

# Entrenamiento para vocerías en organizaciones del sector público: Diseño de *media training* para la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha” del Ejército Ecuatoriano



*Training for Spokespersons in Public Sector Organizations:  
Design of Media Training for the Infantry Brigade  
no. 13 “Pichincha” of the Ecuadorian Army*

Recepción: 28/02/2025, revisión: 21/04/2025,  
aceptación: 08/05/2025, publicación: 04/07/2025

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/uru>

 Geomayra Mishell Rebolledo Zhingre  
Universidad Central del Ecuador  
Quito, Ecuador  
[gmrebolledo@uce.edu.ec](mailto:gmrebolledo@uce.edu.ec)

 Andrés Alfredo Luna Montalvo  
Universidad Central del Ecuador  
Quito, Ecuador  
[aaluna@uce.edu.ec](mailto:aaluna@uce.edu.ec)

<https://doi.org/10.32719/26312514.2025.12.10>

## Resumen

Esta investigación profundiza en el estudio de entrenamiento de vocerías en la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha” del Ejército Ecuatoriano. Mediante la aplicación de diversas herramientas metodológicas entre enero y agosto de 2024, se identifica la necesidad de desarrollar un programa de entrenamiento en medios para la institución. Dado que esta unidad militar forma parte del sector público, está sujeta al principio de rendición de cuentas a la ciudadanía. Además, su actual operación en un contexto de conflicto armado interno ha incrementado su presencia en la comunidad y, con ello, su exposición ante los medios de comunicación. A partir de una metodología que combina la observación participativa, la ejecución de simulacros y entrenamientos en ruedas de prensa, junto con entrevistas a funcionarios de nivel jerárquico superior y analistas de comunicación, se obtuvieron resultados significativos en el desempeño de los voceros. El análisis permitió identificar deficiencias en aspectos clave de la comunicación institucional, lo que derivó en la formulación de estrategias pedagógicas para fortalecer sus competencias. De este modo, la presente investigación contribuye a la profesionalización de las vocerías, dotándolas de herramientas que les permitan afrontar de manera eficaz los retos de la exposición mediática contemporánea.

## Abstract

*This research delves into the study of spokesperson training at the 13th Infantry Brigade “Pichincha” of the Ecuadorian Army. Through the application of various methodological tools between January and August 2024, the need to develop a media training program for the insti-*



tution was identified. As this military unit is part of the public sector, it is subject to the principle of accountability to citizens. Furthermore, its current operations in the context of internal armed conflict have increased its presence in the community, thereby heightening its exposure to the media. Using a methodology that combines participant observation, the execution of press conference simulations and trainings, as well as interviews with senior officials and communication analysts, significant improvements were observed in the spokespersons' performance. The analysis revealed deficiencies in key aspects of institutional communication, leading to the development of pedagogical strategies aimed at strengthening their skills. Thus, this study contributes to the professionalization of spokespersons by equipping them with tools to effectively meet the challenges of contemporary media exposure.

### Palabras clave • Keywords

entrenamiento en medios, entrenamiento de vocerías, imagen institucional, comunicación institucional, Ejército Ecuatoriano  
*media training, spokesperson training, institutional image, institutional communication, Ecuadorian army*

## Introducción

— 144 —

La realización del proyecto “Entrenamiento para vocerías en organizaciones del sector público”, que tomó como caso de estudio el diseño de *media training* para la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha” del Ejército Ecuatoriano, tiene como finalidad plantear la necesidad de crear estrategias que permitan al personal de oficiales de esta unidad militar mejorar las destrezas de comunicación ante los medios. Para ello se presenta este estudio, que recoge conceptos y métodos aplicables.

El *media training* se define, según Chércoles (2010, 39), como “la técnica empleada por expertos en medios de comunicación en el entrenamiento de políticos, funcionarios o empresarios en el arte de aparecer satisfactoriamente en los principales medios masivos de comunicación audiovisual”. Un ejercicio de *media training* consiste en “elaborar un banco de posibles preguntas que se prevé haría el o los periodistas. De la misma manera, se elaboran las posibles respuestas. Luego, se hace una especie de simulacro con el vocero” (EC Ejército 2016, 9). A través de este ejercicio se corrigen errores y se brindan recomendaciones.

Al proponer estrategias de *media training*, se estima que los voceros de esta unidad adquieran habilidades sólidas en el área de la comunicación que les permitan mejorar su acercamiento a la comunidad a través de la prensa. Asimismo, se proyecta fortalecer la imagen institucional con voceros preparados para afrontar crisis comunicacionales o acontecimientos inesperados. Mejorar las capacidades de los voceros para comunicarse frente a los medios posibilita crear en el público una percepción positiva de la institución.

En la sociedad actual, las fuerzas militares juegan un papel importante en la seguridad y estabilidad del país. Sin embargo, su impacto va más allá de sus operaciones, pues también deben establecer una comunicación efectiva con la población y los medios de comunicación.

Es fundamental que los representantes militares puedan transmitir mensajes de manera clara y confiable a la audiencia a través de los medios. De lo contrario, podría generar confusión o incluso desconfianza en la población. Por esta razón, la implementación de un plan de entrenamiento para los voceros militares se vuelve esencial. El presente artículo plantea las habilidades necesarias para comunicarse de un modo efectivo. Como resultado, se estima fortalecer la comprensión pública sobre las actividades militares y fomentar mayor confianza en las instituciones de la fuerza pública ecuatoriana.

Este estudio establece los fundamentos para analizar el conflicto comunicacional de una organización del sector público, específicamente la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha” del Ejército Ecuatoriano, y su interacción con la sociedad civil. En este sentido, la estrategia de *media training* tiene el propósito de corregir las deficiencias identificadas y fortalecer la imagen institucional.

## Estado del arte

— 145 —

Para fines de la investigación, es necesario conocer el estado actual en que se encuentran los estudios de *media training* en instituciones del sector público y en organizaciones militares de Ecuador. En esta sección se referencia a autores que abordan temas como la comunicación organizacional, la responsabilidad empresarial, el *media training* y la gestión de esta rama en instituciones análogas.

Para empezar, Domingo García (2017) trata el tema de la responsabilidad ética y social que tienen todas las organizaciones con su público. El autor afirma que la responsabilidad de una organización radica en comunicar lo que hace. Por su parte, Ochoa y Erazo (2025, 3) sugieren que “la implementación de programas de capacitación en medios es fundamental para que las organizaciones naveguen de manera efectiva en el panorama dinámico de la comunicación digital y mantengan su reputación a largo plazo”.

Velásquez, Vela y Rodríguez (2024), por su parte, postulan que para un vocero es necesario generar estrategias ágiles y coherentes que permitan fortalecer la imagen y la reputación institucional, al mismo tiempo que se refuerzan la confianza y la legitimidad de cara a la opinión pública.

En esta misma línea y relacionando el tema con el ámbito militar, Fernando Guerrero, docente de la Academia de Guerra de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), presentó el artículo “Las líneas de persuasión militar: Alternativa estratégica en la comunicación organizacional” (2022). Este texto de la *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa* es re-

levante para nuestra investigación porque da paso a la contextualización de la comunicación en instituciones militares ecuatorianas. Además, aporta conocimientos académicos en esta rama y destaca por su actualidad.

## Metodología y materiales

En esta sección se presentan el enfoque metodológico, el tipo de estudio y las estrategias utilizadas. Se incluyen las técnicas y los procedimientos de recolección y análisis de información o datos utilizados a lo largo de esta investigación. Para el proyecto se utiliza un enfoque mixto que incluye investigación cuantitativa y cualitativa.

Para la primera fase, es decir, la cuantitativa, se utilizaron encuestas dirigidas a personal militar de diferentes grados de la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha”. A partir de ellas, se busca establecer el nivel de conocimiento de los oficiales para identificar áreas comunicacionales que requieran mejora.

