en las intervenciones:

- **Claridad y concisión.** Respuestas directas y comprensibles, sin tecnicismos innecesarios.
- **Novedad e interés social.** Lo que aporta valor, contexto y relevancia para sus audiencias (analizar qué tipo de medio es).
- **Datos y ejemplos humanos.** En el caso de Plena inclusión, los relatos en primera persona son especialmente potentes.
- **Facilidades para contrastar y ampliar información.** El portavoz debe facilitar su trabajo, no poder trabas para contrastar la información.

El medio de comunicación **es un puente hacia nuestros públicos**, no es enemigo. Entender sus dinámicas permite al portavoz mantener el control del mensaje sin forzar ni confrontar.

## Tipos de medios y canales

Cada medio tiene su propio lenguaje por lo que reconocer sus necesidades ayuda al portavoz a seleccionar el tono, el ritmo y el nivel de detalle adecuado.

### PRENSA TRADICIONAL

La prensa diaria, dominicales o revistas especializadas suelen abordar los temas con mayor profundidad, por lo que es recomendable aportar contexto, datos relevantes y materiales complementarios. Buscan mensajes ordenados, con ejemplos concretos y declaraciones claras, fácilmente citables.

Es habitual que soliciten aclaraciones posteriores o información adicional. Este seguimiento forma parte del proceso informativo y debe entenderse como una oportunidad para reforzar el mensaje, no como una presión.

### RADIO

La radio requiere un tono cercano y natural. Es importante no leer textos preparados, sino transmitir las ideas con frases breves y lenguaje sencillo, evitando tecnicismos. Imaginar que se habla directamente al oyente.

La voz debe reflejar seguridad y calma; por ello, resulta útil ensayar previamente la respiración y las pausas. En entrevistas telefónicas, es fundamental cuidar el entorno acústico y asegurar una buena conexión.

*El medio de comunicación es un puente hacia nuestros públicos, no es enemigo.*

## **TELEVISIÓN**

En este formato, la imagen tiene un peso similar al contenido. Conviene preparar intervenciones breves (en televisión se llaman “totales” y duran entre 10 y 20 segundos) que contengan mensajes claros y puedan sostenerse por sí mismos. Estos “cortes o totales” con las palabras del portavoz sirven para elaborar la noticia en un informativo junto a imágenes y una voz en off del periodista.

La comunicación no verbal (postura, mirada y gestos) debe acompañar al discurso y reforzarlo. Asimismo, una vestimenta sencilla ayuda a que la atención se centre en el mensaje.

En programas de televisión que no sean informativos hay más tiempo pero las pautas de brevedad y claridad deben primar.

## **MEDIOS DIGITALES**

Priorizan la inmediatez, los titulares claros y los contenidos fácilmente compartibles. Las declaraciones con lenguaje directo y enfoque humano suelen generar mayor impacto y alcance.

## **REDES SOCIALES**

Aunque no son un medio de comunicación al uso, sino un canal, amplifican cualquier intervención. Las redes sociales también exigen coherencia con el mensaje institucional y cuidado en la forma porque todo lo dicho ante un medio puede circular en redes de manera masiva y fuera de contexto.

*Cada medio tiene su propio lenguaje por lo que reconocer sus necesidades ayuda al portavoz a seleccionar el tono, el ritmo y el nivel de detalle adecuado.*

## 2. Tipos de intervenciones

### La rueda de prensa

La rueda de prensa es el formato de atención a los medios de comunicación más estructurado y requiere una preparación detallada.

#### Cuándo convocarla:

- Cuando existe una **información relevante** para nuestro colectivo o para el conjunto de la sociedad.
- Para explicar un proyecto o iniciativa propia con impacto social.
- Para fijar la posición oficial de la entidad en temas sensibles o de interés público.
- Si hay previsión de demanda mediática y conviene ofrecer una única comparecencia ordenada.

#### Cómo estructurarla:

1. Comenzar con un **mensaje de apertura** que sea breve, directo y alineado con lo anunciado en la convocatoria.
2. **Enumerar tres ideas clave.** Ideas organizadas y comprensibles para cualquier nivel de conocimiento.
3. **Citar datos esenciales o testimonios** que sean breves y verificables.
4. **Abrir un turno de preguntas y escuchar con calma**, responder con precisión y reconducir cuando sea necesario.

Hay que tener en cuenta que la atención a los medios de comunicación no concluye al terminar la rueda de prensa. Hay que estar abiertos a seguir atendiendo durante el resto de la jornada, puesto que puede que algunos medios no hayan podido acudir a nuestra convocatoria o que surjan necesidades posteriores, como entrevistas para ampliar, toma de imágenes en nuestras instalaciones...

#### Errores frecuentes:

- Convocar sin novedad real.
- Leer en exceso durante la intervención o usar lenguaje burocrático.
- Llenar la exposición de tecnicismos.
- No dejar espacio para preguntas o mostrarse a la defensiva.

### El “canutazo”

Cada vez es más utilizado y es la declaración breve, en un entorno menos formal (a la entrada de un acto, en la salida de una marcha...). El periodista busca una frase clara y directa y el portavoz debe tener control del mensaje para responder en este entorno informal.

#### Pautas esenciales:

- Tener una idea fuerza y repetirla con naturalidad.
- Evitar detalles complejos porque el formato no lo permite.
- Mantener la serenidad, aunque el contexto sea ruidoso o inesperado.
- Mirar al periodista, no a la cámara.
- No improvisar datos, aunque se soliciten se remite a un momento posterior (es el escenario donde los errores se viralizan con más facilidad).

*Un canutazo funciona cuando el portavoz mantiene estabilidad pese al entorno.*

## La entrevista

La entrevista es una conversación guiada por el periodista, pero el portavoz debe llegar con una estrategia sobre cómo afrontarla y qué destacar. Preparar bien una entrevista es sinónimo de éxito.

### Los medios escritos

- Permiten matizar y ampliar información.
- Agradecen datos, ejemplos y explicaciones que sitúen el tema.
- Permiten enviar posteriormente documentación complementaria.
- Verificar que la información sensible se expresa de forma precisa.

### Radio

- La voz es el hilo conductor por lo que hay que cuidar el tono, las pausas y hablar con claridad.
- Evitar leer y utilizar frases demasiado largas, monólogos o respuestas excesivamente técnicas.
- Ensayar preguntas previsibles genera confianza, así como solicitar un enfoque de la entrevista.

### Televisión

- La combinación de imagen y palabra obliga a cuidar gesto, postura y ritmo.
- Preparar “totales” ayuda a sintetizar todas tus ideas.
- Evitar complementos o movimientos que distraigan al espectador.
- La naturalidad es clave para llegar al público. Un mensaje correcto con una expresividad incoherente pierde impacto.

## Otros formatos periodísticos

### Tertulias y debates

- Conviene mantener el foco en derechos, inclusión y valores de tu organización que por ese motivo se solicita la presencia del portavoz de Plena inclusión.
- Se exige capacidad de síntesis y serenidad.
- El objetivo no es “ganar” el debate, sino representar a Plena inclusión con rigor y respeto.

### Desayunos informativos

- Son espacios cercanos que permiten contextualizar y hablar de propósito y valores.
- El portavoz debe aprovechar para construir relación y escuchar qué preocupa a los medios.

### Encuentros y jornadas sectoriales (con convocatoria a medios de comunicación)

- Tener en cuenta la diversidad de público (profesionales de nuestro sector, medios de comunicación, autoridades, familias...)
- Se requiere mantener un equilibrio entre conocimiento técnico y narrativa comprensible.
- El portavoz debe evitar excesos de detalle sobre “su tema” y conectar con el verdadero impacto social.

