

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis de doctorado

Título

Las instituciones de derechos humanos en internet.
Los sitios web de las Defensorías del Pueblo de Argentina,
Colombia, Ecuador y España.

AUTOR: Lic. Juan José Larrea

DIRECTORA: Dra. Adriana Amado Suárez

Noviembre de 2017

Prólogo	10
Capítulo I - Introducción: fundamentos teóricos y justificación de la investigación ...	13
1.1. Objeto de estudio e hipótesis	14
1.2. Los derechos humanos en épocas digitales.....	15
1.3. Comunicación organizacional y comunicación institucional	17
1.4. Relaciones públicas 2.0.....	35
1.5. Diálogo público	40
1.6. Espacio público accountable	45
1.7. Defensorías del Pueblo: instituciones, sitios web y empoderamiento	55
1.8. Hacia el análisis de los medios digitales de comunicación de las defensorías del Pueblo	59
Capítulo II – Defensorías del Pueblo	64
2.1. Origen de la Defensoría del Pueblo	64
2.2. Las Defensorías del pueblo en Argentina, Colombia, Ecuador y España ...	71
2.2.1. <i>Defensor del Pueblo de Argentina</i>	73

2.2.2. <i>Defensor del Pueblo de Colombia</i>	77
2.2.3. <i>Defensor del Pueblo de Ecuador</i>	80
2.2.4. <i>Defensor del Pueblo de España</i>	83
Capítulo III – Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	86
3.1. Internet: origen, desarrollo y evolución.....	87
3.2. El nacimiento de la web 2.0: la participación.....	91
3.3. Prosumidor	93
Capítulo IV – Las Defensorías del Pueblo y las TICs	97
4.1. Twitter y las Defensorías del Pueblo: un acercamiento.....	99
4.1.1. <i>Una síntesis sobre Twitter</i>	103
4.2. Facebook y las Defensorías del Pueblo: un acercamiento.....	104
4.2.1. <i>Una síntesis sobre Facebook</i>	108
4.3. Defensorías del Pueblo, participación y TICs.....	114
Capítulo V – Análisis comparado de los medios digitales de comunicación de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España	120

5.1. Entendiendo a los medios digitales de comunicación de las Defensorías del Pueblo	123
5.1.1. <i>Matriz de análisis</i>	129
5.2. Análisis de los sitios web de las defensorías.....	133
5.3. Sitios web de las defensorías: rendimiento y recepción	136
5.4. Sitios web de las Defensorías del Pueblo: regular desempeño.....	147
5.4.1. <i>Sitio web del Defensor del Pueblo de Ecuador</i>	147
5.4.2. <i>Sitio web del Defensor del Pueblo de Colombia</i>	151
5.4.3. <i>Sitio web del Defensor del Pueblo de Argentina</i>	152
5.4.4. <i>Sitio web del Defensor del Pueblo de España</i>	155
5.5. Redes sociales de las Defensorías del Pueblo: rendimiento y recepción .	157
5.6. Recepción de las redes sociales de las defensorías en el público.....	166
5.7. Medios digitales de comunicación de las defensorías del Pueblo: entre una demanda insatisfecha y una oferta que no termina de entender a su público..	178
Capítulo VI – CONCLUSIONES.....	186
BIBLIOGRAFÍA.....	194

Listado de cuadros

Cuadro 1 – Comparación de paradigmas alternativos al funcionalismo	22
Cuadro 2 – Teoría de la antiorganización	24
Cuadro 3 – Matriz para tipificación de blogs	61
Cuadro 4 – Diferencias entre la web 1.0 y la web 2.0.....	93
Cuadro 5 – Operacionalización de la variable “ <i>performance</i> de los sitios web” ...	130
Cuadro 6 – Indicador “velocidad de descarga”:* puntuación	137
Cuadro 7 – Indicador “vínculos rotos”:* puntuación	138
Cuadro 8 – Dimensión “usabilidad”:* puntuación.....	143
Cuadro 9 – Dimensión “recepción”:* puntuación.....	146
Cuadro 10 – Ecuador: análisis de la variable <i>performance</i> del sitio web de la Defensoría del Pueblo (mayo de 2017)	148
Cuadro 11 – Colombia: análisis de la variable <i>performance</i> del sitio web de la Defensoría del Pueblo (mayo de 2017)	151
Cuadro 12 – Argentina: análisis de la variable <i>performance</i> del sitio web de la Defensoría del Pueblo (mayo de 2017)	153

Cuadro 13 – España: análisis de la variable <i>performance</i> del sitio web de la Defensoría del Pueblo (mayo de 2017)	155
Cuadro 14 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: cantidad de posteos -sitios web, Facebook y Twitter (de marzo a mayo de 2017)	158
Cuadro 15 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: reenvíos en Facebook (período: marzo-mayo de 2017).....	166
Cuadro 16 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: reenvíos en Facebook —contenido propio y contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).....	167
Cuadro 17 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: reenvíos en Twitter (período: marzo-mayo de 2017).....	168
Cuadro 18 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: reenvíos en Twitter —contenido propio y contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).....	168
Cuadro 19 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: <i>likes</i> en Facebook (período marzo-mayo de 2017).....	170

Cuadro 20 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: <i>likes</i> en Facebook —contenido propio y contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).....	171
Cuadro 21 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: <i>likes</i> en Twitter (período: marzo-mayo de 2017).....	172
Cuadro 22 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: <i>likes</i> en Twitter —según posteo con contenido propio o con contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).....	173
Cuadro 23 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: comentarios en Facebook (período: marzo-mayo de 2017)	174
Cuadro 24 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: comentarios en Facebook —posteos con contenido propio y posteos con contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).	175
Cuadro 25 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: comentarios en Twitter (período: marzo-mayo de 2017).	176
Cuadro 26 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: comentarios en Twitter —posteos con contenido propio y posteos con contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).....	177

Listado de ilustraciones y gráficos

Ilustración 1 – Ejemplo de <i>likes</i> , comentarios y retuits en un tuit.....	101
Ilustración 2 – Ejemplo de <i>hashtag</i> en un tuit	102
Ilustración 3 – Número de seguidores en un perfil de Facebook; Error! Marcador no definido.	
Ilustración 4 – Ilustración de <i>hashtag</i> , <i>likes</i> y reenvíos en un perfil de Facebook....	106
Ilustración 5 – Ejemplo de un posteo con video en Facebook	107
Ilustración 6 – Sitios web de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España (mayo de 2017).....	125
Ilustración 7 - Perfiles en Twitter de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España (mayo de 2017)	127
Ilustración 8 – Ejemplo visual de favicon (ícono de “Favoritos”)	140
Ilustración 9 – Resultado de búsqueda en Google sobre la Defensoría del Pueblo de Argentina (mayo de 2017)	141
Ilustración 10 – Ejemplo de un sitio web seguro.....	142
Gráfico 11 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: cantidad de posteos en sitios web (marzo a mayo de 2017)	159

Ilustración 12 - Posteo de contenido propio.....	161
Ilustración 13 - Posteo de contenido externo.....	163
Gráfico 14 – Cantidad de posteos en Facebook de las defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España —distinguiendo entre publicaciones de contenido propio o externo (de marzo a mayo de 2017).....	164
Gráfico 15 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: cantidad de posteos en Twitter —publicaciones de contenido propio o externo (período: marzo-mayo de 2017).....	165

Prólogo

El interés por investigar las relaciones del defensor del Pueblo nacional en lo que hace a los derechos humanos y a las prácticas de comunicación surge por la participación personal por más de 20 años como integrante y responsable del área de comunicación del organismo mencionado al poco tiempo de su puesta en marcha en la República Argentina, en 1994. Paralelamente, y por la elección de pares de otras defensorías nacionales, el autor de esta tesis ha coordinado la Red Iberoamericana de Comunicadores de Defensorías del Pueblo durante el lapso de un año.

El Defensor del Pueblo —del sueco *ombudsman* (comisionado o representante)— es una autoridad del Estado encargada de garantizar, promover, divulgar, defender y proteger los derechos humanos y controlar el ejercicio de las funciones administrativas públicas. Su nacimiento en algunos países de América del Sur se remonta a la década de 1990, en coincidencia con reformas de sus ordenamientos constitucionales.

En casi un cuarto de siglo trabajando en el ámbito de defensorías del Pueblo este doctorando transitó uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la figura del Defensor del Pueblo en los países de América Latina contemplados en esta

investigación: la dificultad de comunicar por intermedio de los medios de comunicación tradicionales (radio, diario y televisión), debido al bajo interés en difundir lo concerniente a derechos humanos por parte de las empresas de medios.

Al comenzar a transitar el doctorado, comentaron que sería una etapa distinta, con sacrificio y donde entran en juego aspectos de la vida personal que dificultan el avance —o aún— concreción del mismo. Tenía claro cuál sería el campo de la investigación a elegir intentando encontrar soluciones para una mejor divulgación o difusión en materia de derechos humanos. Según el calendario de trabajo de la presente tesis, llevaría aproximadamente cuatro años. Pero finalmente, consumió el doble de tiempo por causa de pérdidas familiares valiosas que detuvieron el tiempo sin paralizarlo del todo.

Es una gran felicidad poder terminar esta investigación en memoria y honor de mi ex esposa y madre de mis hijos que partió en 2014, y de quien obtuve gran apoyo familiar y profesional para lograr este emprendimiento. Siempre te recordaré, Mariana, y agradeceré los valores y enseñanzas que nos dejaste a Candela, a Juan Iñaki —nuestros hijos— y a mí.

Agradezco a mis hijos el impulso y paciencia por restarles horas familiares. Son mis amores e inmenso motor de vida y felicidad. ¡Son lo importante en mi vida!

También agradezco a mis padres por el apoyo constante pero más aún por los valores que me inculcaron para afrontar la vida con respeto al prójimo, amor familiar y fe en Dios.

Gracias a mi directora de tesis, doctora Adriana Amado Suárez, por su profesionalismo, impecable dirección, exigencia y paciencia. Siempre la admiré por sus conocimientos, valores y conducta. Doble orgullo saber que es y será por siempre *mi directora* en este campo.