Para la fase cualitativa, se entrevistó tanto a oficiales como a expertos externos en *media training*, con el propósito de recopilar información valiosa y específica relacionada con esta práctica en el contexto militar, particularmente en el Ejército Ecuatoriano. Asimismo, estas entrevistas sirven para analizar fichas de observación participativa que se lograron en el *media training* experimental aplicado al Ejército Ecuatoriano y a la FAE.

## Unidad de análisis

El objeto de estudio de este trabajo es el personal militar de la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha”, con la finalidad de realizar una estrategia de entrenamiento que les sea útil en momentos de crisis comunicacionales. Para ello es necesario llevar la investigación a la Dirección de Comunicación Social del Ejército, unidad militar en que se gesta lo relacionado con la comunicación para todas las divisiones y brigadas de la institución.

La población concernida dentro de esta investigación está conformada por el comandante de la brigada, el coronel de Estado Mayor Conjunto Jairo Fernando Yépez Rosero, y su personal militar. También se recoge la opinión del coronel de Estado Mayor Conjunto Erick Erazo Bonifaz y del mayor Diego Aguirre, director y subdirector de Comunicación Social del Ejército, respectivamente.

De la misma manera, dentro de esta dirección también se consultó al mayor Edmundo Sánchez, responsable de la creación y difusión de contenido del Ejército Ecuatoriano, y a la periodista Olga Velasco, quien cuenta con experiencia en preparación de oficiales en temas de comunicación en crisis.

Por otro lado, para el plan piloto aplicado junto a oficiales de la FAE, se consideraron las intervenciones del teniente coronel de Estado Mayor Conjunto Edwin Zambrano, director de Comunicación Social de la FAE, y del sargento segundo Juan Carlos Malla, *communi-*

ty manager de la institución. Asimismo, se analizó este ejercicio con la docente y consultora Mónica Machado Urquiza, experta en relaciones públicas y comunicación en crisis.

## Análisis y resultados

### Tipo de muestra o censo

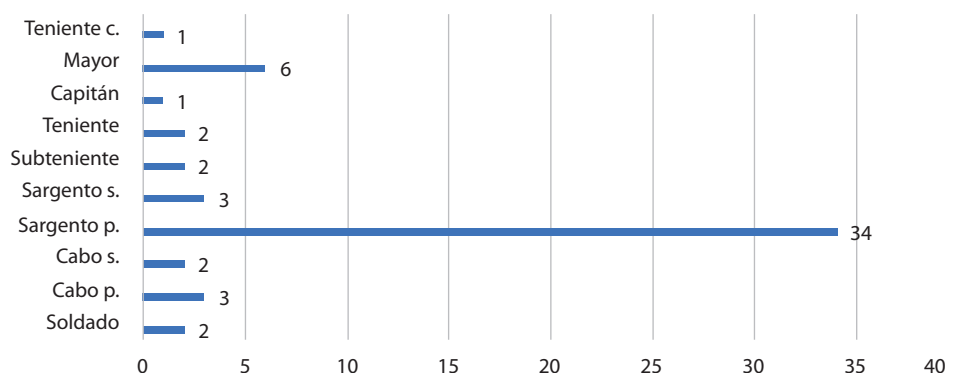


Figura 1. Rango militar de los encuestados.

Elaboración propia.

— 147 —

Para fines de esta investigación se realizó un censo parcial que recopiló información de un grupo de 56 militares de la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha”. El mismo se conforma de personal de oficiales y de tropa, quienes están expuestos a los medios de comunicación para rendir cuentas del desempeño de sus operaciones militares. (Ver Figura 1)

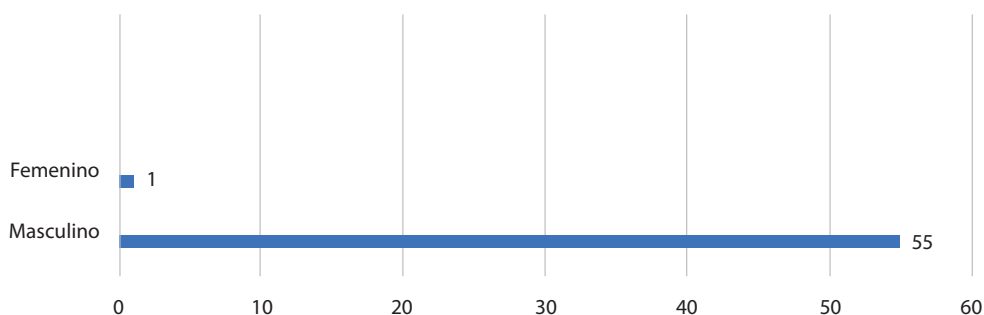


Figura 2. Género de los encuestados.

Elaboración propia.

El 96 % del personal se identifica con el género masculino, mientras que el 4 % se identifica como femenino. Pese a que la mayor parte del personal de la brigada son hombres, Erazo (2024, entrevista personal) afirma que el Ejército Ecuatoriano mantiene las puertas abiertas para las personas de ambos géneros sin discriminación alguna. (Ver Figura 2)

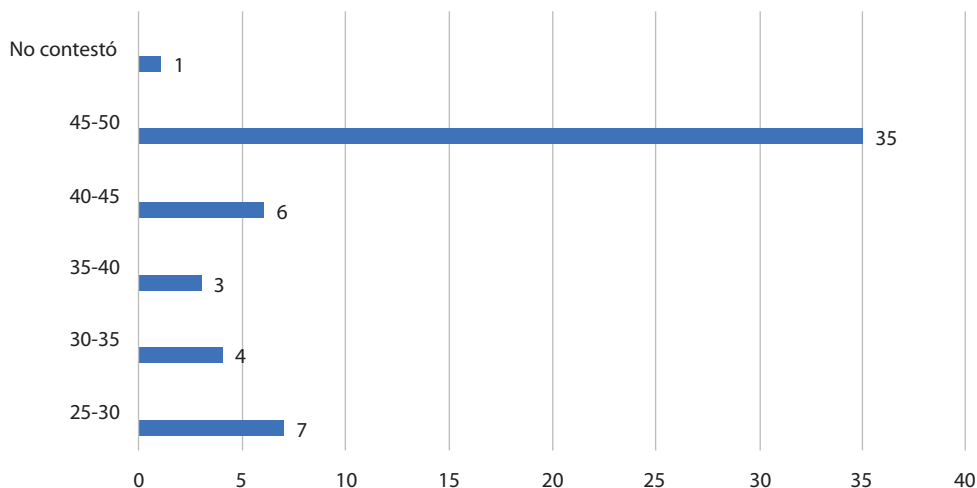


Figura 3. Rango de edad de los encuestados.  
Elaboración propia.

Las edades del personal militar fluctúan entre los 25 y 50 años; sin embargo, es notable que la mayor parte del personal que participa en la encuesta tiene entre 45 y 50. Esto da cuenta de que la Brigada n.º 13 se conforma en gran medida por personal experimentado con la responsabilidad de comandar operaciones; por ende, también están expuestos a cumplir el rol de voceros. (Ver Figura 3)

Con el método descriptivo se buscaron definir características y comportamientos de la población y situación de la Brigada n.º 13, a través del uso de herramientas como la encuesta y la entrevista aplicadas al personal militar y a expertos externos. También se utilizó la observación participante, que permitió conocer cómo se preparan las instituciones de Fuerzas Armadas en cuanto a estos temas. Todo lo anterior se realizó dentro de dos planes piloto de *media training* en la Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre y de la FAE.