*La credibilidad  
nace de cómo se  
responde cuando  
la entrevista se  
complica.*

## 3. Técnicas esenciales

### La técnica del puente

La técnica del puente consiste en **reconocer la pregunta planteada y re-dirigirla de manera natural** hacia el mensaje clave. Permite responder, contextualizar y conducir la conversación hacia los aspectos más relevantes para la organización.

Ejemplos útiles:

- “Lo fundamental para nosotros es...”
- “Permítame añadir un punto que ayuda a entenderlo...”
- “La cuestión central aquí es...”

### Gestionar preguntas incómodas

Las preguntas difíciles forman parte del trabajo con los medios y **deben abordarse con serenidad** y profesionalidad. Para gestionarlas adecuadamente, es recomendable:

- Escuchar sin interrumpir.
- Evitar negaciones bruscas; es mejor explicar y reconducir.
- Aportar datos cuando sea posible.
- No entrar en confrontación personal.
- Si la situación se vuelve emocional, es fundamental volver a la serenidad y a los hechos.

### Cuando no se conoce un dato

Si no se conoce una información concreta, la respuesta debe combinar honestidad y compromiso. Por ejemplo, “Prefiero confirmarlo con el equipo técnico y enviárselo a lo largo del día.”

Este tipo de respuestas protege la reputación de Plena inclusión Castilla y León y refuerza la confianza en su forma de trabajar.

En estas ocasiones es muy útil recurrir al argumentario. El argumentario es una herramienta de apoyo que recoge:

- El mensaje principal
- Ideas clave de acompañamiento
- Ejemplos o evidencias
- Respuestas ante posibles preguntas complejas

*El portavoz no debe memorizar el argumentario palabra por palabra, sino interiorizar su lógica para poder adaptarlo a cualquier situación.*

## 4. Consejos clave de un portavoz ante los medios de comunicación

Ser un buen portavoz en Plena inclusión significa comunicar con claridad, cercanía y respeto, siempre poniendo a las personas con discapacidad intelectual en el centro. Más allá de transmitir información, se trata de reflejar los valores de inclusión, calidad y compromiso de nuestra organización. Estas diez recomendaciones ayudan a transmitir mensajes de manera efectiva, cercana y coherente con nuestro propósito y misión.

1. Ten clara tu idea fuerza antes de hablar.
2. Escucha primero; responde después.
3. Adapta tu lenguaje al medio de comunicación y al periodista.
4. Aporta datos siempre que puedas, pero solo cuando estés seguro.
5. Evita tecnicismos innecesarios.
6. Mantén coherencia entre palabra y gesto.
7. No improvises si no dominas el tema.
8. Repite tu mensaje clave sin parecer forzado.
9. Reconoce lo que no sabes.
10. Termina siempre con un cierre claro y positivo.

## 5. Ejercicios prácticos

### 1. Simulación de entrevistas según tipo de medio

**Objetivo:** Comunicar mensajes claros, coherentes y alineados con los valores de Plena inclusión Castilla y León y adaptar la intervención a cada medio.

Practicar con un tema que sea de actualidad en la entidad o que sea recurrente y poner en práctica las pautas teóricas anteriores

- Prensa: explicar un proyecto en 2 minutos de manera clara y completa.
- Radio: intervención de 45 segundos con buena modulación e introduciendo el mensaje clave.
- Televisión: grabación de un total de 15–20 segundos, introduciendo el mensaje clave. **Objetivo:** comprobar si el mensaje es claro, breve y coherente con el lenguaje no verbal.

El departamento de comunicación o persona dinamizadora de la práctica asume el rol de periodista, formula preguntas y, repregunta si es necesario. Posteriormente, guía una breve revisión conjunta de cada intervención.

### 2. Elaboración de un argumentario en 3 ideas clave

**Objetivo:** Trabajar los mensajes claros de la organización.

Preparar el argumentario de un tema que sea de actualidad en la entidad o que sea recurrente y poner en práctica las pautas teóricas anteriores

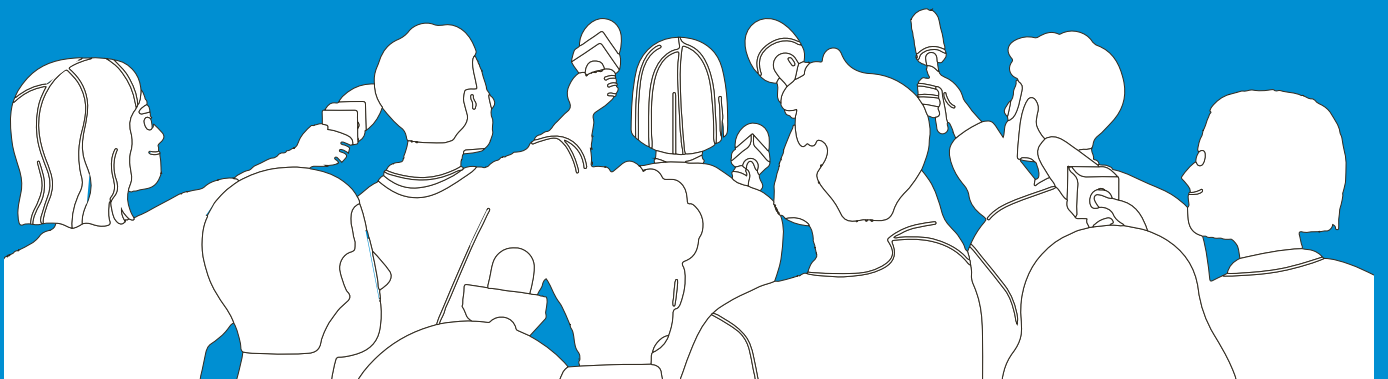
- Elaborar un mensaje principal y claro para la sociedad.
- Dos ideas de apoyo.
- Un ejemplo de impacto en personas o familias.

La persona dinamizadora acompaña el proceso, ayuda a ordenar las ideas y facilita que los mensajes se expresen con lenguaje claro y enfoque humano.



# 4

## PORTAVOCÍA EN SITUACIONES DE CRISIS





# 1. Qué es una crisis

Una crisis es un hecho (o cadena de hechos) que puede dañar la salud, el éxito o incluso la continuidad de una organización.

En el ámbito de las entidades sociales, una situación de crisis tiene un impacto especialmente sensible, ya que puede afectar directamente a la confianza de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, sus familias, los y las profesionales, así como a aliados estratégicos e instituciones públicas.

Por este motivo, resulta fundamental contar con criterios claros de actuación y una portavocía preparada, capaz de ofrecer información veraz, transmitir serenidad y reforzar el compromiso de Plena inclusión Castilla y León con las personas. Los tipos más habituales de crisis son:

- **Crisis operativa o asistencial:** quejas sobre el funcionamiento de un servicio, interrupciones en la atención o incidentes en un centro.
- **Crisis reputacional:** acusaciones públicas, difusión de contenidos virales o titulares descontextualizados.
- **Crisis legal o regulatoria:** inspecciones, denuncias, sanciones o conflictos contractuales.
- **Crisis laboral o interna:** huelgas, filtraciones de información o conflictos con equipos profesionales.
- **Cibercrisis:** suplantación de cuentas, filtraciones de datos o ataques informáticos.

## Fases de una crisis

Toda crisis suele desarrollarse en distintas etapas, que conviene identificar para adaptar la respuesta comunicativa en cada momento.

En una **fase preliminar**, aparecen señales de alerta como quejas, rumores o situaciones de descontento que pueden anticipar un problema mayor.

La **fase aguda** se inicia cuando la situación estalla y entra en la agenda mediática, concentrando la máxima atención pública y el mayor volumen de cobertura informativa.