Finalmente: gracias a la Universidad Nacional de La Plata, alta casa de estudios en donde aprendí de distintas miradas, reflexiones e ideas sobre la sociedad, y más aún, a entender los caminos para ser crítico de la realidad, intentando alcanzar la figura del ser intelectual.

Capítulo I - Introducción: fundamentos teóricos y justificación de la investigación

“La comunicación consciente (el lenguaje humano) es lo que determina la especificidad biológica de la especie humana. Como la actividad humana está basada en la comunicación e internet transforma el modo en que nos comunicamos, nuestras vidas se ven profundamente afectadas por esta nueva tecnología de la comunicación” (Castells, 2001:19).

Este trabajo de investigación se relaciona con una de las funciones encomendadas al defensor del Pueblo nacional en el campo de los derechos humanos: su divulgación, y las nuevas oportunidades que se le presentan a partir del uso de la tecnología, sumado al empoderamiento que éstas ofrecen a los usuarios de internet (personas, empresas públicas o privadas) sin la dependencia absoluta de los medios tradicionales de comunicación.

1.1. Objeto de estudio e hipótesis

La **unidad de análisis** de la presente investigación está conformada por los medios digitales de comunicación (MDC) de las defensorías del Pueblo de Argentina, España, Colombia y Ecuador —esto es, sus sitios web y su presencia en redes sociales (en esta investigación, Facebook y Twitter)—. A través de ella se observará de qué forma utilizan, o no, estas potencialidades de una comunicación más dinámica y de ida y vuelta con el público.

El **objetivo general** de esta tesis apunta a indagar cómo el campo de la comunicación organizacional (en su variante institucional) con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) puede ofrecer caminos válidos para pensar un mejor funcionamiento de las defensorías del Pueblo en Iberoamérica mediante mejores políticas de comunicación organizacional de las Defensorías del Pueblo, en escenarios democráticos complejos y pluralistas.

A su vez, la **hipótesis** de esta tesis postula que el avance en la comunicación digital —especialmente por internet (tanto en computadoras como dispositivos móviles)— no logró que las defensorías del Pueblo de Iberoamérica aprovecharan estas herramientas para acercarse más a su público, fortalecer lazos con éste y coadyuvar en el trabajo en pos de los derechos humanos.

La elección de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España se debe a que tienen como denominador común violaciones a los derechos humanos ocurridas en sus territorios y en contra de sus pueblos (trabajadores, militantes políticos, pueblos originarios, campesinos, entre otros sujetos sociales), generadas en épocas en donde predominaron dictaduras, guerrillas y cárteles del narcotráfico (en forma separada, o en conjunto).

Estos cuatro países elegidos constituyen naciones de relativo mayor desarrollo (como España y Argentina), de países con incipiente crecimiento (como Colombia), de países con un histórico atraso relativo (como es el caso de Ecuador) o de países con problemas muy serios relacionados con los derechos humanos —como Colombia (en donde el narco y la guerrilla atraviesan varios de esos déficits) o Argentina (tanto en la actualidad como en su pasado dictatorial, último punto que también comparte España).

1.2. Los derechos humanos en épocas digitales

Con más de veinte años de experiencia personal y profesional trabajando en el ámbito de los derechos humanos puedo sostener que fue —y sigue siendo— común enfrentar obstáculos en materia de divulgación a la hora de poder contar con los medios tradicionales de comunicación. La radio, televisión o diarios, en su

mayoría empresas privadas con fines de lucro e intereses creados (sociales, culturales, políticos, religiosos, entre otros) y en búsqueda constante de un mayor *rating* (cantidad de espectadores de los medios más consumidos por la sociedad) no tienen a los derechos humanos como una alternativa de difusión que les otorgue mayor audiencia —solo en los casos donde predomina el morbo con imágenes sensibles.

Alicia Cytrimblum lo explica en términos generales destacando que “la prensa sería, desde siempre, privilegió la política y la economía por encima de todos los otros temas. Como consecuencia de esta elección, la oferta informativa de todos los medios está encabezada por secciones, dedicadas por completo a desarrollar, desmenuzar e investigar cada hecho que se produce en ambos mundos” (Cytrimblum, 2009:44). Por su parte, Castells sostiene que se profundiza esta problemática ya que venimos de “una comunicación de masas tradicionalmente —y en la mayoría de los casos—, unidireccional, el mensaje se envía de uno a muchos, en libros, periódicos, películas, radio y televisión” (Castells, 2009:88).

Para entender la complejidad del acto comunicativo, uno de los caminos es estudiar algunos elementos o aspectos relevantes presentes en la gestión de proceso comunicativo en las organizaciones: las barreras, los niveles de análisis, las redes, los flujos, los medios y las diversas modalidades de comunicaciones existentes (Kunsch, 2003:73).

La presente tesis quiere poner en evidencia esta situación para mejorar un aspecto fundamental (los espacios y medios digitales en el ciberespacio) de las Defensorías del Pueblo a nivel nacional —instituciones que debieran ser referentes y fuente de información para los ciudadanos de nuestros países—. Porque, como reflexiona Habermas, los derechos humanos y las normativas y los espacios institucionales que buscan desarrollarlos, son vitales en relación con las posibilidades y la necesidad de integración social en sociedades complejas (Habermas, 2006).

1.3. Comunicación organizacional y comunicación institucional

El campo de la comunicación que abarca y engloba a la comunicación institucional (área en la que nos concentramos en la presente tesis) es la conocida como “comunicación organizacional”.

Entendemos que este abordaje teórico se relaciona con el análisis de los sitios webs y las redes sociales (Facebook y Twitter) de las defensorías del Pueblo planteado en esta tesis, toda vez que los medios digitales de comunicación (texto, imagen, video y sonido en formato digital) se han convertido en instrumentos ineludibles en los últimos años, observando que la comunicación institucional debiera potenciar la vinculación de estas instituciones de derechos humanos con

sus públicos objetivos, con la posibilidad de potenciar enormemente un mayor diálogo público.

La organización se caracteriza por un grupo que vaya en búsqueda de un objetivo común, cuyos papeles son diferenciados y hasta jerarquizados. La organización se diferencia de las simples asociaciones, porque esta última —aun siendo un colectivo de personas reunidas en torno a un proyecto común (que incluso puede haberle dado origen)— se diluye cuando el objetivo es alcanzado, terminando la razón para cooperar. Para la organización, con todo, su sobrevivencia es fundamental para sus miembros.

Hay autores como Rafael Ávila González (2004) que critica la hegemonía de la comunicación “managerial” (gerencial), basada en una “razón funcionalista” que abrega sobre conceptos de orden, eficacia y estrategia, los cuales son considerados como medios “naturales” que buscan alcanzar fines “objetivos” de la organización (especialmente, maximización de beneficios).

Ávila González —que basó su trabajo en la teoría económica de la empresa, en las teorías de las organizaciones y en el discurso de la comunicación organizacional— afirma que la comunicación organizacional devino el centro de la razón tecnocrática, convirtiéndose en categoría básica de análisis, a tal punto que los términos “*management*” y “organización” suelen tomarse como conceptos equivalentes.

Acción y gestión pasan a ser casi sinónimos desde el punto de vista de investigadores funcionalistas y managers, apropiándose de la legitimidad del campo —en términos de Bourdieu¹—, minimizando los aspectos normativos (sociales) y simbólicos (culturales) presentes en toda organización:

“(...) la jerarquía como expresión del orden social, el éxito como expresión de orden moral, la responsabilidad y la pertenencia que estructuran el orden social y moral en un conjunto racional, o en un orden natural”
(Abravanel, 1992:67).

Según este punto de vista, la comunicación organizacional queda subsumida a los criterios de evaluación que el espíritu tecnocrático establece como universales: productividad de las acciones y eficiencia de los procesos, contribución a los fines últimos de la organización y funcionalidad de las estructuras. Así, la complejidad de la acción comunicativa de las organizaciones se delimita —e, inclusive, se suplanta— por fronteras de mensurabilidad y predictibilidad, siendo de esta manera vaciada de significaciones socioculturales, desvalorizándola como elemento fundamental de la vida colectiva, convirtiéndola en mero problema de raíz técnica, perfectamente administrable y mensurable.

¹ Según el sociólogo francés Pierre Bourdieu, “campo” es la estructura de las relaciones objetivas de determinado tipo de producción cultural, la cual permite comprender la forma específica del funcionamiento de sus mecanismos.

En efecto, a partir de referentes de las ciencias sociales, como Weber, pero sobre todo, Parsons, Taylor y Mayo los teóricos organizacionales abrevan en las fuentes funcionalistas en donde las relaciones sociales y las de poder, los consensos institucionales básicos, los sistemas de representación y los arreglos estructurales son vistos como una expresión de una racionalidad superior, enmarcada en una especie de orden teleológico.

Para este paradigma, las organizaciones son consideradas como sistemas, naturalmente orientadas a metas y caracterizadas por procesos racionales de toma de decisiones, funcionalidad y seguimiento de estrategias.

El funcionalismo hegemónico en este campo reduce la comunicación a meros requisitos estructurales de las organizaciones, despojándola de su complejidad y densidad sociocultural.

La investigación administrativa —o de interés técnico, como la llama Habermas— no es ilegítima en sí misma, sino en tanto y en cuanto se conciba como la única habilitada para abordar la comunicación organizacional, excluyendo de esta manera otras interpretaciones, imponiendo su punto de vista como criterio universal de validez.

Existen algunas excepciones a este paradigma funcionalista —por ejemplo, Mumby, Deetz y Thayer, y algunos paradigmas que luchan por disputar el centro

de la hegemonía del campo al funcionalismo: el del consenso, el del control y el crítico (Ávila González, 2004).

A continuación se grafica comparativamente estos tres paradigmas alternativos al funcionalista dentro del campo de la comunicación organizacional.