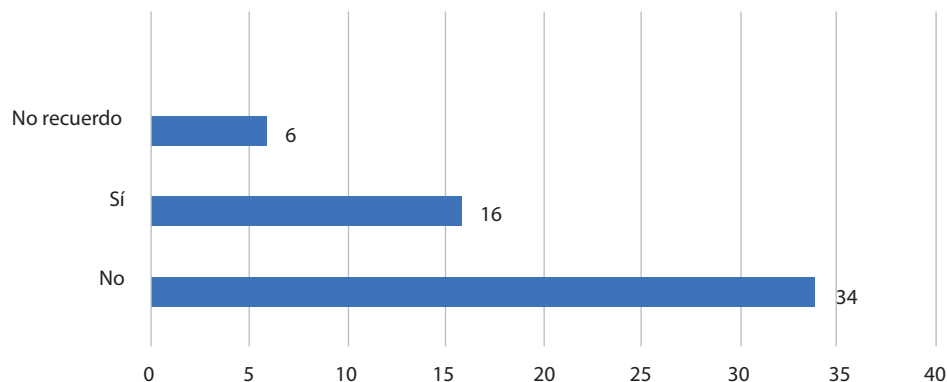
Como parte de la investigación cualitativa se emplearon entrevistas semiestructuradas y fichas de observación participante para el análisis del plan piloto. De esta forma, se determinaron las debilidades del personal militar de la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha” al ofrecer declaraciones de prensa para, con ello, establecer las estrategias apropiadas.

Para este proyecto se utilizaron como fuentes de investigación primarias las entrevistas realizadas a oficiales militares, así como a personas civiles expertas en el entrenamiento de voceros. Asimismo, fue necesario acudir a contenido científico a partir de la revisión de fuentes bibliográficas que abordan temas como entrenamiento de voceros, relaciones públicas, comunicación en crisis, comunicación organizacional, entre otros.

## Representación gráfica de la información

### Resultados de las encuestas

1. En su condición de miembro del Ejército, ¿ha recibido capacitación en temas relacionados a la comunicación social? Si su respuesta es “no” o “no recuerdo”, pase a la pregunta tres.



— 149 —

Figura 4. Cantidad de personal capacitado en comunicación social.  
Elaboración propia.

De acuerdo con Velasco (2024, entrevista personal), en el Ejército Ecuatoriano se capacita en *media training* solo a oficiales de altos rangos; esto explica la escasa capacitación del resto del personal. Sin embargo, Machado (2024, entrevista personal) sugiere que, en el contexto de conflicto armado interno, todos los oficiales deben tener conocimientos básicos en medios de comunicación, pues están expuestos a periodistas y sobre todo a las redes sociales. (Ver Figura 4)

## 2. En caso afirmativo, ¿qué tipo de capacitación ha recibido

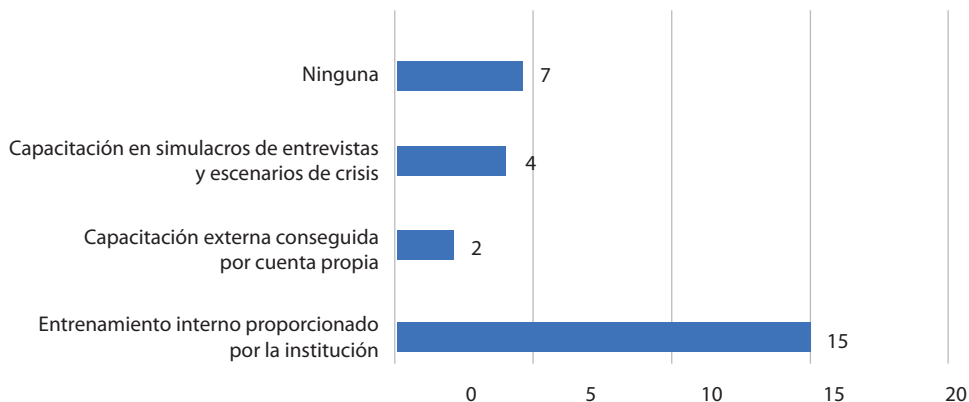


Figura 5. Tipo de capacitación recibida.  
Elaboración propia.

La mayor parte del personal capacitado recibió entrenamiento por parte de la institución; sin embargo, gran parte de los encuestados no respondió esta pregunta, lo cual indica que no han sido capacitados. Además, un número considerable manifestó que no tiene ningún tipo de entrenamiento en comunicación social. (Ver Figura 5)

## 3. En una escala del 0 al 10, donde 0 representa “nada importante” y 10 representa “muy importante”, ¿cuánto considera usted que es importante capacitarse en temas relacionados con la comunidad social?

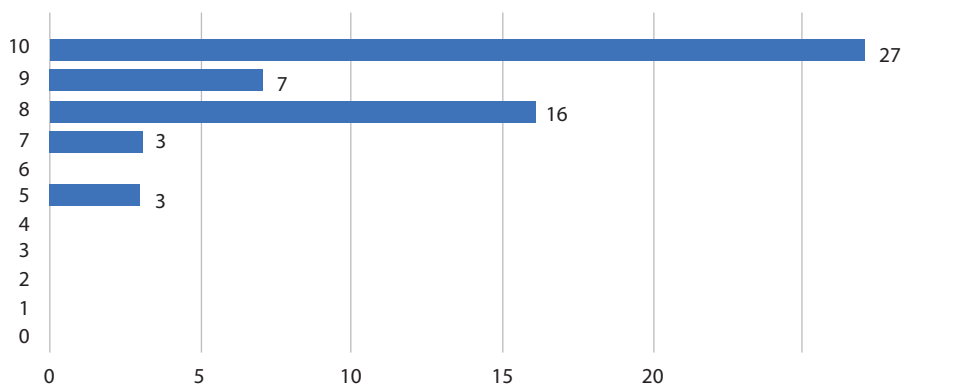


Figura 6. Importancia de la capacitación en comunicación social.  
Elaboración propia.



La mayor parte del personal considera que es muy importante capacitarse en temas relacionados con comunicación social. Esta respuesta es respaldada por Velasco (2024, entrevista personal), quien afirma que, “desde hace muchos años atrás, la institución tiene la intención de capacitar a su personal. Estamos hablando de alrededor de veintitrés años que se institucionalizó la comunicación social”. (Ver Figura 6)

4. ¿Sobre qué temas le gustaría capacitarse en comunicación social?

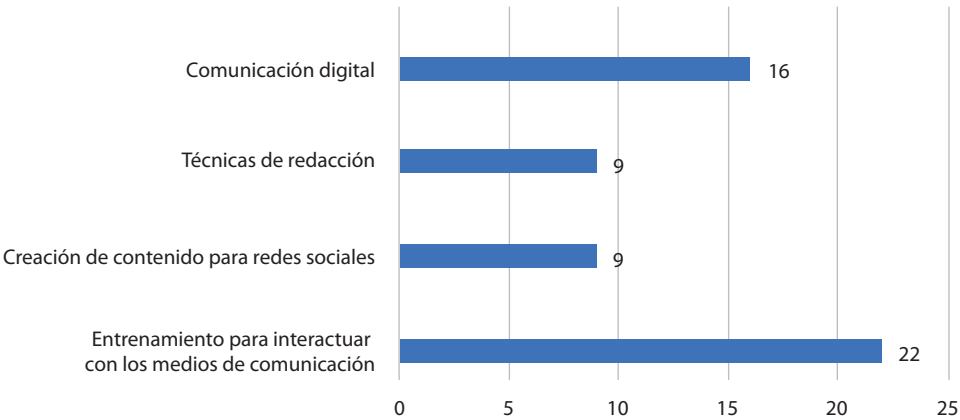


Figura 7. Temas de interés en comunicación social.  
Elaboración propia.

Con estas respuestas se refuerza la idea de que el personal de la brigada está interesado en capacitarse en entrenamiento para interactuar con los medios de comunicación. Asimismo, un porcentaje significativo manifestó interés por instruirse en otros temas, tales como comunicación digital, técnicas de redacción y creación de contenido para redes sociales. De acuerdo con Velasco (2024, entrevista personal), la aplicación de la comunicación social en el Ejército Ecuatoriano radica en que “es parte de nuestro trabajo asesorar al comandante en las decisiones comunicacionales y también cumplir con las actividades que se refieren a la comunicación externa, comunicación interna, relacionamiento con medios, trabajo protocolar, entre otros”. (Ver Figura 7)

5. ¿Alguna vez tuvo que ofrecer entrevistas a medios de comunicación? Si su respuesta es “no” o “no recuerdo”, pase a la pregunta siete.