A continuación, se abre una **etapa crónica**, en la que los hechos se suceden a través de reuniones internas, investigaciones, toma de decisiones y, en ocasiones, presión social o institucional.

Finalmente, en la **fase postraumática**, se analiza lo ocurrido, se impulsan acciones de reparación y se incorporan aprendizajes que permiten fortalecer la organización y prevenir situaciones similares en el futuro.

*En una crisis, cada palabra cuenta: comunicar con claridad, empatía y coherencia protege a las personas y refuerza nuestra misión.*

## 2. El papel del portavoz en crisis

*El portavoz en una crisis es la voz de la organización y, en una situación así es vital transmitir confianza, claridad y humanidad en cada mensaje.*

### Mantener serenidad y credibilidad

En una situación de crisis, sea del tipo que sea, la figura del portavoz adquiere un papel especialmente relevante. **El portavoz se convierte en el canal oficial visible** de la organización y su forma de comunicar influye directamente en la confianza social.

**Transmitir calma, orden y humanidad** permite ganar tiempo para gestionar la situación. Por el contrario, la improvisación, las contradicciones o los mensajes poco claros pueden aumentar el impacto negativo de la crisis sobre la reputación de la entidad.

En este contexto, la comunicación debe estar alineada con los **valores de la organización**, poniendo siempre a las personas en el centro, utilizando un lenguaje accesible y evitando tecnicismos innecesarios.

#### Claves prácticas:

- **Serenidad visible.** Utilizar frases cortas, hacer pausas al hablar, mantener un tono de voz calmado y una postura abierta. La forma de comunicar refuerza el contenido del mensaje.
- **Credibilidad operativa.** No se deben hacer promesas que no se puedan cumplir. Si no se dispone de un dato o información confirmada, es preferible indicarlo y comprometerse a facilitarla cuando sea posible.
- **Coherencia con valores.** En el modelo de comunicación de Plena inclusión, el foco debe mantenerse en cada persona, promoviendo el lenguaje claro, la accesibilidad y el respeto a la dignidad de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo.

### Cooperación con departamento de comunicación

El portavoz nunca actúa en solitario en situaciones de crisis. La intervención debe **coordinarse con el equipo creado de la organización** y el departamento de comunicación para asegurar la coherencia del mensaje, el control de tiempos y el uso adecuado de los canales.

#### Ejemplo de coordinación:

1. Elaborar un conjunto de mensajes clave (por ejemplo, tres mensajes principales y una idea fuerza final).
2. Preparar posibles preguntas difíciles y repreguntas previsibles.
3. Establecer el sistema de actualización de información: quién comunica, cómo se comunica y cada cuánto tiempo se actualiza la información (por ejemplo, a las 13:00 y a las 18:00 si la situación lo requiere)

### 3. Estrategias básicas ante una crisis

Ante una crisis, se identifican generalmente cuatro estrategias de respuesta: silencio, negación, transferencia de responsabilidades y confesión o asunción de responsabilidad. Cada estrategia tiene un contexto de aplicación adecuado, así como situaciones en las que no resulta recomendable. Conocer estas diferencias es clave para mantener la credibilidad de la organización y proteger a las personas implicadas.

#### Estrategia del silencio

**¿Cuándo aplicarla (muy excepcional)?** Cuando hablar pueda perjudicar a personas, como proteger la privacidad de menores, o existe una instrucción legal que impide revelar información.

**¿Cuándo no aplicarla?** Cuando el vacío informativo puede generar rumores o confusión. En estos casos, conviene ofrecer un mensaje breve sobre la situación, por ejemplo: "Estamos verificando; a las 18:00 actualizaremos la información."

#### Estrategia de negación

**¿Cuándo aplicarla?** Únicamente cuando la acusación sea objetivamente falsa y se pueda respaldar con hechos verificables.

**¿Cuándo no aplicarla?** Si existe incertidumbre, ya que negar y rectificar posteriormente compromete la credibilidad.

**Alternativa en caso de duda:** "No consta / estamos investigando", expresado de forma clara y sin parecer evasivo.

#### Transferencia de responsabilidades

**¿Cuándo aplicarla?** Cuando la responsabilidad recae en un tercero y la organización actúa de manera cooperativa, revisando procesos y corrigiendo incidencias.

**¿Cuándo no aplicarla?** Cuando pueda percibirse como "lavarse las manos". En entidades sociales, responsabilizar a familias, proveedores o administraciones suele ser contraproducente.

**Recomendación:** centrar la comunicación en lo que corresponde a la organización y en las acciones concretas que se están llevando a cabo: "Esto es lo que nos corresponde y esto es lo que estamos haciendo."

#### Estrategia de confesión o asunción de responsabilidad

**¿Cuándo aplicarla?** Cuando hay un error propio evidente. La secuencia recomendable incluye: reconocimiento del hecho, disculpa si procede, medidas correctivas, reparación y acciones de prevención futura.

**¿Cuándo no aplicarla?** Si admitirlo implicaría asumir hechos no verificados o señalar a personas concretas. La responsabilidad siempre se asume institucionalmente, sin individualizar culpables.

*Comunicar con rapidez, claridad y coherencia es la estrategia más eficaz ante cualquier crisis.*

## 4. Cómo responder a la presión mediática

Si la entidad se encuentra en plena crisis (fase aguda o crónica), con la habitual escalada de acontecimientos y escrutinio externo creciente, la presión mediática será muy fuerte. En esos casos, **el portavoz debe dar la cara, explicar y aportar las posibles soluciones**; debe evitar tecnicismos y culpabilizaciones y, cuando sea necesario, utilizar las técnicas para preguntas difíciles:

### Reconocer, explicar, aportar soluciones

Un patrón eficaz y fácilmente ejecutar en situaciones de crisis se puede resumir en **R-E-S**. La técnica RES (Reconocer, Explicar y Solucionar) es una herramienta útil para responder a la presión mediática con serenidad y credibilidad. Consiste, en primer lugar, en reconocer la situación o la preocupación planteada, mostrando escucha y empatía; después, en explicar de forma clara y honesta qué ha ocurrido o cuál es la posición de la organización, evitando evasivas; y, por último, en trasladar las soluciones o medidas que se están poniendo en marcha para afrontar la situación. Esta técnica ayuda a ordenar el mensaje, reducir la tensión y transmitir responsabilidad, compromiso y capacidad de respuesta en momentos de crisis.

Ejemplo de un testimonio en una radio local, 25 segundos:

*“Entendemos la preocupación. Hemos activado el protocolo y estamos atendiendo a las personas con apoyos personalizados. Ahora mismo verificamos el alcance con el equipo técnico. A las 18:00 daremos una actualización y, si alguien necesita orientación, puede contactar con nuestro teléfono de atención.”*

### Evitar tecnicismos y culpabilizaciones

En situaciones de crisis, es fundamental emplear un lenguaje claro, accesible y cercano:

- **No tecnicismos:** si es necesario usar un término técnico o concreto, se recomienda ofrecer su explicación inmediata. Por ejemplo, es mejor decir que “hubo un fallo puntual del sistema” que decir que “hubo una incidencia”. El lenguaje accesible debe ser la norma, especialmente en contextos de crisis.
- **No culpabilizaciones:** nunca se debe señalar directamente a usuarios, familias, profesionales o terceros durante una intervención en caliente. En lugar de hablar de “culpas”, conviene centrar la comunicación en **procesos o hechos verificables**.