Cuadro 1 – Comparación de paradigmas alternativos al funcionalismo

Aspecto	Consenso	Control	Crítico
Visión de la sociedad	Positiva. Economía de mercado. Relaciones sociales armónicas, plurales. Reformismo.	Crítica capitalismo monopólico. Visión Dialéctica e histórica de la sociedad. Apoyo a clase trabajadora.	Crítica hacia capitalismo tardío, muy industrializado y conciencia unidimensional. Valores humanistas.
Visión de la ciencia	Administración y psicología organizacional. Sociología. Empirismo.	Sociología y economía de base marxista.	Filosofía social y sociología (incluso investigadores “no académicos”).
Foco de investigación	Tecnología y organización. Problemas humanos. Aspectos sociopsicológicos del trabajo.	Condiciones capitalistas de producción. Proceso del trabajo. Poder.	Racionalidad tecnológica. Significado del trabajo. Crítica de la ideología.
Conocimiento buscado	Práctico y técnico. Aplicable a líderes y actores políticamente relevantes.	Sociocrítico. Explicar conflictos sociales. Aliente cambios favorables a los trabajadores.	Explique represión de la sociedad tecnocapitalista. Estimule cambio de conciencia.
Tarea del investigador	Mejoramiento socio-tecnológico del sistema social (métodos para cambios prácticos). Describir obstáculos a la humanización de las relaciones.	Emancipatorio. Orientada al fin de la explotación y la dominación de clase en el capitalismo.	Emancipatorio. Concentrado en superar la represión tecnocapitalista y su ideología.

Fuente: Mats Alvesson en Ávila González (2004:74).

Por su parte, la teoría radical de la organización postula a las organizaciones como instrumentos de dominación, cuya acción es básicamente opresiva, en cuanto son parte de la estructura de explotación a nivel social y económico. La adscripción al concepto de lucha de clases impulsa a los investigadores de esta teoría radical de la organización a estudiar tanto los mecanismos que permiten la dominación de una clase sobre otra como las acciones que serían necesarias para suprimir ese estado de cosas.

Cuadro 2 – Teoría de la antiorganización

	Teoría convencional de la organización	Teoría de la antiorganización
Localización paradigmática	Funcionalismo	Humanismo radical
Fuente intelectual de problemas, metáforas y ejemplos	Ciencia	Humanidades
Enfoque conceptual (nivel de análisis)	Organizaciones	Modo de organización social
Sociedad conceptualizada como	Sistema	Totalidad
Problema socioeconómico predominante	Ausencia generalizada de satisfacción laboral	Alienación universal
Medios de producción predominantes	Industrial, tecnología de base fabril	Tecnología alternativa (no urbana, pequeña escala, cooperativa)
Preocupación por la maximización de:	Productividad	Creatividad humana
Comportamiento humano de acuerdo con:	Racionalidad instrumental	Racionalidad de valores
Posición ético-política	Comprensión y reforma del sistema	Comprensión e inducción de una nueva totalidad

Fuente: Gibson Burrell y Gareth Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*, Heinemann, Burlington, Estados Unidos, 1985, págs. 322-323.

En los últimos tiempos las instituciones públicas también toman el lenguaje y los principios “manageriales” funcionalistas —eficiencia, objetividad, toma de decisiones a partir de “costos”, entre otras características.

Esto se revela problemático, toda vez que la naturaleza de las instituciones públicas reside en trabajar y velar por la construcción de ciudadanía, por garantizar derechos y generar inclusión y justicia entre la población. En el caso de las instituciones de derechos humanos, como las Defensorías del Pueblo, este último abordaje se vuelve prioritario.

Más aún: por las características en el trabajo de una Defensoría del Pueblo los presupuestos funcionalistas de una mancomunidad básica de intereses entre los actores del sistema social —postulado caro al organicismo del siglo XIX anidado en el funcionalismo— se tornan inválidos, cuando las tensiones sociales se manifiestan en todo su poder, y es la defensoría la que debe intermediar e intervenir en busca de soluciones y superaciones que no están inscriptas, precisamente, en un ambiente de concordia y armonía social.

Por ello, esta tesis plantea una estrategia superadora a la “managerial” funcionalista. En este sentido, Lima (2010) postula una “comunicación dirigida” —basándose en Antonio Vasconcelos y Celso Oliveira (en Kunsch, 2003:186-187)— a la que define de la siguiente manera:

“una forma de comunicación humana destinada a propiciar mayor interacción entre personas y grupos, puesto que cuanto más directa es, mejor será el resultado de cualquier comunicación. En la comunicación dirigida el comunicador y el receptor se identifican”.

Se torna indispensable el planeamiento para que los resultados de comunicación dirigida alcancen sus objetivos en la gestión de los relacionamientos de una defensoría. “Es imprescindible planear el proceso de interrelacionamiento de las organizaciones con sus públicos, adoptando estrategias y técnicas apropiadas y utilizando instrumentos adecuados para cada segmento de público al que se quiere alcanzar” (Kunsch, 2003:103).

Las herramientas de comunicación, como los sitios web y las distintas plataformas y redes sociales (medios de comunicación digital), tienen la posibilidad y la necesidad de ser fundamentales en este accionar. Aunque todavía se esté en proceso de consolidación de una utilización óptima de estas herramientas en el sentido antedicho.

Es preciso notar esa acción como parte de una planeación mayor, debido a que toda comunicación desarrollada debe estar integrada al planeamiento estratégico de la organización como un todo, con el fin de alinear las acciones y maximizar los resultados de forma coherente. Lima lo ejemplifica de la siguiente manera:

“El nuevo defensor precisa tener conciencia de que el propósito final de toda organización, independientemente de su característica —empresa privada, público o del tercer sector— es producir u ofertar bienes o servicios de calidad, con eficiencia en la obtención de lucros y satisfacción de su cliente. Visto de esa forma, clientes y organizaciones poseen los mismos intereses cuando se trata de la prestación de un servicio (2008:34).

Para conquistar la efectividad de las acciones de la defensoría, es preciso desarrollar competencias de gestión, con el fin de transponer el papel de ejecutor, visualizando sus actitudes como subsidios para la consolidación de la credibilidad de la defensoría. Las acciones necesitan de sustentabilidad, para lo que es fundamental que estén alineadas con los objetivos de gestión, su ejecución sea viable y esté bien realizada, considerando los costos y la competencia técnica envueltos en la implantación, y que sus resultados sean permanentes.

Kunsch ahonda en esta línea, enfatizando las aptitudes que debe tener un defensor:

“Las relaciones públicas enfatizan el lado institucional y corporativo de las organizaciones. En síntesis, como actividad profesional, ellas: identifican a los públicos, sus reacciones, percepciones y piensan en estrategias comunicacionales de relacionamientos de acuerdo con las demandas

sociales y el ambiente organizacional; supervisan y coordinan programas de comunicación con los públicos —grupos de personas que se auto-organizan cuando una organización los afecta o viceversa—; prevén y gerencian conflictos y crisis por las cuales pasan las organizaciones y pueden despuntar dentro de muchas categorías: empleados, consumidores, gobiernos, sindicatos, grupos de presión, etc.” (2003:95)

Además de repasar conceptos relacionados a la comunicación organizacional en su variante institucional, intentaremos reflexionar sobre los cambios provocados, como consecuencia del advenimiento de la tecnología a finales de la década del noventa, en el consumo de información, diálogos y participación en la sociedad.

Se entiende por “institución” a una entidad representativa y referencial de la sociedad, cuyas funciones y acciones están determinadas por una serie de objetivos y metas que se corresponden con las necesidades y/o exigencias de la sociedad o de algún colectivo social en particular.

Los autores Edmond Marc y Picard Dominique postulan que las instituciones cumplen un rol fundamental en la organización social y las definen como un “producto de un proceso complejo donde se conjugan historias peculiares, culturas, misiones fundacionales, luchas de poder, transformaciones y también subjetividades en permanente dinámica. Todo ello en un contexto que ha sufrido importantes cambios las relaciones laborales, el orden de las representaciones, la

credibilidad hacia los actores, la función de la institución Estado. A lo que se agrega una, sin igual expansión del orden simbólico, cuya productividad para el armado de escenarios e imaginarios ya no se pone en duda” (1992:28).

En esta investigación, se entiende a la comunicación institucional como aquella que se encarga de difundir, promover y relacionar a la entidad en los ámbitos de interés trabajando a la comunicación de forma integral y no como una mera transmisión. A decir de Joan Costa, “un sistema de comunicaciones significa un conjunto diverso de modos, instrumentos, procesos y acciones de comunicación, donde cada uno de ellos responde a estrategias y objetivos concretos” (Costa, 1993).

La comunicación institucional comprende un abanico de disciplinas que se adecuan al modo y a las circunstancias en que se quiere comunicar lo que la institución realiza. Por supuesto que no todo está dicho en materia de comunicación, y todos los días aparecen nuevas teorías acerca de lo correcto y de lo útil, lo cual dan lugar a disciplinas o métodos innovadores que benefician y enriquecen la relación directa que debe prevalecer entre ciudadanos, e instituciones.

Sería difícil pensar en la comunicación institucional como un concepto aislado, definirla por sí misma o hacer un análisis de ella sin involucrar otros sectores. Esto sucede porque la comunicación institucional sería la consecuencia de una serie de

acciones que la componen y causa de una necesidad que todas las organizaciones tienen: generar una imagen positiva y sólida en la mente de sus públicos.

Como se destaca en el marco teórico, esta tesis entiende la comunicación en una institución como una herramienta de las organizaciones para desarrollar, alcanzar sus metas y vincularse positivamente con sus públicos objetivos.

Por lo tanto, la comunicación institucional está “constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos. Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados” (Chaves, 1999:19). Los asuntos públicos y de *lobby*, el plan de crisis, ceremonial y protocolo, publicidad, *branding*, responsabilidad social empresaria, las relaciones públicas, el diseño, imagen, las TICs, entre otras, son todos componentes de la comunicación institucional y es ésta, a su vez, la que las reúne, alinea y unifica para lograr coherencia en el mensaje global de la organización que, finalmente, redundará en la formación de una imagen satisfactoria en sus públicos.