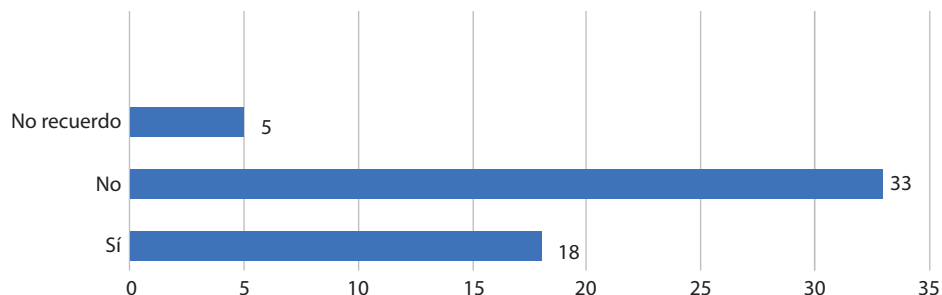


Figura 8. Cantidad de personal que ha brindado entrevistas.  
Elaboración propia.

El proceso de entrevistas realizado da cuenta de que “cualquier contacto con medios de comunicación debe ser previamente autorizado por los oficiales superiores, lo que vuelve engorroso y casi imposible un contacto directo con los medios de comunicación”; esto “implica que la mayoría del tiempo nos neguemos a los pedidos de los medios” (Aguirre 2024, entrevista personal). Por otro lado, un número significativo de dieciocho militares han participado en entrevistas, lo que implica una mayor responsabilidad en el campo del *media training*. Las cinco personas que indican no recordarlo podrían haber tenido contacto con los medios a través de entrevistas o quizás como fuentes de información. (Ver Figura 8)

6. ¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que han enfrentado al interactuar con los medios de comunicación?

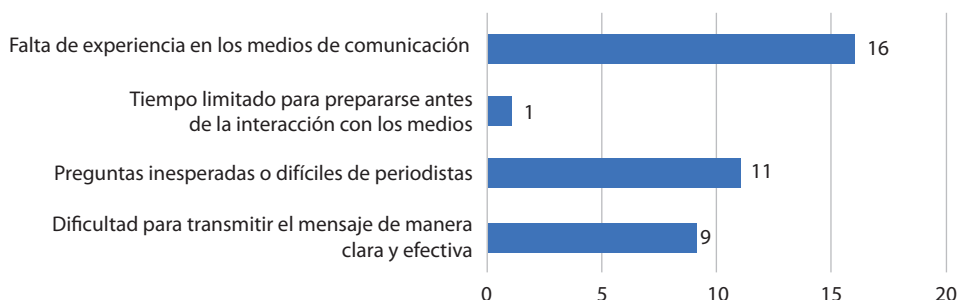
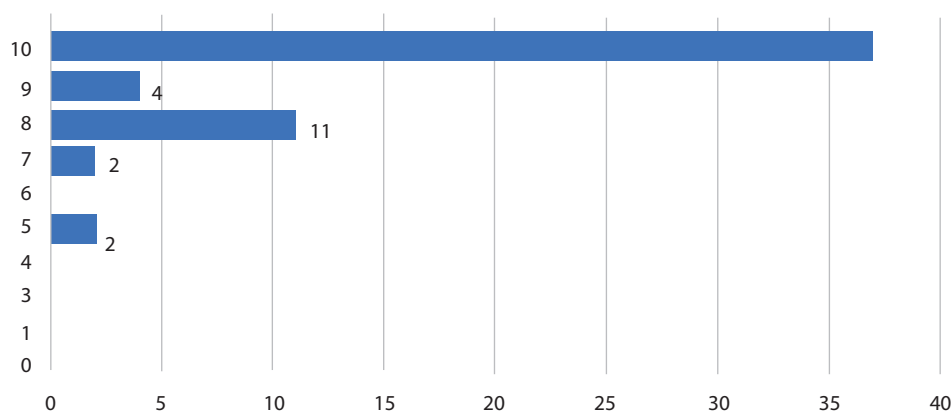


Figura 9. Principales desafíos al interactuar con los medios.  
Elaboración propia.

Para dieciséis de los militares encuestados, la mayor dificultad al interactuar con los medios es la falta de experiencia en este campo, lo cual se relaciona con las preguntas anteriores, en las cuales los encuestados manifiestan que sus interacciones con la prensa son escasas. Por su parte, para once encuestados las preguntas inesperadas representan una gran dificultad, y para nueve la mayor dificultad es transmitir el mensaje de manera clara. Para contrarrestar estos inconvenientes, los expertos proponen realizar entrenamientos de medios con mayor continuidad, en los que se simulen las situaciones expuestas por los encuestados. (Ver Figura 9)

**7. En una escala del 0 al 10, donde 0 representa “nada importante” y 10 representa “muy importante”, ¿considera que es importante que el personal militar esté entrenado para ofrecer entrevistas a los medios de comunicación?**



— 153 —

Figura 10. Importancia de estar entrenado para ofrecer entrevistas.  
Elaboración propia.

El personal encuestado calificó el entrenamiento para mantener encuentros con los medios como “importante” y “muy importante”. Erazo (2024, entrevista personal) considera que el personal militar está en la obligación de informar a la ciudadanía acerca de las actividades que realiza; por ello, debe contar con las capacidades comunicacionales para hacerlo. (Ver Figura 10)

**8. ¿Qué habilidades considera usted más importantes para comunicarse efectivamente con los medios de comunicación?**

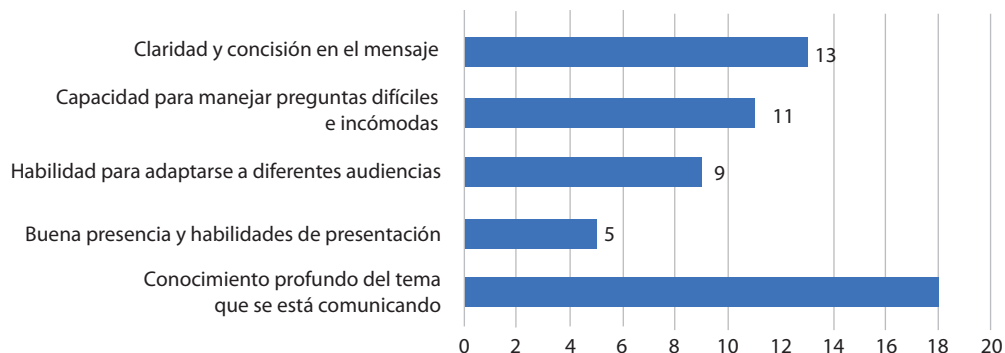


Figura 11. Habilidades para comunicarse con los medios.  
Elaboración propia.

De acuerdo con Juan Carlos Malla (2024, entrevista personal), *community manager* de la FAE, “el equipo de trabajo debe investigar toda la información acerca de la crisis. Cuando desconozco algo, me pongo nervioso, me pongo alterado y busco controlar levantando la voz, ordenando, y eso se nota claramente. Tener conocimiento es suficiente”. Cuando el vocero domina el tema sobre el que va a informar, tiene un desenvolvimiento eficiente ante la prensa y brinda una mejor impresión al público, afirma. (Ver Figura 11)