*La técnica R-E-S ayuda a mantener coherencia institucional, claridad en el mensaje y centralidad en las personas, incluso ante preguntas difíciles o delicadas.*

## Utilizar la técnica del puente para preguntas incómodas

La técnica del puente permite **responder de manera breve y precisa, re-dirigiendo la conversación hacia el mensaje clave**. Su estructura básica es responder a la pregunta, contextualizar y conectar con lo esencial de la intervención.

Algunas frases puente recomendadas son:

- “Lo importante aquí es...”
- “Permíteme aclarar...”
- “Nuestro foco ahora es...”

Ejemplo práctico:

- **Periodista:** “Entonces, ¿admite que ustedes no controlan la situación?”
- **Portavoz:** “Lo que puedo afirmar es que estamos actuando con orden y transparencia. Lo importante ahora es proteger a las personas: ya hemos puesto en marcha apoyos, hemos abierto una revisión y comunicaremos avances con datos confirmados.”

## 5. Ejercicios prácticos

### 1. Simular un encuentro con un periodista incómodo

**Objetivo:** entrenar la capacidad del portavoz para mantener la calma, transmitir mensajes claros y coherentes, y gestionar preguntas difíciles bajo presión.

**Duración:** 10 minutos por persona

**Roles:**

- Periodista que formula preguntas, insiste, interrumpe y repregunta.
- Portavoz que responde aplicando las técnicas de portavocía en crisis de R-E-S, técnica del puente, lenguaje accesible.
- Observador que toma notas sobre la claridad de los mensajes, coherencia y desviaciones.

**Guion de preguntas y temáticas.** Se elige una crisis ficticia de esa organización y se comienza con cuatro preguntas principales y se añaden dos repreguntas adicionales.

1. ¿Cuántas personas se han visto afectadas exactamente?
2. ¿Quién es el responsable?
3. ¿Por qué no se avisó antes?
4. ¿Tiene algún mensaje para las familias afectadas?
5. ¿Han fallado los apoyos?
6. ¿Esto puede repetirse mañana?

**Criterios de evaluación (0-2 puntos cada uno):**

- Mantiene calma y respeto en todo momento.
- Aplica el patrón **R-E-S**: Reconocer, Explicar, Soluciones.
- No inventa datos, ofrece confirmación y retorno de información cuando es necesario.
- Cierra con una idea fuerza clara y comprensible.

### 2. Redacción de un mensaje oficial de crisis (50 palabras)

**Objetivo:** practicar la síntesis y redacción de comunicaciones institucionales accesibles, coherentes y respetuosas; aptas para web, redes o notas breves.

**Instrucciones:**

Redacta un mensaje público ante una crisis laboral que pueda darse en su centro. El mensaje debe tener 50 palabras máximo y debe incluir:

- Qué ha ocurrido
- Qué acciones se están realizando
- A quién se atiende
- Cuándo se actualizará la información
- Canal de contacto

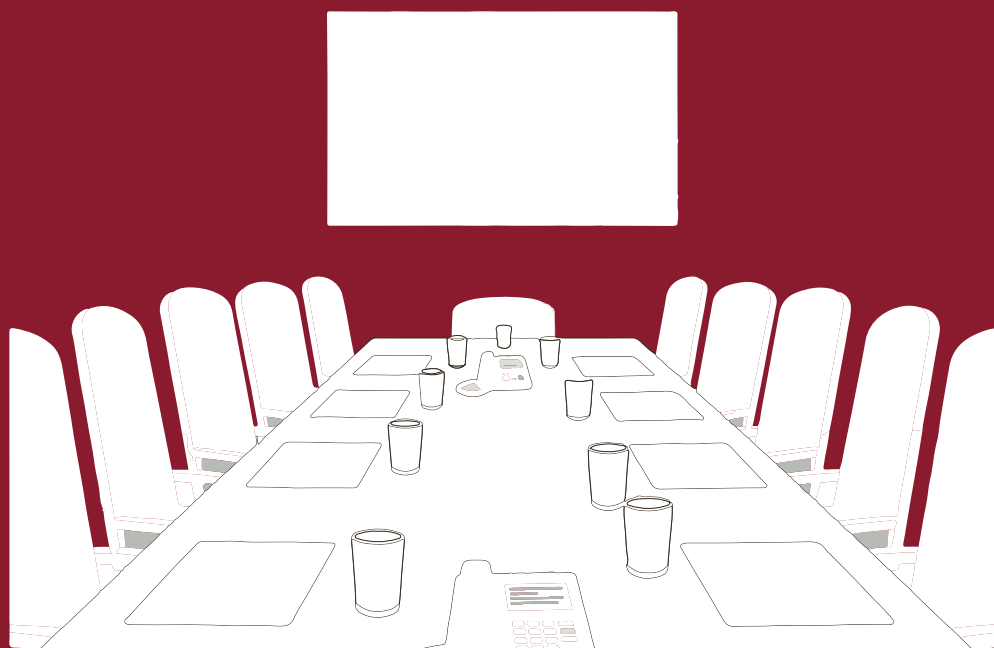
El lenguaje debe ser **accesible, cercano y sin culpabilizaciones.**

**Ejemplo (50 palabras exactas):**

"Hoy hemos detectado una incidencia en el servicio X. Hemos activado el protocolo de seguridad y estamos atendiendo a las personas afectadas con apoyos personalizados. Investigamos causas con los equipos técnicos y la administración. Informaremos con transparencia a medida que confirmemos datos. Si necesitas ayuda, llama al teléfono 900 XXX."

# 5

## COMUNICACIÓN EN EVENTOS INTERNOS





# 1. Asambleas, reuniones internas y de equipos

Los eventos internos –asambleas, reuniones de equipo y encuentros de redes– **no son únicamente momentos de gestión**. Son ámbitos clave para construir cultura organizativa, fortalecer el sentido de pertenencia y consolidar modelos de trabajo compartidos.

En estos foros internos, **muchas personas ejercen una función de portavoz** al trasladar decisiones, explicar cambios, recoger inquietudes y ayudar a alinear mensajes. Por ello, es fundamental cuidar cómo se comunica y siempre deben estar presentes tres criterios básicos: coherencia, transparencia y accesibilidad comunicativa.

## Coherencia: lo que decimos y lo que hacemos debe encajar

Los valores que defendemos públicamente –como el derecho a decidir o a una vida plena– deben reflejarse también en el funcionamiento interno, es decir, en el trato cotidiano, en la forma de tomar decisiones y en cómo se explican los motivos de cada cambio. **Esto es construir cultura organizativa.**

- Por ejemplo, si en la asamblea pedimos “participación”, pero la agenda viene cerrada y no hay turno real, el mensaje pierde credibilidad.

## Transparencia: información suficiente, a tiempo y sin rodeos

La transparencia no significa compartir toda la información disponible, sino ofrecer lo relevante para que las personas comprendan qué está ocurriendo, qué se decide y qué se espera de cada equipo.

- Por ejemplo, “Este mes cambia el procedimiento de X. El motivo es reducir tiempos de espera. El impacto será una reorganización de turnos. Como apoyo, habrá una formación breve el martes.”

## Accesibilidad comunicativa: mensajes comprensibles para todos los perfiles

Los portavoces, también a nivel interno, deben utilizar lenguaje claro, evitar jerga técnica y comprobar que los mensajes se entienden, especialmente cuando participan personas con discapacidad intelectual o familias.

Por ejemplo:

- Técnico: “Optimización del circuito de coordinación interáreas.”
- Claro: “Vamos a coordinarnos mejor entre áreas para responder más rápido.”

## Rol integrador del portavoz para públicos internos

En los capítulos anteriores, el término "portavoz" se ha vinculado a intervenir en medios de comunicación, pero también tiene **la función de conectar equipos**, traducir decisiones a lenguaje útil, y alinear mensajes para evitar "versiones paralelas" dentro de la organización.