La comunicación institucional está compuesta básicamente por públicos internos (comunicación interna) y públicos externos (comunicación externa) —que desarrollaremos líneas más adelante— y sus tácticas de comunicación hacia ambos públicos se vio afectada a partir del uso masivo de la tecnología en la

sociedad (Jenkins, 2008). Públicos conectados mediante internet desde computadoras o dispositivos móviles (celulares o tabletas) a una inmensidad de información, equipos de trabajos, tareas profesionales, familias, entre otros (Ivoskus, 2008). Cambios en los consumos de información, participación e interacción entre la sociedad en si misma, o con empresas, sectores gubernamentales, fuerzas vivas, entre otros, además del avance tecnológico —como el paso de la web 1.0 al 2.0 que veremos a continuación— han incidido en las formas de comunicar (Islas, 2010).

En la actualidad existe una multiplicidad de definiciones acerca del concepto de **comunicación interna**. Según la perspectiva adoptada por los investigadores, puede ser entendida como un proceso de mera transmisión de información o como un recurso de integración, entre otras posibilidades (González Frígoli, 2009).

En una primera instancia debe mencionarse que esta modalidad comunicacional se encuentra dirigida específica y particularmente al personal y a los miembros de una entidad, y que sus tácticas están compuestas por acciones de comunicación, publicidad, recursos humanos (González Frígoli, 2009).

La comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los

mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la comunicación interna también es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre sus miembros. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas de la organización.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la entidad, desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Tiene como fin contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible. Esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.

Si la comunicación interna refiere al conjunto de redes, discursos y mensajes que confluyen en el interior de una institución, la **comunicación externa** debe ser entendida como aquella que se dirige hacia afuera de la entidad, hacia sus públicos externos (Costa, 2003).

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la entidad e institución hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. En esta línea, Sánchez Calero (1992) define esta modalidad comunicacional como la transmisión de información destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prensa, grupos de interés, entre otros).

De igual modo, Sanz (en Sánchez Calero, 1992) propone entenderla como aquella comunicación masiva que emite la organización y que tiene como destinatario a sujetos ajenos a ella. Adoptaría diferentes formas y contaría con diferentes herramientas dependiendo de la finalidad perseguida, de la naturaleza y características del mensaje a emitir, y de sus destinatarios.

Por su parte, Muriel y Rota (1980) conciben a la comunicación externa como el enlace entre la institución y los públicos externos; ésta tiene como propósito contribuir a la coordinación de la institución con el macrosistema o sociedad para que alcance sus objetivos. Es una herramienta de gestión que, a través de la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos,

permitirá el logro de los objetivos de ambos. Esta armonización de intereses será posible en la medida en que la institución, a través de su sistema de comunicación institucional, conozca a sus públicos externos, determinando su ubicación, sus características, sus necesidades, etc.

Al respecto, Fernández López (2007) destaca que una comunicación externa eficaz tiene que considerar lo interno y lo externo, tiene que ser global —es decir, debe tener en cuenta todos los posibles aspectos—, integrada —los mensajes deben ser coherentes unos con otros y seguir una política comunicativa previamente definida—, constante —debe sostenerse en el tiempo—, planificada y honesta.

Por lo tanto, tal como se ha podido apreciar en los apartados precedentes, la dimensión comunicacional resulta un aspecto fundamental para el desarrollo, funcionamiento y expansión de las instituciones. De este modo, a lo largo de los años los responsables de su planificación y su gestión han sabido diagramar la estrategia comunicativa en función de los canales y herramientas disponibles. En este contexto, el advenimiento de las nuevas tecnologías de comunicación e información han propiciado la coexistencia y la convergencia de una multiplicidad mediática originando una nueva configuración de los públicos destinatarios y la conformación de un nuevo agente social, el prosumidor, quien cuenta con la

capacidad de asumir el rol de productor (emisor) y consumidor (receptor) simultáneamente.

1.4. Relaciones públicas 2.0

Tal vez, las relaciones públicas sea el concepto más utilizado para referirse a la comunicación en una organización y gestionar las relaciones de ésta con sus públicos. Existen diferentes teorías en torno al origen, evolución, desarrollo y términos de esta disciplina, en tanto que se refiere a un ámbito de conocimiento que implementa la gestión estratégica (para públicos internos y externos), con el objetivo de estrechar relaciones entre la organización y sus públicos.

Las relaciones públicas surgen como “necesidad de comunicación social entre los actores y sus interlocutores o públicos afectos”, señala Castillo (2004:44). En este sentido, podemos decir que las relaciones públicas surgen como la “forma democrática” de unir pensamientos, ideas, objetivos, metas de dos tipos de públicos, intentando consensuar el bien común, como forma de mantener la estabilidad, productividad y rentabilidad.

En tanto, Solano sostiene que “las relaciones públicas surgen cuando una determinada sociedad adquiere plena conciencia de que existe una necesidad de intercomunicación social y al mismo tiempo, de que el modelo presuntamente idóneo para satisfacerla exige unos conocimientos o aptitudes y un esfuerzo

susceptibles de construir para una profesión autónoma” (citado en Castillo 2004:44).

En lo que se refiere a las primeras experiencias de relaciones públicas, se puede encontrar un origen en la figura de Samuel Adams y sus campañas comunicativas en el siglo XVIII, en el contexto de la Revolución de los Estados Unidos. Según apunta Arceo Vacas (1988:25), este independentista y movilizador de masas desarrolló una campaña de concientización en las colonias estadounidenses para luchar contra el sometimiento del poder británico. Adams escribió artículos de prensa, folletos o panfletos, y además desarrolló reuniones creando asociaciones para propagar sus ideas.

Para Castillo (2004:45), la década importante fue la comprendida entre 1919 y 1929, donde las relaciones públicas comienzan a integrarse en el ámbito universitario como disciplina a estudiar (en Escuela de Sociología de la Universidad de Nueva York). Nacen también durante esta etapa las primeras agencias de relaciones públicas, se edita el primer libro de relaciones públicas de la historia y se consolida la figura más conocida de la materia, Edward L. Bernays². En este sentido las aportaciones de Bernays a las relaciones públicas se pueden resumir en:

² Edward L. Bernays fue periodista, publicista e inventor de la teoría de las Relaciones Públicas. Entre sus logros, cabe destacar la publicación, en 1923, de la primera obra sobre la disciplina

- Campos de acción y funciones: se define el campo de las relaciones públicas y las funciones que ha de cumplir.
- Públicos: se establecen los criterios en torno a la opinión pública y sus características.
- Técnica y método: se empieza a hablar de herramientas que favorecen la práctica de las relaciones públicas y de los pasos a realizar en un plan de comunicación.
- Ética: las relaciones públicas deben basarse en la verdad.

Es a partir de las aportaciones de Bernays cuando las relaciones públicas comienzan a ser estudiadas y practicadas desde criterios científicos. Es a partir de este momento cuando se piensa que las relaciones públicas constituyen una actividad que debe ser llevada a cabo por profesionales, y que los criterios con los que debe actuar han de ser rigurosos y basados en postulados de metodología científica (Castillo, 2010:76).

("Crystallizing Public Opinion"). Fue, igualmente, la persona que asentó las bases para que las Relaciones Públicas fueran una disciplina considerada como tal, al mismo tiempo que la convirtió en ciencia. Fue quién dio impulso a la Responsabilidad Social Empresarial, ya que contempló la ética como una parte fundamental de las Relaciones Públicas.

Las distintas definiciones sobre relaciones públicas son diversas y todas aluden hacia la mejora de la imagen o de procesos internos de cualquier organización con fin de potenciar los vínculos con sus públicos objetivos.

Como se mencionó líneas arriba Edward L. Bernays es considerado el artífice de la consolidación de las relaciones públicas. Fue su libro, *Cristalizando la opinión pública* (1923), quién sentó las bases para el ejercicio de la profesión y para una visión académica. Para Bernays (1998:20) las relaciones públicas “son el intento de recabar el apoyo del público para una actividad, causa o movimiento, a través de la aproximación, la persuasión y la información”.

En 1978, a partir de la unión de asociaciones de relaciones públicas de todo el mundo, se firmó la Declaración de México, teorizando acerca del significado de las relaciones públicas (Rojas Orduña, 2005:32): “La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y el público”.

Tras la Declaración de México, Cabrera (1997:44) hace referencia al axioma establecido por el Institute of Public Relations (1987), argumentando que la función de las relaciones públicas se corresponde con “el esfuerzo planificado y

sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutuas entre una organización y su entorno”.

Por su parte, la International Public Relations Association (IPRA) se refiere a las relaciones públicas como “una actividad de dirección de carácter permanente y organizado, por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver” (Cabrera, 1997:45).

En la misma línea, en relación a la unión entre organización y públicos objetivos, está la definición del profesor Sam Black, uno de los fundadores de la International Public Relations Association, donde afirma que las relaciones públicas es “el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total” (Cabrera, 1997:44).

Como se señala al principio, todas las definiciones poseen similares significados, si se tiene en cuenta la necesidad de vincular a los públicos objetivos con la organización a través de determinadas estrategias, puestas en marcha con planificación previa y organizada en función de una serie de objetivos.

También se destaca la clara función gerencial en las relaciones públicas que, avalada por varias definiciones manifestadas aquí, demuestran que la práctica de la misma debe ser llevada por un profesional interdisciplinar que maneje varios

campos de conocimiento que garantice o apunte a una visión estratégica —como la figura del *dircom* (acrónimo formado por las palabras director y comunicación).

1.5. Diálogo público

Esta tesis le otorga relevancia a la noción de diálogo público, reconociéndolo como imperativo democrático dirigido a los contextos de derechos humanos de las recientes sociedades complejas y pluralistas, esta tesis busca problematizar en qué medida es posible la construcción de una política de comunicación institucional basada en la noción de comunicación pública de los derechos humanos en los escenarios contemporáneos de las instituciones de esta área.