**9. ¿Ha escuchado el término *media training*?**

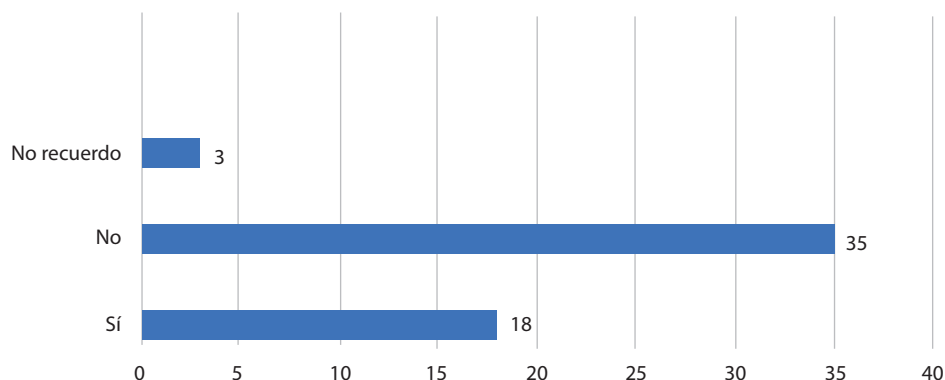
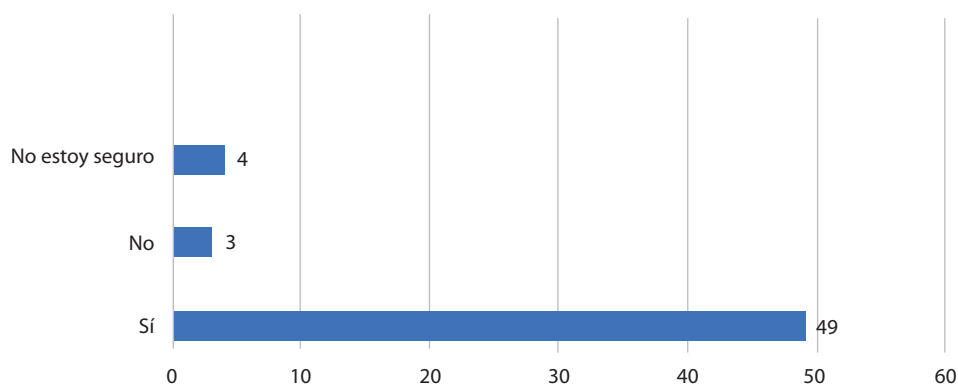


Figura 12. Conocimiento del término *media training*.  
Elaboración propia.

Si bien 35 personas manifiestan no relacionarse con el término *media training*, esto no significa que la comunicación social sea un tema aislado en el Ejército Ecuatoriano. Más bien, se podría plantear como una de las causas de esta situación lo que manifiesta Erazo (2024, entrevista personal): “Las capacitaciones se realizan en los cursos de ascenso para los mayores que pasan a tenientes coroneles, pues son los próximos comandantes de unidades”. Esto supone que quienes participan en ejercicios de *media training*, en los que se simulan situaciones de conmoción nacional, son oficiales de grados superiores. (Ver Figura 12)

**10. ¿El *media training* es un programa de capacitación para emprender a comunicarse eficazmente con los medios de comunicación. ¿A usted le gustaría recibir capacitación en esta área?**



— 155 —

Figura 13. Interés de recibir capacitación en *media training*.  
Elaboración propia.

Para la realización de esta encuesta se consideró a un grupo de 56 militares pertenecientes al Estado Mayor de la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha”, conformado por un total de 60 efectivos, tanto oficiales como voluntarios, lo cual genera un margen de error de aproximadamente 3,4 %. De ellos, 49 encuestados manifiestan estar de acuerdo en ser capacitados en *media training*, mientras que cuatro expresan no estar seguros, lo cual sugiere una predisposición del personal por aprender de este tema. (Ver Figura 13)

## Resultados de las fichas de observación

### Ficha n.º 1. *Media training* del Ejército Ecuatoriano

**Lugar:** Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano, sector Sangolquí

**Fuente:** Oficiales del Ejército, Fuerza Aérea y Armada del Ecuador y representantes de la Secretaría de Gestión de Riesgos

**Fecha:** 26 de abril de 2023

Hora	Descripción
11:30	Una comisión conformada por estudiantes de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador, la Universidad de los Hemisferios y personal civil de la Dirección de Comunicación Social del Ejército llegan a la Academia de Guerra, en donde reciben los boletines de prensa e instrucciones para realizar el ejercicio de <i>media training</i> .
11:40	Ingresa un grupo conformado por oficiales con grado de mayor y teniente coronel de las Fuerzas Armadas del Ecuador.
11:45	Un oficial del Ejército Ecuatoriano con el rol de moderador da inicio al evento y explica las situaciones que se simularán.
11:50	Los oficiales participantes ponen en contexto a la prensa acerca de la situación de conmoción interna a tratar; en este caso, es un sismo que amenaza con desencadenar un tsunami en las costas del país.
11:52	El moderador da paso a la ronda de preguntas. Solicita a la prensa que para intervenir levanten la mano y cuando él dé la palabra se presenten con su nombre y el medio al que pertenecen y continúen con su pregunta.
11:53	La prensa empieza a dirigir las preguntas a los oficiales.
12:10	Concluye la ronda de preguntas y la prensa hace las respectivas correcciones al grupo.
12:15	El moderador da paso al siguiente grupo de participantes del ejercicio, conformado por oficiales de las Fuerzas Armadas y delegados de la Secretaría de Gestión de Riesgos.
12:18	El moderador explica que el tema a tratar será la erupción de un volcán, situación que obliga a evacuar a la población de la zona.
12:20	Los oficiales brindan a la prensa el contexto de la situación.
12:24	El moderador retoma la palabra y da paso a la ronda de preguntas con las mismas indicaciones que se establecieron para el primer grupo.
12:25	La prensa inicia con sus preguntas, dirigidas tanto a los oficiales como al personal de la Secretaría de Gestión de Riesgos, quienes responden de manera ordenada.
12:35	El moderador pone fin a la ronda de preguntas y se procede con las correcciones para este grupo.
12:40	El moderador cierra el evento y agradece a la prensa invitada. El personal militar procede a retirarse.

**Análisis:** Durante este evento se observaron varias falencias del personal militar al comunicar las situaciones a los medios. Se percibe que los oficiales utilizan tecnicismos militares que no son comprendidos por la población civil, lo cual dificulta la comunicación. Asimismo, se observa que la mayoría de preguntas de la prensa no son respondidas de manera concisa, sino de un modo redundante y en intervenciones que toman mucho tiempo. Para contrarrestar esta situación, se recomienda comunicar a la prensa tres ideas en orden de importancia. Además, durante la intervención de un oficial, su compañero lo interrumpió de forma abrupta para responder la pregunta, acción que no es recomendable en una rueda de prensa. También se identifica que en situaciones de presión se confunden con facilidad y pierden el enfoque del tema principal. De la misma manera, se recomienda a los oficiales trabajar en su comunicación no verbal, es decir, modular su voz de forma que generen más confianza con la prensa y expresar más a través de su corporalidad. (Ver Ficha 1)



— 157 —

Figura 14. Personal de las Fuerzas Armadas durante un *media training*.  
Elaboración propia.

## Ficha n.º 2. *Media training* de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

<b>Lugar:</b> Academia de Guerra de la Fuerza Aérea Ecuatoriana <b>Fuente:</b> Oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana <b>Fecha:</b> 10 de abril de 2024	
Hora	Descripción
15:00	El grupo de estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador invitado a este evento llega a la Base Aérea Mariscal Sucre y es recibido por un oficial de la FAE, quien da una breve explicación sobre cómo se desarrollará la actividad. La delegación universitaria asiste bajo la coordinación del docente Andrés Luna Montalvo, responsable de la cátedra Comunicación Política y Gubernamental.
15:10	La prensa, conformada por la delegación de estudiantes, personal militar vestido de civil y servidores públicos civiles de la FAE, se instalan en el salón en donde se llevará a cabo el ejercicio.