El portavoz interno también actúa como:

- **Traductor:** convierte documentos y decisiones en mensajes operativos. Los "portavoces internos" son los encargados de explicar qué cambia para el destinatario la información que está recibiendo.
- **Garantía de coherencia:** ayuda a que el relato sea común en todas las áreas, adaptando el lenguaje según el público al que se destina.
- **Puente de escucha:** el "portavoz interno" recoge dudas, objeciones y propuestas. Escuchar es su función principal y debe tener canales y hábitos reales para que la organización avance.

## 2. Herramientas

En la comunicación interna, el portavoz utiliza herramientas similares a las que emplea con otros públicos, pero con un énfasis especial en tres aspectos: **transmitir mensajes claros** y coherentes, **reforzar un relato compartido** que alinee a los equipos y **practicar una escucha activa** que permita recoger necesidades, aclarar dudas y ajustar el rumbo a tiempo.

### Mensajes claros en tres ideas

Una herramienta especialmente eficaz es trabajar con mensajes clave que sean breves, claros y fáciles de recordar, como si fueran titulares.

Por ejemplo, en una reunión de coordinación:

- “Priorizamos apoyos con impacto en vida diaria.”
- “Unificamos criterios para reducir tiempos.”
- “Cuidamos lenguaje accesible en cada contacto.”

Para preparar cualquier reunión o intervención interna, puede utilizarse la siguiente **plantilla**:

- **Qué** hecho o decisión se va a contar en la reunión.
- **Por qué** se convoca esta reunión. Definir el motivo.
- **Qué cambia** en el desarrollo de la organización. Qué impacto real en el trabajo o en las personas.
- **Qué necesita hacer** el público que asiste a esa reunión.
- **Cuándo** se sitúa la acción. Definir los plazos y el siguiente hito.

### Relato compartido: una historia común, sin contradicciones

**El relato compartido es la línea argumental interna** que explica quiénes somos, qué defendemos y por qué tomamos determinadas decisiones. Permite que toda la organización avance en la misma dirección, evitando versiones paralelas.

En Plena inclusión Castilla y León este relato se refuerza especialmente a través de:

- el enfoque centrado en **cada persona**,
- el impulso de **entornos inclusivos**,
- y el **protagonismo real de las personas con discapacidad intelectual** y sus familias, apoyado en historias reales y la experiencia de los profesionales.

Por ejemplo, al presentar un nuevo proyecto, no basta con explicar objetivos y tareas. Es importante incorporar el “para qué” humano:

“Este proyecto existe para que X personas tengan más autonomía en Y situación. Lo mediremos con Z resultados visibles.”

## Escucha activa: no es solo oír, es demostrar que se ha entendido

Si la organización quiere ejercer un rol real de escucha, esta debe reflejarse en la práctica y contra con canales claros, tiempos definidos y respuestas concretas.

Algunas técnicas sencillas para reforzar la escucha activa son:

- **Parfrasear:** "Si te he entendido bien, tu preocupación es..."
- **Preguntar para concretar:** "¿En qué momento exacto ocurre el problema?"
- **Cerrar con compromiso:** "Lo reviso con el equipo y el jueves lo devolvemos."

Es una herramienta clave para generar confianza y mejorar los procesos.

*Escuchar implica recoger lo que se expresa, trasladarlo a los espacios adecuados y volver con acuerdos o propuestas.*

## 3. Ejercicios para portavoces en foros internos

### 1. Moderación de foros internos

La moderación es una función clave de la portavocía interna. También ayuda a traducir decisiones en acciones, a cuidar el clima de trabajo y a asegurar que todas las voces puedan ser escuchadas.

**Objetivo.** Desarrollar habilidades para conducir reuniones y asambleas de forma estructurada, manteniendo la participación del grupo y orientando la conversación hacia resultados concretos.

**Preparar un guión.** Antes de iniciar el ejercicio, cada participante prepara un pequeño guión de moderación. No se trata de escribir un discurso, sino de contar con una estructura básica que **evite la improvisación** y facilite una reunión ordenada, participativa y con seguimiento.

En la vida real, una asamblea por ejemplo, puede durar 60 o 90 minutos. En el ejercicio, se ensaya una versión reducida de 8 o 10 minutos para practicar **estructura, frases y control del ritmo**.

1. **Apertura (30 segundos).** Propósito del encuentro y reglas básicas (tiempos de intervención, respeto entre turnos y uso de lenguaje claro).
2. **Contexto (1 minuto).** Qué se sabe hasta ahora y qué se va a decidir en esta reunión.
3. **Turnos de participación (5 minutos).** El objetivo es dar voz a las personas asistentes sin que la conversación se desordene ni se desvíe. Para ello se solicitan 2 o 3 intervenciones y, en segundo lugar, el moderador resume en una frase cada aportación y anota las tareas definidas.
4. **Acuerdos (2 minutos).** Máximo tres acuerdos. Por ejemplo, "vamos a cerrar con acuerdos. Propongo estos tres; decidme si estáis de acuerdo"
5. **Cierre (30 segundos).** Siguiendo hito de guión y muy importante, cerrar bien y definir el canal de seguimiento.

**Ejercicio práctico.** Después de ejecutar el guión se elige uno de los 4 escenarios que se citan a continuación para enseñar como ser un buen portavoz o moderador.

#### Escenario 1.

#### *Una persona monopoliza el turno*

**Objetivo.** Interrumpir sin confrontar, mantener un clima respetuoso y recuperar la participación del grupo.

#### Roles:

- Moderador/portavoz
- 1 persona que monopoliza que actúa como "experta" o muy implicada en el caso
- 2 o 4 participantes más silenciosos

**Situación inicial.** Reunión interna para revisar un cambio operativo. Una persona empieza a hablar de forma prolongada, interrumpe y corrige a otros.

#### Intervenciones entrenables del moderador:

- **Validar y delimitar:** "Te agradezco el detalle que has dado, X. Para cuidar el tiempo, te pido que cierres en 20 segundos con tu idea principal."
- **Reencuadrar hacia la agenda:** "Si te he entendido bien, planteas A y B. Lo recojo como punto tres. Ahora necesito escuchar a otras áreas."
- **Redistribuir palabra:** "Antes de seguir, quiero oír a dos personas que aún no han intervenido: Y y Z."
- **Recordatorio de norma:** "Tenemos 60–90 segundos por turno. Debemos respetarlo."
- **Escalada respetuosa (si persiste):** "X, te paro aquí. Lo retomo contigo al final. Ahora seguimos con el orden de turnos."

#### Indicadores de éxito siempre que:

- La persona reduce su intervención.
- Participan al menos dos personas nuevas.
- La reunión se cierra con un resumen y un siguiente paso.

**Escenario 2.**  
**Aparecen quejas sin propuesta**

**Objetivo:** Convertir queja en información útil y acción concreta, evitando rumorología.

**Roles:**

- Moderador/portavoz
- Una o dos personas “quejosas”
- Dos participantes neutrales

**Situación inicial:** En una asamblea interna, surgen comentarios del tipo, “Siempre pasa lo mismo”, “Nadie nos escucha” o “Esto es un desastre”.

**Técnica clave: validar - concretar - propuesta - compromiso**

- **Validar (sin premiar el victimismo).** “Entiendo el malestar; es importante ponerlo encima de la mesa.”
- **Concretar hechos, no generalidades,** “Para poder actuar, ¿qué ha pasado exactamente? ¿cuándo? ¿con quién? ¿qué impacto tuvo?”
- **Pedir propuesta mínima.** “¿Qué propones tú como primer paso realista?”. Si no hay propuesta: “Te ofrezco 2 opciones: A o B”
- **Cerrar con compromiso:** “Queda recogido así, problema X, causa probable Y, acción Z, responsable R, fecha F. Lo documentamos y lo devolvemos por el canal interno.”