Por ello, es necesario problematizar cómo un parámetro de diálogo público puede ser capaz de producir una interrelación entre las instituciones de derechos humanos —ayudándolas a acercarse a su público y reforzar su legitimidad como interlocutoras entre la sociedad, sus derechos y necesidades y el Estado— y la comunicación institucional.

Con respecto al lugar de relevancia atribuido al diálogo público, Bohman (2009) reconoce que los momentos de controversias públicas son compuestos por una participación plural de innumerables agentes que, juntos, buscan convencerse unos a otros y coordinar sus acciones. Ese proceso de diálogo, según Bohman, no

está abierto sólo a una esfera de especialistas, sino que se dirige a cualquier sujeto que quiera ser parte de la deliberación.

Así, el diálogo público, tomado en cuanto actividad cooperativa, no exige “ni un acuerdo unánime entre todos, ni algún acuerdo de cada uno, sino un ideal distributivo de acuerdo a lo que otorga a cada uno su propia motivación para cooperar en un proceso de juzgamiento público” (Bohman, 2009:64).

La presente tesis liga la noción de “espacio público”, elaborado por Habermas durante décadas.

La perspectiva crítica —que hunde sus raíces en la Escuela de Frankfurt— fue elaborada por muchos investigadores, pero el más saliente fue Jürgen Habermas. Aunque el trabajo de Habermas complementó al de otros teóricos, varios aspectos del abordaje crítico de gran relevancia para el estudio de las organizaciones públicas. Especialmente importantes son sus aportes sobre: 1) la crítica a la razón instrumental, 2) la cientifización de la vida política y la reducción de la esfera pública, y 3) la relación entre el conocimiento, la comunicación efectiva y los intereses humanos.

La acción racional puede ocurrir sólo si se remueven las restricciones a la comunicación, incluyendo la restricción que frecuentemente distorsionan nuestros intentos para llegar al consenso: la dominación. Al respecto, Habermas expresaba

(1992:173): “está al mismo tiempo pre-estructurado y dominado por los *mass media*”.

Donde los patrones comunicativos son asimétricos —es decir, donde una parte de la comunicación tiene poder sobre el otro— se producen distorsiones inevitables, tanto en la vida social como en la psique individual. Estas distorsiones deben ser reveladas antes de cualquier análisis sobre emancipación. “La discusión pública, irrestricta, libre de la dominación, con la pertinencia y conveniencia de la acción orientando principios y normas, tal comunicación en todos los niveles de la decisión política o repolitizada es el único medio en el cual alguna racionalización es posible” (Habermas, 1979, en Denhardt y Catlaw, 2015).

Es a partir de esta conceptualización que la presente tesis entiende que las herramientas informáticas de difusión, como los sitios web, son especialmente importantes a la hora de salvar esas restricciones a la comunicación, básicamente en lo que hace a tratar de superar las asimetrías de las que habla Habermas.

Brian Fay (1977, en Denhardt y Catlaw, 2015) habla de un modelo “educativo” de indagación que asume que “las represivas y frustrantes condiciones sociales existen al menos en parte porque la gente sistemáticamente no tiene claro sus necesidades y la naturaleza de sus relaciones sociales” (Fay, 1977, en Denhardt y Catlaw, 2015). El abordaje educativo de Fay busca ayudar a la gente a determinar sus verdaderas necesidades, así como también las condiciones sociales que evita

el cumplimiento de esas necesidades. A través de la autorreflexión, la gente puede alcanzar mayor claridad acerca de las condiciones distorsionadas bajo las que viven, permitiéndoles así actuar para cambiar dichas condiciones. De manera similar, un educativo estilo mediante las políticas de comunicación de instituciones públicas de derechos humanos (como las defensorías del Pueblo) podría ayudar a individuos a descubrir y buscar alcanzar sus propias necesidades e intereses.

Estas mismas consideraciones podrían aplicarse quizás con mayor fuerza a las relaciones entre los funcionarios y los usuarios de estas dependencias públicas. Un entendimiento de estas relaciones podría referirse a la manera en que dichos miembros de la burocracia ejercitan el poder sobre los clientes, con procedimientos rígidos y despersonalizados, y limitar a través de la cooptación y otros mecanismos, la contribución de los usuarios pudiera hacer a la operación de la agencia. (Una mirada crítica podría reconocer que dichos actos no necesariamente ocurren de manera maliciosa por parte de los funcionarios burocráticos, pero ocurren como consecuencia de deficiencias estructurales). Para los ciudadanos, tales usuarios son tanto productores y consumidores de servicios gubernamentales.

Para dar prioridad a las trayectorias en desarrollo de todas las partes, tanto burócratas como usuarios, hay que reafirmar un compromiso con la democratización de las relaciones sociales de todos los tipos, enfocándose en las

distorsiones que evitaron los deseos de la acción individual. En tiempos en donde la esfera pública fue transformada en un campo de competición a lo largo de grupos de intereses, la democratización interna de esos grupos, incluyendo la burocracia pública, provee una posible vía de mantener un compromiso con los procesos democráticos. Además, las estructuras democráticas representarían los intereses y valores de una mayor proporción de ciudadanía que está actualmente ligada al diálogo público; en cierta medida, sería la restauración de una relación adecuada entre la interacción intencional-racional y la interacción comunicativa. Bajo estas condiciones, la burocracia pública podría incluso volverse un vehículo primario para autorreflexión y la crítica social.

Por otro lado, esta tesis entiende la relación entre diálogo público y espacio público a partir de la reconfiguración de este último en pos de una creciente democratización con respecto a los actores que lo habitan y lo reapropian. Es decir, así como el diálogo público abre su abanico para reforzar una dinámica más democrática en las sociedades a lo largo de las últimas décadas, implicando una legitimidad de facto para “empujar” a las distintas instituciones —tanto estatales, paraestatales, como privadas y del tercer sector— a tender hacia un mayor intercambio de ideas, pareceres y decisiones en conjunto, el espacio público también se ha abierto de mayor manera en las últimas décadas: ya no sólo los actores institucionales o los ciudadanos ilustrados son sus casi exclusivos protagonistas, sino que la sociedad civil y los medios masivos vienen siendo

actores con creciente protagonismo y peso, en un escenario que debe retroalimentarse constantemente.

1.6. Espacio público *accountable*

Con el concepto de espacio público, la sociología de la comunicación superó una etapa importante en el camino de una teoría de la democracia, apostando a lo emancipatorio de este surgimiento.

Sin embargo, no hay duda de que las tesis sobre el espacio público fueron innovadoras en dos aspectos fundamentales. Habermas explica que el espacio público no es idéntico a la comunicación política en lo que hace a opinión-medios-hombres políticos, al cual supera de manera bien definida. Contiene todas las temáticas y todas las opiniones, que al darse en la esfera privada pueden alcanzar al ámbito público sin alterarlo mayormente. Entonces, ya no tiene que ver con identificar los canales en los que se realizaría el intercambio entre los públicos, los medios y las instituciones, sino que se trata más de entender el impacto masivo de esta situación.

A pesar de todos los defectos y problemas que los regímenes democráticos pudieron y pueden tener, lo cierto es que en los últimos dos siglos se puede apreciar un enriquecimiento popular del espacio público, que anteriormente (desde

la época feudal para atrás) sólo era ocupado por algunos. Si el derecho y la contractualización incrementaron la representación de los individuos, también fue a través de la lucha como se consiguieron los principales progresos y se ampliaron las posibilidades de expresión. El lugar marginal de la clase obrera fue el motor de un combate sindical a finales del siglo XIX, manifestándose a través de la huelga, de la manifestación, de los gritos de movilización. Al no tener en cuenta los intereses, las identidades y las razones de los grupos excluidos, éstos se desquitan tomando la palabra (esfuerzo por hacer cambiar las cosas desde el interior), o por una salida del sistema (cuestionamiento global). Las reivindicaciones salidas de la esfera privada, de los mundos económicos, de las creencias, ya forman parte de un espacio público y pueden tomar los caminos más indirectos para abrirse campo (Maigret, 2005).

Tal desarrollo presenta importantes implicaciones para el sistema político. En un ensayo temprano, Habermas (1974 en Denhardt y Catlaw, 2015) describe a la “esfera pública” como el espacio en donde distintos intereses de la sociedad se solapan en un discurso relacionado con el establecimiento de una agenda normativa en la sociedad. Más recientemente, el concepto de esfera pública fue considerablemente acotado, hasta el punto en que los distintos intereses tienden a restringirse a aquellos de los superiores jerárquicos en las áreas de negocios, trabajo y profesiones, mediados o administrados por los medios masivos de comunicación. Tal delimitación de la esfera pública es consistente con una

sumisión del poder político a un intento racional intencional. Bajo estas condiciones, el campo de la política ya no se relaciona, por ejemplo, con la estructura normativa de la sociedad, con la relación de la sociedad y una mejor calidad de vida. Estos temas ahora están subordinados a una nueva tarea en la política, la que consiste en asegurar a la forma privada de la utilización del capital el crecimiento económico y de blindar la lealtad de las masas con esta nueva condición. La política, en este nuevo escenario, está orientada a eliminar los riesgos y disfunciones asociadas con la producción capitalista. “La actividad gubernamental está restringida a solucionar administrativamente cuestiones técnicas, por lo que las cuestiones prácticas se evaporan” (Habermas, 1970:103, en Denhardt y Catlaw, 2015). (En este contexto, “cuestiones prácticas” son aquellas que guían la práctica social, no tanto aquellas relacionadas con lo pragmático).