15:15	El evento tarda en iniciar y los invitados empiezan a incomodarse y a exigir que el evento empiece.
15:20	Un oficial da sus palabras de inicio y menciona que se tratarán los temas de desastres naturales, protestas sociales y denuncias de actos de corrupción. Asimismo, comenta que en esta actividad participarán tenientes y mayores de la FAE.
15:23	Ingresa el primer grupo de oficiales, quienes se ubican en la mesa. Además, ingresa un oficial que ocupa el rol de moderador para este grupo.
15:25	El moderador procede a leer el boletín de prensa y con ello da paso a la ronda de preguntas, hecho observado como inapropiado en el análisis posterior, pues el boletín ya había sido enviado con anticipación y los medios no acuden a una rueda de prensa para que se lo vuelvan a leer.
15:26	La prensa empieza a hacer preguntas de forma desorganizada, pues el moderador no establece un orden. Además, las preguntas no son respondidas por los oficiales. Se producen algunos altercados.
15:40	Finalizan las preguntas y la prensa realiza las respectivas correcciones para el grupo.
15:45	El primer grupo se retira e ingresa el siguiente grupo con su moderador. El oficial comandante procede a dar un pequeño contexto de la situación.
15:50	Empieza la ronda de preguntas y se desarrolla de una forma similar a la del grupo anterior, debido a que la mayoría de preguntas no son contestadas y el moderador no logra controlar la situación.
16:00	La prensa hace las respectivas correcciones al grupo.
16:05	El grupo se retira e ingresa uno nuevo con su respectivo moderador.
16:07	El oficial explica brevemente la situación que abordarán.
16:10	El moderador da paso a la ronda de preguntas, la misma que, al igual que en los grupos anteriores, se desenvuelve de forma desorganizada y sin que las preguntas sean respondidas.
16:20	Finaliza la ronda de preguntas y la prensa realiza las respectivas correcciones.
16:30	El grupo se retira y con ello se cierra el ejercicio de <i>media training</i> .
16:35	El director de Comunicación Social de la FAE ofrece unas palabras de cierre al evento. Asimismo, da paso a la entrega de certificados para los estudiantes de Comunicación Social por su participación en este entrenamiento.

**Análisis:** En este *media training* se identifica un desorden en el manejo de las preguntas, lo cual generó un ambiente caótico dentro del salón, pues primó el ruido y no las respuestas de los participantes. También llama la atención que los moderadores leyeron el boletín de prensa, enviado con anterioridad y conocido por los asistentes, lo cual no se debe hacer en estos eventos. Por otro lado, demostraron no estar preparados para informar en situaciones de crisis ni abordar preguntas incómodas, lo que quedó en evidencia cuando uno de los grupos mandó callar a la prensa y se limitó a responder con la expresión “No sé, gracias”. Estas situaciones no permitieron que los voceros logran instaurar sus ideas en la prensa; al contrario, generaron un ambiente de tensión. Las retroalimentaciones de los organizadores, de los investigadores que suscriben este artículo y de los estudiantes de Comunicación Social participantes hicieron notar todas las falencias encontradas. (Ver Ficha 2)





Figura 15. Personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana durante un *media training*.  
Elaboración propia.

## Plantillas aplicables en crisis

Dentro del Ejército Ecuatoriano, recibir capacitación en el área de comunicación social se vuelve cada vez más trascendente. Como expresa Velasco (2024, entrevista personal), desde el año 2004 el personal civil y militar con conocimientos en este campo que presta servicios para la institución ha venido capacitando a oficiales desde que llegan al grado de mayor a través de cursos, seminarios y talleres. Aclara que la importancia de la comunicación dentro del Ejército Ecuatoriano radica en que la Unidad de Gestión de la Información es un ente asesor de la institución, tal como expresa el objetivo 6 del Plan Estratégico del Ejército Ecuatoriano. (Ver Figura 15)

Sin embargo, tratar la comunicación en crisis supone varios desafíos. Para el coronel Erick Erazo (2024, entrevista personal), director de Comunicación Social del Ejército Ecuatoriano, manejar la información de forma oportuna es fundamental para manejar una crisis: no transmitir la información a tiempo hace que la ciudadanía se entere por medios no oficiales, lo cual genera una crisis de mayor magnitud que afecta a la imagen institucional. Por esta razón, es necesario que los oficiales estén en plena capacidad de informar adecuadamente a la población acerca del trabajo que realizan. Para ello, Luna (2017) sintetiza cinco plantillas aplicables en crisis, tomando en cuenta las directrices del Centro de Comunicación de Riesgos de Nueva York.

## Plantilla 1N = 3P: Una noticia negativa por cada tres positivas

En términos de la comunicación en crisis, una noticia negativa se informa con tres noticias positivas, con el fin de que el comunicado no termine de lesionar aún más a la

entidad involucrada. Con la utilización de esta plantilla, el público percibe la mala noticia con menor impacto, pues viene acompañada de gestión o remediación.

### **Plantilla 27/9/3: 27 palabras, 9 segundos, 3 mensajes**

Esta plantilla consiste en pronunciar en nueve segundos 27 palabras que contengan tres mensajes. Se toman como referencia estudios neurobiológicos para señalar que en situaciones de estrés el cerebro puede retener un límite de tres mensajes con 27 palabras, lo que en cuestiones de tiempo toma nueve segundos. Adicionalmente, se explica en modelos como el número de emergencia 911 o la campaña de la Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior de Chile, “Cálmate, piensa y actúa”.

### **Plantilla regla de 3: Tres mensajes con tres soportes por cada mensaje**

En esta plantilla se sigue trabajando alrededor del número tres, puesto que plantea emitir tres mensajes con tres argumentos/soportes específicos para cada mensaje. Los argumentos con que se respaldan los mensajes pueden ser datos, razones o ejemplos concisos, que permiten transmitir información más pedagógica al ciudadano.

— 160 —

### **Plantilla APP: Anticipar, preparar y practicar**

En esta plantilla se hace énfasis en la prevención, característica que se constituye como uno de los elementos más importantes de la comunicación en crisis. El hecho de anticipar implica conocer a la organización, saber cuáles son sus puntos débiles y estar preparados para reducir los efectos de cualquier eventualidad. Por otra parte, poner en práctica esta plantilla implica ejecutar las estrategias previstas a través de ejercicios de simulación.

### **Plantilla de la primacía: Los mensajes más importantes se transmiten al inicio**

Iniciar una intervención con el mensaje más importante permite orientar al público sobre lo que se va a comunicar. Al difundir los mensajes importantes al inicio, se asegura que el público los retenga como una primera impresión.

### **Análisis y resultados**

Más allá de la importancia a nivel de relaciones públicas, para una institución de gobierno como el Ejército Ecuatoriano, informar con transparencia a la ciudadanía a tra-

vés de la rendición de cuentas es una obligación. De acuerdo con Machado (2024, entrevista personal), en muchas ocasiones las autoridades brindan declaraciones de prensa deficientes debido a que no cuentan con la preparación necesaria, pues asegura que la comunicación es un proceso que debe organizarse con anticipación. En este sentido, el *media training* permite a las autoridades pensar los mensajes que van a comunicar.

Por su parte, Flores (2024) plantea que el *media training* se basa, en gran medida, en la teoría del *framing* o encuadre, la cual se sustenta en ciencias como la psicología, la sociología y la lingüística; plantea que todo es cuestión de enfoque y perspectiva. Para los medios de comunicación, el mensaje que emiten las autoridades también es cuestión de perspectiva; por ello, los voceros deben asegurarse de comunicar sus mensajes con el encuadre adecuado para no dar espacio a interpretaciones incorrectas.

Como plantea Machado (2024, entrevista personal), estar preparado para comunicar implica conocer de manera introductoria qué son los medios de comunicación, cómo funcionan, qué necesitan, cómo es la vida del periodista, entre otras situaciones relacionadas. Además, es necesario saber qué se va a informar; tener un buen dominio de la cámara y el micrófono; usar la vestimenta adecuada; dirigir la mirada a la ciudadanía cuando se emiten frases contundentes, en el caso de medios audiovisuales; manejar habilidades blandas como la empatía y cortesía; incluso la posición de las sillas o banderas es un factor a tener en cuenta a la hora de realizar declaraciones de prensa.

Flores (2024) también expone varios puntos que deben trabajarse en el entrenamiento de voceros para brindar una buena impresión al público. Plantea, como parte del protocolo, siempre presentarse, saludar y agradecer por el espacio antes de iniciar una intervención ante la prensa. Asimismo, resalta la importancia de posicionar mensajes clave, breves y directos, así como mantenerse informado a través de noticieros para conocer el contexto actual.