**Indicadores de éxito:**

- Al menos una queja se transforma en un acuerdo con responsable y fecha.
- Disminuye el tono generalista y aumenta el enfoque operativo.

**Escenario 3.**  
**Hay conflicto entre áreas**

**Objetivo:** Reducir la tensión, evitar bandos y volver a criterios compartidos.

**Roles:**

- Moderador o portavoz neutra
- Representantes del área A
- Representantes del área B

**Situación inicial:** Un área acusa a otra de bloquear procesos, y la otra apela a la falta de previsión.

**Estructura de intervención del moderador**

- **Regla de respeto.** Se habla de hechos y de necesidades y no de juicios personales.
- **Reformulación.** “A necesita velocidad y claridad de respuesta. B necesita previsión y documentación.”
- **Turnos simétricos.** Se establece un tiempo limitado idéntico para persona.
- **Criterios comunes.** Se decide por impacto en personas, cumplimiento, carga de trabajo y plazos.
- **Acuerdo mínimo viable:** Por ejemplo, “desde hoy, canal único, plantilla común y plazo de respuesta de 48 horas.”
- **Cierre con trazabilidad.** Esto queda escrito en un proceso y se revisa en dos semanas.

**Indicadores de éxito:**

- No hay interrupciones.
- Se acuerda un protocolo básico y una fecha de revisión.

**Escenario 4. Participa una persona con discapacidad intelectual y el lenguaje se vuelve técnico**

**Objetivo:** Garantizar accesibilidad cognitiva sin infantilizar y traducir tecnicismos en tiempo real.

**Roles:**

- Moderador/portavoz
- Persona con discapacidad intelectual
- Dos o tres participantes que tienden a tecnificar

**Situación inicial:** La reunión comienza muy técnica y la persona con discapacidad deja de intervenir.

**Herramientas del moderador:**

- Turno preferente pactado: “ahora quiero escuchar a [Nombre] para saber cómo lo ve.”
- Apoyos visuales simples.

**Indicadores de éxito:**

- La persona interviene al menos una vez con una idea propia.
- Disminuye el uso de jerga.
- Hay un resumen final comprensible para todas las personas.

## 2. Preparación de mini mensajes inspiradores para equipo (20-30 segundos)

**Objetivo:** Aprender a formular cierres de reunión que reconozcan el esfuerzo del equipo, conecten con el propósito de la organización y concreten qué ocurre a continuación.

**Estructura básica del mini-mensaje** Cada participante prepara y ensaya mensajes siguiendo este esquema sencillo:

- Reconocer el esfuerzo  
Nombrar lo que el equipo está sosteniendo (carga de trabajo, complejidad, ritmo).
- Conectar con el propósito  
Recordar el “para qué” humano del trabajo: impacto en las personas, coherencia con los valores, mejora real en la vida diaria.
- Aterrizar en el paso siguiente  
Cerrar con una acción concreta, un acuerdo o un hito próximo.

### Dinámica del ejercicio

1. Cada participante redacta un mini-mensaje de cierre para una reunión que vaya a tener (máximo 30 segundos).
2. Se ensaya en voz alta.
3. El grupo ofrece retroalimentación sobre los tres puntos del mensaje, si están presentes, si están claros para la audiencia y si se han ajustado en tiempo.

### Indicadores de éxito

- El mensaje puede decirse en menos de 30 segundos.
- Incluye los tres elementos: reconocimiento, propósito y acción.
- El equipo sale de la reunión sabiendo qué ocurre ahora y quién hace qué.

## 3. Dinámicas participativas

Las dinámicas participativas permiten que el equipo exprese su opinión de manera estructurada, identificando qué funciona, qué requiere ajustes y qué bloquea el trabajo. Son herramientas de portavocía interna que fomentan la escucha activa, la claridad en los mensajes y la toma de decisiones compartida.

### DINÁMICA 1: “Pregunta anónima” (5 minutos + respuesta posterior)

Esta dinámica permite abordar temas delicados donde algunas personas pueden sentirse incómodas o temerosas de expresar sus dudas en voz alta.

**Objetivo:** Bajar la tensión, aflorar dudas reales, evitar rumores y generar un registro formal de respuestas para todo el equipo.

#### Cómo se hace:

1. Recogida anónima (5 minutos). Las personas envían preguntas sin nombre:
  - en papel y se meten en una caja o
  - Formulario digital (Google Forms, Mentimeter...),
  - por chat privado al moderador.
2. Clasificación rápida (1–2 minutos, si da tiempo). El moderador agrupa por temas: “cambios”, “impacto en puestos”, “plazos”, etc.
3. Respuesta posterior (compromiso). En vez de improvisar, la organización se compromete a responder por escrito en un documento único, con fecha de publicación (por ejemplo, “mañana a las 14:00”).

#### Qué consigue

- Se reducen tensiones y temores a preguntar en público.
- Afloran dudas reales del equipo.
- Se evita la rumorología y la confusión.

**Resultado esperado:** Un documento oficial con respuestas claras y accesibles, útil para todo el equipo y para futuras referencias.

### DINÁMICA 2: “Semáforo” (10 minutos)

Esta técnica organiza ideas en tres categorías, representadas con los colores del semáforo, verde: lo que funciona y debemos mantener; Amarillo: lo que funciona parcialmente y requiere ajustes y Rojo: lo que bloquea o impide avanzar.

**Objetivo:** Identificar de forma rápida y ordenada qué mantener, qué ajustar y qué resolver, y cerrar con dos acciones concretas y ejecutables.

**Material:** Pizarra o cartulina con 3 columnas (Verde/Amarillo/Rojo) y post-its.

#### Pasos y tiempos:

##### 1. Marco y reglas (1 min):

“Vamos a trabajar con ejemplos concretos, no con generalidades.”

“Una idea por post-it; máximo 1 minuto por intervención.”

##### 2. Trabajo individual (2 min):

Cada persona escribe 1–2 post-its por color:

Verde: “Esto funciona y debemos mantenerlo.”

Amarillo: “Esto funciona a medias; requiere ajuste.”

Rojo: “Esto bloquea; impide avanzar.”

##### 3. Puesta en común y agrupación (4 min):

Se pegan los post-its en la columna correspondiente. El moderador agrupa por temas y pregunta si es necesario completar la información.

##### 4. Priorización rápida (2 min).

Cada persona dispone de dos votos,

1 punto al rojo más urgente

1 punto al amarillo más relevante

1 punto al verde se mantiene

##### 5. Cierre con dos acciones realistas (1 min):

Convertir lo priorizado en dos acciones SMART (simples y ejecutables):

Acción 1: qué haremos, quien es el responsable y qué fecha

Acción 2: qué haremos, quien es el responsable y qué fecha

**Consejo práctico:** Si aparece un “rojo” sin propuesta: “¿Qué primer paso pequeño sería viable desde mañana?” Si no lo hay, el moderador ofrece dos opciones y el grupo elige.

### DINÁMICA 3: “1-2-4” (15 minutos)

Esta dinámica permite pasar rápidamente de ideas individuales a consensos de grupo, garantizando que todas las voces sean escuchadas y evitando que siempre intervengan las mismas personas. Es especialmente útil en grupos grandes.