Obviamente, la preocupación creciente de los gobiernos por resolver problemas técnicos tiene especiales implicaciones sobre la ciudadanía democrática, las discusiones públicas ya no se requieren para resolver cuestiones técnicas. De hecho, el involucramiento de las masas puede ser —bajo este criterio— disfuncional. Así, la reducción de la esfera pública se traduce en una despolitización de la ciudadanía: ésta ya no es necesaria para debatir y participar en la dirección de la sociedad, sino para elegir ocasionalmente entre un set de alternativas de personal administrativo, cuya función es encargarse de aquellos

problemas que impiden el funcionamiento aceptado del sistema económico y social. Todo esto lo plantea Marcuse (1964, en Denhardt y Catlaw, 2015), a partir de la lógica de que el progreso científico y tecnológico es más aceptado por la promesa del incremento de bienes y servicios para todos. Más aún, Habermas (1970, en Denhardt y Catlaw, 2015) comenta que “el singular logro de esta ideología para separar a la autoconciencia de una sociedad de su marco de referencia de la acción comunicativa y de los conceptos de interacción simbólica, y reemplazarlos con un modelo científico” (Habermas, 1970:105, en Denhardt y Catlaw, 2015). El resultado es una nueva conciencia en donde el mundo está visto bajo los parámetros de la técnica.

El diálogo público, por su parte, es una especie de imperativo democrático, sobre todo en los contextos en crisis (especialmente, las instituciones públicas, en donde se inscriben las defensorías del Pueblo).

El diálogo público es una especie de imperativo práctico, con vistas a la formulación de una política de comunicación organizacional que dé cuenta de producir una visión estratégica sobre la realidad, pero, al mismo tiempo, que sea igualmente capaz de dar respuestas a las pruebas públicas acerca de esa misma realidad cambiante.

Esta tesis busca pensar nuevos modos de comunicación e interacción de tales organizaciones, en el contexto de complejas y pluralistas sociedades contemporáneas.

El propio campo de comunicación organizacional tiene realizados estudios (Mumby, 2009) que vislumbran la comunicación en las organizaciones como práctica potencialmente capaz de provocar aperturas, aprendizaje y humanización, sobre todo en contextos democráticos y pluralistas. Así, una comprensión más profunda acerca del diálogo público puede ofrecer productivas respuestas a los desafíos propuestos en este trabajo.

La comprensión acerca de la crisis de las instituciones puede tener resonancia junto a un conjunto de reflexiones que buscar dar validez contemporánea a la democracia (Habermas, 1996), vista en cuanto régimen social y estructura normativa posible junto a los contextos conflictivos de las sociedades contemporáneas.

De esta manera, es fundamental reconocer que la emergencia de los estudios y de prácticas democráticas indica también la expresión de un camino relevante para la construcción colectiva de legitimidad y justicia a las pautas públicas de un determinado contexto social (Habermas, 1996).

Una amplia literatura acerca del lugar del diálogo público como fenómeno esencial a la producción de legitimidad democrática emergió a finales del siglo XX y

comienzos del XXI, basada en la noción de democracia deliberativa y/o deliberación pública (Habermas, 1996). Más allá que genere controversia, una referencia fundamental en esta área de estudios continúa siendo el filósofo alemán Jürgen Habermas, especialmente a partir de la investigación comenzada por el intelectual acerca de la elaboración del concepto de racionalidad comunicativa. Mezclado con importantes nociones como publicidad, razonabilidad y esfera pública, tal concepto ofrece claridad sobre el complejo fenómeno social que es capaz de atribuir legitimidad a las decisiones públicas, teniendo en cuenta el amplio y constante proceso discursivo de expresión de las innumerables controversias que afectan la experiencia colectiva en un determinado contexto. En este interín, la racionalidad comunicativa se muestra como una competencia fundamental a los sujetos en momentos de argumentación pública, con vistas a la construcción de un poder motivado comunicativamente, centrado en la elección de aquellas pretensiones de validez que mayormente presentan una fuerza moral-práctica delante de las controversias públicas puestas en debate. Es en el medio de ese proceso comunicativo, que pone en evidencia la importancia del uso público y discursivo de la razón en las sociedades modernas en crisis, en donde Habermas (1996) identifica la emergencia de la fuente de legitimidad de las decisiones públicas. Así, las democracias contemporáneas son adjetivadas como deliberativas en la medida en que busquen la validez de sus elecciones junto a un amplio proceso de deliberación pública constituido por el discurso y por la

comunicación y orientado por motivaciones morales-prácticas, validadas por instituciones y por sujetos, de modo interaccional.

Reconociendo las contribuciones habermasianas y, al mismo tiempo, ofreciendo otras perspectivas a la noción de democracia deliberativa, Bonham (2009:42) comprende la deliberación como una “actividad social colectiva, imbuida en la acción social de diálogo, del intercambio de razones”. Y el autor completa: la deliberación pública es un diálogo con un objetivo particular. Ella anhela superar una situación problemática a través de la solución de un problema o resolución de un conflicto. La actividad conjunta a través de la cual la deliberación se constituye en la esfera pública y dialógica y no meramente discursiva. Los discursos emplean criterios regulatorios específicos de justificación, y ellos son principalmente estructurados en dirección a un tipo u otro de demanda.

Por ejemplo, los discursos científicos están orientados en dirección a demandas de verdad, en cuanto discursos legales son tensionados por argumentos y demandas que son consistentes con el cuerpo de la ley. En contrapartida, el diálogo es un mero intercambio de razones. Bohman no anhela producir necesariamente demandas bien justificadas, pero sí demandas que sean amplias y suficientes en lo que hace a sus objetivos como para ser justificadas y que sean

*accountables*³ delante de un público indefinido de conciudadanos (Bohman, 2009:69).

Los matices y las diferencias entre Bohman (2009) y Habermas (1997) son complejos, y sería imposible explorarlos debidamente en el marco de esta tesis —más allá de que la noción de deliberación pública sea abordada por otras perspectivas.

Mientras tanto, es necesario admitir que Bohman (2009), al enfocarse sobre la cuestión del diálogo público, reconoce que los momentos de controversias públicas son compuestos por una participación plural de innumerables agentes que, juntos buscan convencerse unos a otros y coordinar sus acciones. Ese proceso de diálogo, según Bohman, no está abierto sólo a una esfera de especialistas, sino que se dirige a cualquier sujeto que quiera ser parte de la deliberación.

Así, el diálogo público, tomado en cuanto actividad cooperativa, no exige “ni un acuerdo unánime entre todos, ni algún acuerdo de cada uno, sino un ideal distributivo de acuerdo a lo que otorga a cada uno su propia motivación para cooperar en un proceso de juzgamiento público” (Bohman, 2009:64).

³ *Accountability* es el término anglosajón para referirse a la responsabilidad legal o técnica de las organizaciones (públicas, privadas o del tercer sector). Este término fue adoptado en los países de habla hispana, especialmente en disciplinas como la mercadotecnia, la economía, la ciencia política y la sociología.

Por su parte, Mumby (2009) propone pensar a la comunicación organizacional desde una perspectiva crítica. Eso implica considerar que los contextos organizacionales son atravesados por conflictos de poder, inmersos en redes de cultura históricamente constituidas y en profunda interacción con el contexto social más amplio que acoge a la organización. En este sentido, Mumby y Clair (2000:264-265) apuntan que un abordaje crítico de la comunicación organizacional es capaz de demostrar, por un lado, la “conexión entre las normas y los valores compartidos de una organización” y, por otro, “los medios por los cuales se expresan esas normas y valores”. Como terrenos de lucha, las organizaciones son vistas, desde esa perspectiva, como “colectividades sociales en las cuales se produce un significado compartido (...) y por medio de la cual distintos grupos compiten por modelar la realidad social de la organización de modo que sirva a sus propios intereses” (Mumby y Clair, 2000:265).

En este sentido, mucho más que buscar una centralidad al proceso informacional, la comunicación en las organizaciones involucra un proceso de humanización (Mumby, 2009): es preciso considerar, por lo tanto, el lugar de la diferencia, de la pluralidad, de la multiplicidad, propios de la constitución humana.

De esta manera, se vuelve sumamente necesario que esa política sea capaz de estimular, acoger y administrar el diálogo público, a partir de un proceso de reconciliación/ajuste, vislumbrado entre el interés público y el múltiple conjunto

de intereses existentes en el complejo contexto de las instituciones de derechos humanos. Además de eso, el entendimiento de la comunicación institucional como campo responsable para la producción de la humanización en los ambientes de las organizaciones coincide con la idea de que una política comunicacional debe, antes que nada, preocuparse en dar materialidad a los valores institucionalmente acordados, sobre todo en situaciones de crisis y controversia pública. Y es también por todo eso que una política de comunicación organizacional, en el seno de sociedades pluralistas y democráticas y en el contexto de escenarios sociales de crisis de las instituciones, puede ser vislumbrada como un derecho de los públicos afectados por la existencia de una institución y, al mismo tiempo, como un deber importante en el ámbito de tal institución. De tal forma, esa política organizacional debe ser igualmente capaz de —al mismo tiempo— dar anclaje a los procesos de comunicación y de divulgación de los derechos humanos, y de abrir espacios a cualquier proceso comunicacional que envuelva la producción de relaciones con cualquier tipo de públicos —colaboradores, proveedores, comunidad, entre otros (es decir, los prosumidores).

En definitiva, para una comprensión acerca de los fenómenos controversiales que envuelven a los contextos contemporáneos de instituciones en crisis, la noción de diálogo público se muestra de ese modo extremadamente provechosa: a partir de la extensa controversia pública que envuelve la búsqueda constante de legitimación de las instituciones frente a un amplio y plural tejido social, no basta a

las organizaciones de derechos humanos la producción de los ya conocidos discursos institucionales orientados, en términos de Bohman, en dirección a un convencimiento por la verdad.

Antes que nada, los tiempos actuales solicitan de las instituciones una construcción de diálogo público, sustentado por parámetros morales inteligibles y validados comunicativamente, por sujetos que, de alguna manera, se vinculan a tales instituciones y se sienten afectados la comprensión acerca del inevitable fenómeno de diálogo público, al transformarse en una problemática también pertinente al campo de la comunicación organizacional, puede ofrecer el esclarecimiento de distintos caminos, por los cuales una institución de derechos humanos puede seguir con vistas a la construcción de su política comunicacional —en la que, según considera esta tesis, las herramientas informáticas (medios de comunicación digitales), como los sitios web y redes sociales, representan un factor fundamental.