De la misma forma, promueve entrenar el lenguaje corporal. Mantener la postura recta genera mayor confianza, autoridad y preparación. Por otro lado, sugiere evitar distracciones, pues son evidentes y dan una mala imagen; de igual manera, se deben evitar muletillas y tics. En esto coincide Machado (2024, entrevista personal), para quien es fundamental abordar la comunicación no verbal en un *media training*, pues mediante los gestos se puede expresar más allá de las palabras. Estos puntos se pueden mejorar a través del entrenamiento de medios, por ello sugiere que se debe realizar más seguido. Asimismo, recomienda realizar juegos de roles y grabarlos, para que posteriormente los participantes junto con los comunicadores puedan identificar los aspectos en los que deben trabajar.

Particularmente para el caso de la Brigada n.º 13 “Pichincha”, en el contexto del conflicto armado interno que atraviesa Ecuador, Machado (2024, entrevista personal) recomienda al personal militar que, antes de dirigirse a los medios, se cuestionen qué es lo que se quiere informar, cuál es la imagen que se quiere dar de la brigada y, posteriormente, preguntarse si se dijo todo lo que se deseaba. Esta recomendación viene a cuenta de que,

en momentos de crisis, la ciudadanía se mantiene expectante de las labores que se realizan para contrarrestar la situación. Brindar entrevistas inadecuadas genera en la población la sensación de secretismo e incertidumbre.

Sánchez (2024, entrevista personal), responsable de la creación y difusión de contenido del Ejército Ecuatoriano, comenta que las crisis comunicacionales de la Brigada n.º 13 son manejadas, en su mayoría, por su propio personal. Sin embargo, cuando la crisis escala, piden el apoyo de la Dirección de Comunicación Social del Ejército, que cuenta con servidores de amplia experiencia para abordar estas situaciones. Esta idea es respaldada por el comandante de la brigada, Jairo Yépez (2024, entrevista personal), quien, además, argumenta que la mejor manera de enfrentar una crisis es evitar que se expanda.

Asimismo, Sánchez (2024, entrevista personal) señala que dentro de la institución existe un manual de comunicación en crisis que, pese a que debe ser actualizado, se utiliza de forma general en todas las unidades del Ejército. El manual propone estrategias y protocolos para informar en eventos inesperados. Por otro lado, asegura que un documento de este tipo no es suficiente; por tal razón sugiere que los entrenamientos de voceros sean más continuos y que en ellos se propongan situaciones incómodas que obliguen a los oficiales a prepararse, tanto en la forma corporal como en el lenguaje oral.

Como se mostró en la encuesta, uno de los mayores desafíos que enfrenta la brigada al interactuar con los medios de comunicación son las preguntas incómodas. Para Sánchez (2024, entrevista personal), estas se producen cuando el oficial no conoce las respuestas o cuando involucran datos que no se pueden difundir. De todos modos, en el entrenamiento se debe preparar al oficial para que enfrente este tipo de interpelaciones.

Para Aguirre (2024, entrevista personal), una de las dificultades que enfrenta el Ejército Ecuatoriano es la poca aparición que tiene ante los medios: pese a su cargo de subdirector de Comunicación Social de la institución, son escasas las declaraciones de prensa que ha dado. Con la declaratoria de conflicto armado interno, sin embargo, las apariciones en medios de comunicación van en aumento, lo cual obliga a contar con voceros preparados.

Por otro lado, al analizar los entrenamientos de voceros realizados durante esta investigación, el teniente coronel Edwin Zambrano (2024, entrevista personal), director de Comunicación Social de la FAE, resalta que, al tratarse de instituciones militares regidas por un estricto orden jerárquico, es importante mantener lo que en términos de protocolo militar se conoce como “ubicación jerárquica”, que establece que el militar más antiguo debe sentarse a la derecha y el menos antiguo, a la izquierda. Cabe mencionar que, en el *media training* tanto de la FAE como del Ejército Ecuatoriano, este orden no se respetó.

Asimismo, Zambrano (2024, entrevista personal) señala que en un *media training* es importante contar con letreros que permitan identificar a cada uno de los participantes con sus nombres, para que la prensa y la ciudadanía sepan quién está interviniendo. Además, el director de Comunicación Social de la FAE coincide con otros expertos al resaltar

la importancia de establecer un trato cortés con la prensa, pues al estar expuestos ante las cámaras ponen en riesgo la imagen institucional. Por ello, se recomienda mantener el control de la situación sin dejar de lado el trato amable.

El moderador ejerce una función de suma importancia en un entrenamiento de medios; esta función debe estar bien definida para diferenciarla del rol que tienen los voceros. Zambrano (2024, entrevista personal) argumenta que el papel del moderador es dirigir a los medios de comunicación de la manera más educada y afable para que participen en el evento, además de establecer desde el inicio el tema que se va a tratar, para evitar que los periodistas se dispersen hacia otros asuntos. Para él, el trato cortés brinda una imagen positiva de la institución, lo cual en consecuencia beneficia las relaciones públicas.

A esta opinión se suma Malla (2024, entrevista personal), quien agrega que, además del moderador, el equipo de comunicación que acompaña al vocero de las Fuerzas Armadas debe estar conformado por un comunicador, un periodista, un representante de la Dirección de Sanidad y uno de Seguridad, quienes deben tener total conocimiento de los hechos, incluso de los detalles mínimos, pues la finalidad de este equipo, al representar a una institución pública, es transmitir información clara al país. Adicionalmente, recomienda entregar, después del evento, un boletín que resuma lo más importante de la rueda de prensa, de modo que los asistentes puedan tener más información al realizar las notas periodísticas.

Malla (2024, entrevista personal) afirma que cuando el vocero desconoce la información que va a transmitir, se pone nervioso, se altera y busca ganar poder alzando la voz y ordenando. Para evitar estas situaciones, Flores (2024) recomienda utilizar frases de transición que permitan llevar una pregunta incómoda a un tema que sí es de nuestro interés tratar. De esta forma, se genera una mayor oportunidad de acentuar el mensaje institucional. Dentro de las frases que la catedrática propone para hacer una transición, o “puenteo”, se encuentran las siguientes:

- “Esa es una pregunta interesante, pero permítame recordarle que...”
- “Permítame poner eso en perspectiva...”
- “Sin embargo, lo que es importante destacar...”
- “Antes de pasar a otro tema, permítame agregar...”
- “Lo más importante es...”
- “Y no olvide...”
- “Antes de que se me olvide, quiero decirle a su público...”
- “Ese no es mi campo, pero lo que puedo decirle es que...”
- “Esa es una buena observación, pero creo que a su público le interesaría saber que...”

De acuerdo con León (2024), un *media training* efectivo requiere varias técnicas. Él sugiere que, para una entrevista exitosa, es esencial conocer el medio de comunicación,

identificar su enfoque político y determinar el tipo de espacio que ofrece. El análisis del medio incluye saber si es público o privado, oficialista o crítico con el Gobierno. Recibir una invitación y no asistir puede perjudicar a la organización, por lo que es conveniente planificar cómo se atiende ese llamado. Conocer al entrevistador ayuda a entender su estilo y objetivos; los comunicadores en instituciones públicas actúan como intermediarios.

El docente enfatiza en que es fundamental conocer los objetivos del medio para ajustar las respuestas de manera precisa. Su historial y su postura política deben ser tomados en cuenta y, en caso de recibir una invitación de un medio adversario, se recomienda aceptar la entrevista, estar bien preparado y exigir garantías, si es necesario. Los mensajes clave deben ser claros, concisos y alineados con los objetivos políticos.

En las entrevistas se debe ser breve, pues en medios como la televisión el tiempo suele ser limitado. Por tal razón es importante mantener la precisión, especialmente en entrevistas en vivo, en las cuales los errores no se pueden corregir. En entrevistas pregrabadas, se debe grabar un respaldo propio, mientras que en entrevistas telefónicas la claridad del mensaje es aún más importante. En entrevistas de opinión, se debe mantener el control narrativo y respaldar los argumentos con evidencia.

En entrevistas de perfil es importante ser auténtico y evitar las desviaciones. Las estrategias incluyen mantener el control del tiempo, preparar las respuestas y usar la técnica de la repetición para que los mensajes clave queden en la audiencia. La estrategia del desvío permite manejar preguntas incómodas. Además se debe cuidar el lenguaje no verbal, como los gestos, el tono de voz y la postura, para proyectar confianza y evitar caer en provocaciones (León 2024).