**Objetivo:** Fomentar la participación de todos, priorizar ideas y construir mensajes claros y compartidos.

Cómo se hace:

- 1 minuto individual. Cada persona piensa o escribe 2–3 ideas o responde a una pregunta concreta. Por ejemplo, “¿Qué es lo más importante que debemos comunicar hoy?” o “¿Qué dudas crees que tiene el equipo?”
- 2 minutos en pareja. Dos participantes comparan sus ideas y priorizan una o dos ideas que consideren más relevantes. El objetivo es filtrar y quedarse con lo esencial.
- 4 minutos en grupo de 4 personas. Dos parejas se unen (grupo de 4) y acuerdan un único mensaje clave (o dos, máximo). El objetivo es convertir ideas en una formulación clara.
- Puesta en común. Cada grupo comparte su mensaje. El moderador/portavoz agrupa los mensajes y se sale con un máximo de tres mensajes finales consensuados.

**Resultado esperado:** Una lista corta de “mensajes clave” consensuados, lista para ser usada como referencia interna o para comunicar en la reunión. Con esta dinámica han participado todas las personas asistentes.

#### Indicadores de éxito:

- Se generan **acciones concretas con responsable y plazo.**
- La participación se mantiene ordenada y equilibrada.
- Se promueve la escucha activa y se evita quejas generalistas.

# 6

## COMUNICACIÓN EN EVENTOS PÚBLICOS



# 1. Presencia en actos institucionales y sociales

**Los portavoces institucionales** participan de forma regular en actos institucionales, jornadas, entrega de premios, presentación de un proyecto, mesas redondas o foros de debate. Todos estos espacios **son escenarios de reputación porque cada palabra, cada tono y cada gesto contribuyen a reforzar** –o a debilitar– la imagen de la organización. Por lo tanto, es necesario preparar siempre una intervención que vaya alineada con la organización, con un enfoque inclusivo y centrado en la persona para representar bien.

Además de los portavoces institucionales, en muchos eventos **toman la palabra personas con discapacidad intelectual, familiares y profesionales**. Por eso, este capítulo ofrece claves prácticas de comunicación pensadas para todas ellas, con el objetivo de facilitar intervenciones claras, coherentes y alineadas con los valores de Plena inclusión Castilla y León.

## Cómo abrir y cerrar una intervención

En cualquier evento, el público suele recordar principalmente dos momentos: el inicio; donde se capta la atención, y el cierre, donde se fija el mensaje. Preparar bien estas dos partes marca una gran diferencia.

### Cómo abrir (tres fórmulas útiles):

#### 1. Agradecimiento + propósito (en una sola frase)

“Gracias por invitarnos. Hoy venimos a hablar de cómo lograr que la inclusión sea real en la vida diaria.”

#### 2. Dato sencillo + traducción humana

“Muchas personas necesitan apoyos para decidir sobre su vida. Eso significa que, a veces, algo tan básico como elegir dónde vivir no está garantizado.”

#### 3. Pregunta que coloca al público en situación

“¿Qué cambiaría en vuestra organización si todas las personas pudieran participar de verdad en las decisiones?”

### Cómo cerrar (tres pasos en unos 20 segundos)

- Resumen en una o dos ideas clave.
- Utilizar una idea fuerza (una frase fácilmente citable).
- Citar una acción clara. ¿Qué se puede hacer hoy o mañana

Por ejemplo, un cierre podría ser, “Si queremos inclusión, necesitamos apoyos y entornos que la hagan posible. Lo importante es que hablemos de derechos, no de favores. Y lo siguiente es sencillo: comprometernos a que las personas participen en las decisiones que les afectan.”

*Hablar en público en nombre de Plena inclusión Castilla y León implica trasladar una forma concreta de entender la inclusión, los apoyos y los derechos.*

## Adaptación a públicos diversos

Una misma intervención no funciona igual para públicos distintos. Antes de preparar el contenido, conviene responder a tres preguntas muy operativas:

1. ¿Quiénes son las personas que asisten al acto? Perfil, nivel de conocimiento, sensibilidad previa,...
2. ¿Por qué han venido? Qué expectativas e intereses reales tiene el público.
3. ¿Cuántos son? Posibilidad de interacción, dinámica, turnos.

### Ejemplo práctico (mismo tema, tres públicos):

- **Administración pública:** énfasis en el marco de derechos, impacto social y medidas concretas.
- **Empresa y aliados:** énfasis en la colaboración, valor reputacional y resultados visibles.
- **Familias y personas con discapacidad:** énfasis en experiencias reales, lenguaje accesible y "qué cambia en mi vida".

## Gestión del lenguaje escénico

El lenguaje escénico es todo aquello que el público interpreta sin que lo digamos explícitamente. Es la postura, la mirada, las manos, el ritmo, la ubicación en el espacio o relación con el atril y el micrófono.

### Algunas claves prácticas:

- **Colócate para incluir:** evita dar la espalda a una parte de la sala, abre el cuerpo y no "cierres" los hombros.
- **Mirada en triángulos:** alterna entre tres zonas del público, sin quedarse fijado en una persona o en las notas.
- **Manos al servicio de la idea:** gestos pequeños y claros (señalar, enumerar, abrir para invitar).
- **El tiempo como muestra de respeto:** comenzar y terminar a la hora acordada refuerza la profesionalidad y el cuidado hacia quienes escuchan.

*Conocer bien al público al que te diriges, es clave para que el discurso llegue y tenga impacto.*

## 2. Storytelling inclusivo

El apartado aborda la parte del contenido de una intervención, **qué contamos y desde qué enfoque**, para que el mensaje sea comprensible, coherente con nuestros valores y deje huella.

En los eventos públicos no basta con enumerar programas ni repetir mensajes clave. Para comunicar con impacto y sin caer en un discurso técnico o distante, es importante combinar distintos recursos: contar historias reales, hablar desde la igualdad y situar siempre el mensaje en un marco de derechos. Estas tres miradas ayudan a conectar con el público, reforzar el enfoque inclusivo y mostrar el valor social del trabajo que realizamos.

### Contar historias con protagonistas reales

El **storytelling** es una técnica de comunicación que consiste en **contar una historia** (con protagonistas reales o basada en hechos reales) para **explicar una idea, conectar emocionalmente y hacer que el mensaje se recuerde** mejor que si solo se dieran datos o argumentos.

En organizaciones sociales como Plena inclusión, el storytelling suele apoyarse en el **relato en primera persona y en el protagonismo de las personas con discapacidad intelectual** (vivencias, retos, apoyos, logros), porque eso hace la comunicación más eficaz y comprensible.

### Elementos básicos de un storytelling eficaz

Una historia breve puede estructurarse en cinco pasos sencillos:

- **Protagonista:** una persona o familia concreta.
- **Contexto:** cuál era su situación inicial.
- **Reto:** qué dificultad encontraba.
- **Apoyos o acción:** qué se hizo, quién acompañó, cómo se actuó.
- **Cambio o resultado:** qué mejoró y qué queda por seguir trabajando.
- **Idea fuerza:** el aprendizaje (“esto demuestra que...”).

Ejemplo de redacción:

**En lugar de decir:** “Nuestro servicio mejora la autonomía de las personas con discapacidad intelectual.”

**Se puede contar:** “María quería ir sola al trabajo, pero le daba miedo perderse. Con apoyos y un plan paso a paso, hoy hace el trayecto y ha ganado confianza. Lo importante no es ‘hacerlo por ella’, sino crear un entorno que lo haga posible.

Es importante poner de manifiesto que la historia de María no es la de una única persona, sino que podríamos contar la historia de Juan, Roberto... o las miles de personas con discapacidad intelectual que reciben apoyo, etc. Es ahí donde los datos de nuestro mensaje deben cobrar protagonismo.”

Este tipo de relato ayuda a comprender qué significan los apoyos en la práctica y refuerza el enfoque centrado en cada persona.