1.7. Defensorías del Pueblo: instituciones, sitios web y empoderamiento

A partir de una nueva oleada de adelantos tecnológicos en el ámbito comunicacional —especialmente, desde la década de 1990— y sus vertiginosos avances, se abre una nueva posibilidad para las instituciones defensoras de los derechos humanos como las aquí analizadas, para poder brindar información a

gran parte de los públicos de interés, casi sin intermediarios, a bajo costo y de forma efectiva. Castells lo detalla afirmando que “con la difusión de internet ha surgido una nueva forma de comunicación interactiva caracterizada por la capacidad para enviar mensajes de muchos a muchos, en tiempo real o en un momento concreto, y con la posibilidad de usar la comunicación punto-a-punto, estando el alcance de su difusión en función de las características de la práctica comunicativa perseguida” (2009:88).

A raíz de este avance tecnológico, el ciudadano deja de lado la figura del usuario del medio tradicional de comunicación (radio, diario y televisión) con escasas posibilidades de participación e interacción y se convierte en un receptor-experimentador. De ese modo, gracias a las herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación de fácil acceso —a través de computadoras, notebooks y dispositivos móviles como, tabletas y, principalmente, celulares del tipo *smartphone* (teléfono inteligente)—, el usuario se transforma en creador, editor, escritor y productor de información. Es decir, el ciudadano se convierte en un consumidor y creador de contenidos, en un “prosumidor”⁴.

Los medios digitales de comunicación surgen y se relacionan con las nuevas tecnologías, con la proliferación de internet. Es la integración de diferentes medios

⁴ El término prosumidor (o *prosumer*) es un acrónimo formado por la fusión de las palabras en inglés *producer* (productor) y *consumer* (consumidor).

en uno solo: texto, imagen, video y sonido. “Los medios sociales son una forma de compartir ideas, contenidos, pensamientos y relaciones en línea. Estos medios de comunicación convencionales en que cualquiera puede crear, comentar y añadir contenido. El contenido de los medios sociales puede expresarse en texto, audio, video imágenes y comunidades” (Meerman Scott, 2010:76). Es el paso de lo analógico a lo digital, otorgando herramientas a los distintos actores sociales para expresarse de forma escrita, con imágenes, videos, grabaciones de voz o audios, animaciones, hipervínculos⁵, correos electrónicos y mensajes de texto entre otros. Con estas herramientas, el público puede expresar sus pensamientos e ideas eligiendo cuándo, dónde y cómo consumirlos, publicarlos y difundirlos, por ejemplo, en redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram, entre otros) o sitios webs, fomentando la participación, interacción y colaboración entre todas las personas interconectadas mediante computadoras o dispositivos móviles.

Esta tesis encara reflexiones sobre la constitución de una política de comunicación institucional volcada al escenario de las instituciones de derechos humanos enmarcada en el contexto de sociedades democráticas complejas y pluralistas. En estos contextos, tales instituciones —como en lo que hace a todo tipo de organizaciones— son inevitablemente convocadas al diálogo público (Bohman,

⁵ Conjunto de enlaces o nudos ligados por conexiones, que llevan al usuario/ciudadano a más información relacionada con el tema.

2009), sobre todo, en medio de una multiplicidad sin fin de grupos sociales plurales que reivindican a la comunicación organizacional no solo como una posibilidad sino, sobre todo, como un derecho.

Para este trabajo la comunicación institucional de las organizaciones de derechos humanos puede buscar modelos verticalizados y únicamente volcados a la información. Tal comunicación también puede pautarse por la búsqueda de procesos dialógicos y público-reflexivos (Bohman, 2009), presentándose en cuanto instancia fundamental de las instituciones de derechos humanos en tiempos de crisis.

Sin embargo, es preciso no perder de vista la presencia de distintas fuerzas y tensiones existentes en el ambiente organizacional de derechos humanos, de modo tal de no caer en ingenuidades con respecto al poder de la deliberación pública. Así, por más que ya haya tenido una apertura relativa en el contexto de las instituciones de derechos humanos al diálogo público, no se puede perder de vista nuestro escenario contemporáneo tenso y controversial.

Asumir la crítica y lo contradictorio como elementos naturales en cualquier proceso de diálogo público parece ser algo en extremo revelador. Además de eso, una percepción igualmente importante es aquella que busca considerar que, en el campo de una institución de derechos humanos, pueden (y deberían) existir innumerables y múltiples iniciativas, tales como fórums deliberativos y

experiencias participativas al interior de distintos campos de actuación pública, a los que es dable sumarles publicaciones en línea de sitios y grupos digitales (por ejemplo, de Whatsapp) de activistas, publicaciones en redes sociales (Facebook, Twitter y otras).

Pero en la práctica, cada organización tiene objetivos, cultura y valores distintos. En este sentido, cabe a la institución del Defensor del Pueblo conocer, establecer y mantener vínculos con sus públicos con coherencia.

1.8. Hacia el análisis de los medios digitales de comunicación de las defensorías del Pueblo

La presente tesis propone una matriz para estudiar en los sitios web de defensorías del Pueblo. Ésta se basa en los géneros de la matriz de tipificación de Primo (2008a, 2008b).

A su vez, también se utilizó la investigación bibliográfica, que orientó tanto la búsqueda de estudios sobre comunicación pública de las defensorías del pueblo como sobre la comunicación organizacional e institucional en contextos democráticos, como el análisis de los fundamentos teóricos generales que sustentan el horizonte explicativo propuesto.

Con respecto a la matriz, esta tesis se basó en la realizada por el investigador brasileño Alex Primo (2008a), quien al estudiar el fenómeno de los blogs constató que los modelos existentes para definirlos eran reduccionistas, ya que los blogs presentan estilos y objetivos diversos. Al desarrollar esa perspectiva acerca de los diferentes géneros discursivos contenidos en los blogs, y sobre el aspecto del cambio permanente encontrado en ellos, Primo (2008b) presentó un método que buscaba tipificar los blogs en géneros discursivos respetando sus diferencias. Creó una matriz de tipificación de blogs que permite categorizar los blogs de acuerdo con 16 géneros, a partir de las relaciones internas y de las cuestiones textuales.

Primo (2008b) agrupa estos 16 géneros en categorías como “profesional”, “personal”, “grupal” y “organizacional”, tal como se aprecia a continuación:

Cuadro 3 – Matriz para tipificación de blogs

		INDIVIDUAL		COLETIVO		
		Profissional	Pessoal	Grupal	Organizacional	
DENTRO	Auto Reflexivo	1	5	9	13	
	Informativo interno	2	6	10	14	
	Informativo	3	7	11	15	
	Reflexivo	4	8	12	16	
FORA		INTERAÇÕES FORMALIZADAS		INTERAÇÕES COTIDIANAS	INTERAÇÕES FORMALIZADAS	
				REFLEXÃO	RELATO	REFLEXÃO

Fuente: Primo (2008b)

Esta tesis tomará lo que Primo denomina como “organizacional”, proponiendo dos matrices que buscan analizar los sitios web y las redes sociales —que para esta tesis componen los medios digitales de comunicación (MDC).

Para ello se crearon dos matrices: una destinada a analizar a los sitios web de las defensorías del Pueblo en las que se enfoca la presente tesis y a su presencia en las redes sociales.

Los sitios web analizados fueron los siguientes:

Argentina: Defensor del Pueblo de la Nación - www.dpn.gob.ar

Colombia: Defensoría del Pueblo - www.defensoria.gov.co/

Ecuador: Defensoría del Pueblo - www.dpe.gob.ec/

España: Defensor del Pueblo - www.defensordelpueblo.es/

Y, a su vez, las redes sociales analizadas fueron Facebook y Twitter, en donde las direcciones de las defensorías estudiadas son:

Argentina: www.facebook.com/dpn.argentina - <https://twitter.com/DPNArgentina>

Colombia: www.facebook.com/DefensoriadelPuebloColombia -
<https://twitter.com/DefensoriaCol>

Ecuador: www.facebook.com/DefensoriaEC - <https://twitter.com/DEFENSORIAEC>

España: www.facebook.com/DefensorDelPuebloEsp -
<https://twitter.com/DefensorPuebloE>

Para volcar los datos se unificó en un formulario.

Se visualizaron y registraron casi 4000 posteos⁶, individualizando (y también registrándose) 29.500 repercusiones generadas por estos posteos —es decir, *likes* (“me gusta”⁷), reenvíos, retuits (reenvío de tuits) y comentarios—. El período que se tomó para recabar los datos está comprendido entre marzo y mayo de 2017.

⁶ “Postear” viene del verbo inglés *To post*, que puede traducirse como publicar, enviar. Postear es la acción de publicar un mensaje en una red social, en un foro de discusión, en un grupo de noticias, de dejar comentarios en un sitio web, etc.

⁷ Acción que en la cotidianeidad de estos espacios comunitarios *online* significa aprobación y, en cierta manera, mide el nivel de popularidad de una persona o de una institución en las redes sociales.

Capítulo II – Defensorías del Pueblo

2.1. Origen de la Defensoría del Pueblo

En el mundo, y en particular en América Latina, en los últimos 30 años han florecido diversas instituciones de las democracias modernas. Muchas, con legitimidad proveniente de sus textos constitucionales, tienen por objetivo la defensa de los derechos fundamentales y el control o supervisión de las Administraciones Públicas, con distintas configuraciones y denominaciones.

Antes de adentrarnos a la observación y análisis propuestos en este trabajo, deviene imperioso trasladarnos al origen de las Defensorías del Pueblo para así conocer algunas cuestiones vinculadas con su esencia y funcionamiento.