Para finalizar, Zambrano (2024, entrevista personal) sugiere establecer al *media training* como una asignatura dentro de los cursos de ascenso de todos los grados militares, pues cree que la mejor forma de perfeccionar los encuentros con los medios es entrenar cómo expresarse, cómo manejar el escenario y cómo tener contacto con el auditorio. Asimismo, promueve realizar alianzas estratégicas con universidades para que sus estudiantes participen en estos eventos; de este modo, ambas partes se benefician.

## Conclusiones

En la actualidad, la imagen se constituye como un elemento sustancial en la comunicación de todas las instituciones, incluso las militares, pues a través de ella el público construye su percepción. En el vigente contexto de conflicto armado interno, la imagen institucional de la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha” cuenta con mayor exposición ante los medios, pues esta unidad del Ejército Ecuatoriano posee gran relevancia por su ubicación estratégica en la capital del país, la cual le otorga la responsabilidad de realizar operaciones para proteger las principales entidades del Estado.

Tras la revisión de fuentes bibliográficas para esta investigación, se determina que contar con una comunicación externa eficiente está directamente relacionado con una

imagen institucional positiva. De ahí proviene la importancia de trabajar en estrategias para preparar voceros con capacidades efectivas para comunicar a los ecuatorianos en medio del conflicto existente. Destinar tiempo y recursos al entrenamiento de medios potencia las habilidades comunicacionales del personal militar y permite emitir mensajes claros acerca del trabajo que realiza la institución.

Plantear una estrategia para la brigada, además de ser una necesidad, es una idea realizable, pues el personal afirmó a través de la encuesta aplicada su deseo de capacitarse en *media training*. Esto sugiere el compromiso de los encuestados por establecer una imagen institucional sólida frente a la comunidad y generar mayor confianza en sus operaciones. Además, cabe destacar que en los ejercicios de *media training* realizados en ambas instituciones militares se evidenció que el personal no cuenta con la preparación suficiente para representar a su institución en comunicación de crisis.

Pese a que el Ejército Ecuatoriano cuenta con funcionarios expertos en este tema, es necesario que el entrenamiento de vocerías se desarrolle de forma continua a través de capacitación práctica y teórica para todos los grados militares, no solo para los de alto rango, como actualmente sucede. Por ello, las autoridades de unidades militares que participan en esta investigación reconocen la necesidad de mayor preparación e incluso proponen que esta se puede propiciar en alianza con diferentes facultades de comunicación social.

Con la evidencia recopilada mediante encuestas, entrevistas, observaciones y revisión de fuentes bibliográficas, se puede determinar que una estrategia de *media training* es útil para fortalecer la imagen institucional y la comunicación externa de la brigada y, a su vez, la del Ejército Ecuatoriano. Esta necesidad se incrementa al considerar el contexto de violencia que enfrenta Ecuador.

Con la observación participante de dos ejercicios de *media training* realizados en diferentes unidades de las Fuerzas Armadas, se pudo determinar el nivel de conocimiento y habilidades que posee el personal militar para brindar declaraciones de prensa. De esta forma se puede concluir que las capacidades de los voceros son limitadas debido a que, como afirmaron los servidores de estas instituciones, la preparación en este ámbito es poco frecuente, en comparación con el entrenamiento que se da a otras organizaciones del sector público, tales como la Secretaría de Gestión de Riesgos, que también participó en uno de los entrenamientos detallados en este informe.

Mediante la encuesta aplicada al personal de la brigada, se pudo conocer que en su mayoría no están relacionados con el término *media training*. Asimismo, la encuesta permitió establecer que las mayores dificultades que enfrentan los oficiales son la falta de experiencia en comunicación con los medios. En consecuencia, consideran que dentro de las habilidades más importantes para comunicarse efectivamente con los medios se encuentran conocer profundamente el tema que se está comunicando, tener claridad y concisión en el mensaje y ser capaces de adaptarse a distintas audiencias.

Por otro lado, la revisión de fuentes bibliográficas permite establecer la relación que existe entre la comunicación externa y la percepción de la imagen institucional. Particu-



larmente, con el contexto de la declaratoria de conflicto armado interno, el público se encuentra expectante de las labores de la brigada, dada su importancia militar. Los expertos en comunicación de la FAE y del Ejército Ecuatoriano determinan que la mejor manera de conseguir una mejora es a través de la práctica.

En la encuesta se consultó al personal militar acerca de su interés en participar en un programa de capacitación que permita desarrollar las capacidades comunicacionales. Se puede concluir que el personal está dispuesto a ser parte de este aprendizaje, pues consideran que es importante desarrollar habilidades para representar favorablemente a su institución. Tal es la importancia, que varios miembros del Ejército encuestados han tomado esta preparación por cuenta propia. Los temas que generan mayor interés son el entrenamiento para interactuar con los medios de comunicación, la comunicación digital y la creación de contenidos para redes sociales. Asimismo, expresan que, si bien la institución brinda capacitación en temas comunicacionales, no se puede considerar a este campo como la prioridad de los más de 43 000 soldados que prestan servicios.

Finalmente, con el desarrollo de esta investigación —que, además de las técnicas mencionadas anteriormente, recopila entrevistas a expertos en comunicación organizacional en los campos militar y civil— se determina que desarrollar estrategias de *media training* es una necesidad imperiosa para la Brigada de Infantería n.º 13 “Pichincha”. Esto se debe que no solo se trata de una institución del sector público con la obligación de rendir cuentas; a su vez, en la actualidad su imagen institucional cuenta con mayor exposición ante el público. Generar propuestas de *media training* permite mejorar en este aspecto.

## Referencias

- Chércoles, Esteban. 2010. “Media training: Una valiosa herramienta para ser más efectivos”. *Más Poder Local* 1: 38-9. <https://tinyurl.com/yr86z2bf>.
- EC Ejército. 2016. *Guía práctica: Respuestas para un manejo adecuado de crisis comunicacionales*. Quito: Ejército Ecuatoriano.
- Flores, N. 2024. “Técnicas de voz y lenguaje corporal”. *Oratoria, Imagen y Media Training para Políticos y Consultores* [curso].
- García, Domingo. 2017. “De los códigos a las auditorías éticas: Una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social”. *Profesional de la Información* 26 (2): 268-76. <https://tinyurl.com/4eru4w95>.
- Guerrero, Fernando. 2022. “Las líneas de persuasión militar: Alternativa estratégica en la comunicación organizacional”. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa* 7 (3): 56-67. <https://tinyurl.com/3amuanww>.
- León, S. 2024. “¿Qué carajo quiere el periodista?”. *Oratoria, Imagen y Media Training para Políticos y Consultores* [curso].



- Luna, Andrés. 2017. “Gestión de la comunicación en situaciones de crisis: Elaboración de mensajes y estrategias”. En *Gestión de la comunicación: Propuestas metodológicas*, coordinado por Natalia Angulo, 107-24. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Ochoa, Vania, y Cristian Erazo. 2025. “La comunicación digital efectiva a partir de la media training y su incidencia en la reputación corporativa de empresas públicas de Cuenca”. *Pacha. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global* 6 (17). <https://tinyurl.com/mr2rrjyz>.
- Velásquez, Andrea, Fabricio Vela y Claudia Rodríguez. 2024. “Voceros y periodistas en la era digital: Comunicación, opinión pública y nuevas plataformas”. *ComHumanitas* 15 (2): 143-57. <https://doi.org/10.31207/rch.v15i2.452>

## Declaración de autoría

Geomayra Mishell Rebolledo Zhingre participó en la conceptualización, curación de datos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador y redacción, y revisión y edición del artículo final. Andrés Alfredo Luna Montalvo contribuyó con la conceptualización, el análisis formal, la investigación, metodología, recursos, supervisión, validación, visualización, y revisión y edición del artículo final.

## Declaración de conflicto de intereses

— 167 —

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.