*El storytelling inclusivo ayuda a comunicar desde las personas, generar cercanía y reforzar mensajes que transforman miradas.*

## Contar historias desde la igualdad, evitar el paternalismo

En la comunicación pública de Plena inclusión, el objetivo es mostrar capacidades, apoyos y derechos, no generar compasión por lo que se debe evitar:

- Presentar a la persona como “objeto de cuidado” y no como sujeto de derechos.
- Poner el foco en la emoción fácil y utilizar palabras como “pobrecito” o “los chicos” en lugar de destacar el cambio social.
- Contar la historia “desde fuera”, sin voz propia o sin consentimiento de la persona de la que se habla.

Por ejemplo, conviene sustituir expresiones como “A pesar de su discapacidad, ha logrado...” por formulaciones alineadas con el enfoque inclusivo, “Con los apoyos adecuados, puede ejercer sus derechos y aportar como cualquier otra persona.”

La diferencia está en pasar del mérito individual a la responsabilidad colectiva de crear entornos accesibles e inclusivos.

## Contar historias basadas en derechos

El plan estratégico de Plena inclusión Castilla y León sitúa a la organización como referente en la defensa de derechos, dignidad, igualdad y justicia, reforzando su liderazgo e influencia para avanzar hacia una sociedad más inclusiva.

Este enfoque se traduce en mensajes públicos que:

- hablan de accesibilidad, participación, apoyos y oportunidades reales,
- evitan el marco de la caridad y utilizan el marco de ciudadanía.

Una frase tipo, especialmente útil en cierres de intervención, puede ser:

“Lo que pedimos no es un trato especial sino es que se den las condiciones para que todas las personas participen en igualdad.”

*Contar historias reales, con respeto y enfoque inclusivo, permite conectar con el público y dar valor a cada mensaje.*

## 3. Claves para hablar en público

### Voz, pausas, ritmo, emoción

Piensa tu intervención como un **viaje compartido** con el público y, si vas demasiado rápido, el público se pierde. Si vas demasiado lento, se desconecta.

- **Voz:** volumen estable, articulación clara.
- **Pausas:** usa silencios cortos para separar ideas (como un “punto y aparte” oral). Son muy importantes.
- **Ritmo:** acelera en ejemplos cotidianos; baja el ritmo en mensajes clave.
- **Emoción:** no se trata de dramatizar, sino de mostrar convicción y humanidad, siempre sin paternalismo.

Un truco práctico consiste en marcar en tu guion tres palabras antes de las cuales harás una pausa consciente. Ese silencio breve aumenta la autoridad del mensaje y mejora la comprensión.

### Manejo del miedo escénico

Sentir nervios al hablar en público es normal. Incluso puede ser útil para mantenerse atento y conectado con lo que ocurre. Para gestionarlo de forma sencilla, sin recetas mágicas, puede servir este protocolo breve:

1. **Días antes del evento.** Recaba toda la información para visualizarlo (disposición de la sala, será sentado o de pie, confirmación de público, tipo de micrófono...)
2. **Antes del evento (10 minutos).** Repasa solo tu apertura, tus tres ideas principales y tu cierre. No intentes memorizarlo todo.
3. **Conecta con el público antes de empezar.** Si puedes, llega con margen, saluda, pregunta qué esperan del encuentro. Esto reduce la incertidumbre y te da pistas para ajustar tu intervención.
4. **Durante la intervención:** “Escucha con los ojos”. Si detectas confusión, baja el ritmo y pon un ejemplo. Si percibes desconexión, recorta lo secundario y vuelve a lo esencial.

*Hablar en público en nombre de Plena inclusión Castilla y León es una responsabilidad compartida. Cada intervención es una oportunidad para mostrar quiénes somos, cómo trabajamos y qué defendemos.*

## 4 Ejercicios prácticos

### 1. Diseñar un “pitch” de impacto

#### Objetivo:

Ser capaz de explicar qué hacemos y por qué importa, con un mensaje inclusivo, comprensible y fácil de recordar.

Este ejercicio ayuda a ordenar ideas, evitar tecnicismos y centrar la intervención en el impacto real en la vida de las personas.

#### Supuesto:

Participas en un acto público y dispones de dos minutos para explicar qué hace tu entidad y por qué es importante.

#### Instrucciones.

- **20 segundos. Definir el problema con un lenguaje sencillo**

¿Qué situación queremos cambiar?

- **60 segundos. Definir la solución**

¿Qué hace la organización? Incluye un ejemplo real o cercano.

- **30 segundos. El impacto**

¿Qué cambia en la vida de las personas gracias a ese trabajo?

- **10 segundos. Cierre con una idea fuerza**

Una frase clara que resuma el sentido de la intervención. Por ejemplo, “La inclusión no se declara: se diseña con apoyos y se demuestra con participación real.”

#### Criterios de evaluación (0–2 cada uno):

- El mensaje es claro y comprensible para el público al que te diriges.
- Incluye un ejemplo real o cercano.
- El impacto en personas aparece explícitamente.
- El cierre contiene una idea-fuerza citable.
- El lenguaje evita tecnicismos y paternalismo.
- El mensaje explica lo que quiere Plena inclusión en este momento

### 2. Reescribir un discurso técnico a lenguaje accesible

#### Objetivo:

Transformar un texto propio del sector en un mensaje comprensible para públicos diversos, sin perder rigor ni contenido.

#### Supuesto:

Tienes que explicar un documento técnico (procedimiento, proyecto o informe) a un público diverso: personas con discapacidad intelectual, familias, profesionales y aliados.

#### Pasos prácticos

1. Subraya tecnicismos, siglas y frases largas.
2. Reescribe cada frase con el criterio de una idea por frase.
3. Sustituye siglas por su significado, PCP (planificación centrada en la persona)
4. Añade un ejemplo cotidiano por cada idea principal.
5. Revisa el enfoque final:  
¿habla de derechos y participación o suena a “ayuda” y “bondad?”

#### Criterios de evaluación (0–2 cada uno):

- El texto puede entenderse sin conocimientos técnicos previos.
- Se han eliminado o explicado todas las siglas.
- Cada idea está expresada en frases cortas.
- Incluye ejemplos concretos.
- El mensaje final está alineado con igualdad, participación y derechos.

## Bibliografía

- Arceo Vacas, A., & Arribas Pérez, F. (2012). *El portavoz en la comunicación de las organizaciones: fundamentos teórico-prácticos*. San Vicente del Raspeig: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Asprona Bierzo, Plena Inclusión. (2021). *Guía exprés para portavoces*. Plena Inclusión.
- Camacho Markina, I. (2017). *Formación de portavoces: cómo conseguir una comunicación efectiva ante los medios y otros públicos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Asociación de Directivos de Comunicación. (2021). *Anuario de la Comunicación 2021*. Dircom.
- Plena inclusión Castilla y León. (2022). *Plan de comunicación 2022-2024: Enfoque estratégico y táctico* [Documento interno]. Plena inclusión Castilla y León.
- Plena inclusión Castilla y León. (2022). *IV Plan Estratégico de Plena inclusión Castilla y León: Horizonte 24 (2022-2024)*. Plena inclusión Castilla y León.

 **Plena  
inclusión**  
Castilla y León

Pº Hospital Militar, 40.Local 34 • 47006-Valladolid

Teléfono: 983 320 116

E-mail: [plenainclusioncyl@plenainclusioncyl.org](mailto:plenainclusioncyl@plenainclusioncyl.org)

[www.plenainclusioncyl.org](http://www.plenainclusioncyl.org)



**Servicios Sociales**  
de Castilla y León



**Junta de  
Castilla y León**