La idea del “deber ser” marcada por las normas jurídicas, en general no se compadece con la realidad del “ser”, lo que lleva a que la confianza y la colaboración no sean conductas predominantes y características de las relaciones entre los administrados y la Administración Pública y sus funcionarios. Sin embargo, desde cierto nivel de abstracción teórica, confianza y colaboración se requieren para la propia existencia de la organización del Estado, el desarrollo de

la función administrativa y de una relación Administración-Ciudadanos. Ahora bien, las vías generalmente conocidas que pueden transitar los ciudadanos que sienten agraviados sus derechos e intereses por acciones u omisiones de la Administración, generalmente no conducen a restablecer la confianza y el sentido de colaboración, sino que, como dice Cagnoni (2004:13), más bien en muchos casos contribuyen por su tramitación y resultado a ahondar el foso entre él y la Administración. El redescubrimiento de la institución escandinava del *ombudsman* luego de la Segunda Guerra Mundial, cimentó la esperanza de hallar un nuevo medio de control de la actividad de la Administración con designios, métodos y efectos distintos a los tradicionales, es decir los sistemas de control intrínseco en el sistema republicano⁸. Esta institución se difundió rápidamente en distintos Estados europeos y del Norte de América, sea a nivel nacional, o de sus estados miembros, incluso a nivel local⁹.

La Defensoría del Pueblo es una institución que fue creada en el siglo XIX en los reinos escandinavos del norte de Europa. Universalmente su figura es conocida

⁸ En la base del sistema republicano podemos mencionar los controles entre poderes públicos, es decir, el jurisdiccional a través del Poder Judicial, el legislativo o parlamentario mediante el Poder Legislativo y el Administrativo de oficio del Poder Ejecutivo, ya sea, en una especie de autocontrol de su función o por la acción de los ciudadanos.

⁹ Por ejemplo, Zurich en Suiza, Curitiba en Brasil -el *Ouvidor Geral*- , Asunción en Paraguay -el Defensor del Vecino-, o la Defensoría Ciudadana en La Plata, Argentina.

como *ombudsman*, a quien se asimila al “tramitador”, “representante”, “mediador” o incluso más libremente se lo considera el “tramitador e intérprete de leyes”. La palabra “ombudsman” no es de origen inglés. Fue el rey Carlos XII —en el reino repartido en comarcas que entonces conformaban Suecia y Finlandia— en 1713 quien designó a un representante llamado *Hägsteombudsmännen* para controlar la administración del gobierno. Su cometido venía a añadirse a la de un canciller de justicia en Suecia, que tenía la obligación prioritaria de velar por el cumplimiento de leyes y normas por parte de los funcionarios públicos. Existía entre ambos representantes, pues, una cierta complementariedad, prefigurando entre los dos lo que en el futuro sería el *ombudsman*. Vale recordar, que ya en el año 1766, el canciller de justicia dejó de ser designado por el rey y pasó a ser elegido por las representaciones de los cuatros Estados. Poco a poco se fue convirtiendo en un funcionario real, hasta que a raíz del golpe de Estado del rey Gustavo III pasó a desempeñarse como un ministro de justicia.

Es en Suecia donde aparece bajo el nombre de *Justitie Ombudsman*, en su Constitución de 1809, nombrado por el Parlamento. Su misión se circunscribe, en su etapa fundacional, al control de las actividades gubernamentales, la correcta aplicación de las leyes y la denuncia de todas las irregularidades y negligencias de los funcionarios y administradores de justicia, además de investigar las reclamaciones de los ciudadanos.

Se trata, como muchas veces se la considera, de una institución extra-poder creación del derecho escandinavo que remonta sus orígenes hacia 1552 aproximadamente. Prontamente se extendió por distintos ordenamientos jurídicos del mundo y, en este proceso, fue adquiriendo particularidades propias, coherentes con los derechos que resultaba necesario defender. Así se fue generando su propia independencia como custodio de la buena administración. En 1809 se lo incluye en la constitución sueca como representante o delegado del Parlamento para vigilar el cumplimiento de la legalidad tanto por autoridades administrativas como por los tribunales.

Aunque el concepto de extra-poder que la doctrina constitucional utiliza respecto de esta figura se refiere a que no integra ninguno de los esquemas clásicos de Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Tal representación sirve de idea para figurar el lugar desde donde la figura del Defensor del Pueblo construye sus funciones.

Con el correr de los años —como podrá observarse al examinar los casos de Argentina, Colombia, Ecuador y España— fue ampliando y/o mutando sus funciones en pos de las necesidades de los ciudadanos y las distintas sociedades y etapas político culturales que le sirven de base.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, en Europa se produjo una transformación de los estados y sus instituciones de gobierno prevaleciendo la necesidad de crear

instrumentos que asignen garantías a la comunidad. Incluso, desde Naciones Unidas se avizoraba la creación de organismos nacionales que trabajaran activamente en la protección de los derechos humanos. Y es así como en varios países comienza a florecer la figura del *ombudsman* que conllevó, en varios casos, la profundización de modelos y procesos estructurales para poder poner esta institución democrática al servicio de las sociedades.

De esta forma, se fue convirtiendo en un crucial referente a la hora de conocer el grado de respeto de los derechos individuales y de los derechos humanos en un país (VI Congreso Internacional del International Ombudsman Institute, 1996).

La figura del Ombudsman o Defensor del Pueblo (DP) resulta una institución con una potencialidad funcional en el desarrollo de la Administración Pública que debe ser explorada. Dentro de su finalidad se conjugan, entre otras, la función de proteger a los ciudadanos ante abusos, errores y deficiencias de la Administración y la legitimación para custodiar un buen servicio público. Su inclusión constitucional lleva, además, a considerarla como un instituto que busca fortalecer los principios democráticos y la protección de los derechos humanos. Asimismo, la particularidad de su historia, naturaleza y función frente a los poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), exige que sea un celoso custodio de los derechos de los ciudadanos. Para los administrados, su figura habrá de representar la confianza de una institución y en un funcionario que, dotada/o de la

autonomía funcional y absoluta objetividad ante la Administración, le podrán trasladar los reclamos y observaciones, buscando solucionar los problemas que surgen en su relación con el Estado. Esa confianza es la base de su legitimación pública de hecho, que le otorga el poder y el deber de actuar en defensa de los ciudadanos y atender los planteos de estos en el ámbito de su competencia.

Como afirma Tocqueville (1999) que la democracia siempre está amenazada, del mismo modo se afirma que los derechos humanos permanentemente están amenazados, indigentes y necesitados de defensa, y que se enfrentan a grandes desafíos: racismo y xenofobia, o fanatismos religiosos, que hieren las sensibilidades humanas. Todo ello impone alentar la conformación de instituciones como las aquí examinadas, que se tornan indispensables para lograr una eficaz defensa de los derechos humanos como elementos clave del constitucionalismo moderno (Álvarez de Miranda y Torres, 1996).

Esta figura ha evolucionado de modo considerable desde su modelo original, principalmente como consecuencia de las demandas que plantean los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de las sociedades y estados. En muchos casos su misión estaba circunscripta a las disfuncionalidades administrativas y al control de la Administración, sin mención expresa a la protección y defensa de los derechos humanos. Ello es consecuencia de que en sus orígenes, fue diseñada para lograr exitosamente la reducción o eliminación de

la burocracia estatal y contribuir a la ética e integridad de la administración pública, a mejorar los procesos y las políticas públicas. Luego, el transitar mismo de la institución, su incorporación y aceptación en las distintas sociedades, entre otros factores, ha llevado a que sus funciones en nuestros días abarque principalmente la defensa y protección de los derechos humanos frente a violaciones o presuntas violaciones sistemáticas emanadas de los órganos del Estado, se trate de administraciones centralizadas o descentralizadas, hasta de empresas públicas o privadas prestatarias de servicios públicos, o incluso la protección del ambiente como macro bien social colectivo, de los pueblos originarios, de los derechos de niños, niñas y adolescentes y de los grupos más vulnerables (Lorenzetti, 2006).

Por otra parte, vale recordar que los derechos fundamentales suponen la concreción de las exigencias derivadas de la dignidad, la libertad y la igualdad, y su reconocimiento, proclamación y tutela constituyen un elemento necesario a la propia definición estatal como Estado social y democrático de derecho. Son imprescindibles para el hombre, por lo que nada ni nadie los puede despojar; sin ellos no se podría concebir ni la vida, ni la existencia de la sociedad, ya que vienen a constituirse en la primera piedra de la existencia humana y social; son el basamento sobre el que se levanta toda sociedad civilizada para construir su desarrollo.

Jurídicamente tienen una estructura normativa que se sustenta en la capacidad que le permite a toda persona realizar determinados actos, o abstenerse de hacerlos, es decir, los derechos fundamentales son instituciones jurídicas que tienen la forma del derecho subjetivo. Y la estructura del derecho subjetivo tiene tres elementos: el primer elemento, el titular del derecho subjetivo; el segundo elemento, el objeto del derecho; y el tercer elemento, es el destinatario o sujeto pasivo, aquel que está obligado a hacer o no hacer algo.

El *ombudsman* en la actualidad se ha transformado en un defensor y protector acérrimo de los derechos humanos, además de la típica función tradicional de ser un contralor de los actos de autoridad de la administración pública o privada (Gil Rendón y Blacio Aguirre, s.f.).

2.2. Las Defensorías del pueblo en Argentina, Colombia, Ecuador y España

Esta figura fue llevada por muchos países europeos a su orden jurídico interno. Llegó a América Latina a mediados de la década de 1980. Vale mencionar que, luego de su posicionamiento en la República Argentina, es alto el fortalecimiento de la institución principalmente en los países del Caribe (Guatemala, El Salvador, Panamá).

En 1978 la Constitución Española establece la institución del Defensor del Pueblo (Art. 54), y poco después la adoptan casi la mitad de las Comunidades Autónomas que integran el Estado Español. Hacia 1983, en el momento de realizarse el Primer Coloquio sobre Proyecto de Ombudsman para América Latina (en Venezuela), se plantea la creación del Instituto Latinoamericano del Ombudsman-Defensor del Pueblo, constituyéndose oficialmente en 1984, cuyo objetivo central fue promover la figura del *ombudsman* en América latina y contribuir en la consolidación de los procesos democráticos y el respeto por los derechos humanos, luego de gobiernos de facto, violencia institucional y terrorismo de Estado. Así, positivamente incluido en distintos ordenamientos jurídicos, va adquiriendo en su desarrollo distintas denominaciones, generándose asimismo adaptaciones al sistema jurídico en que iba siendo incorporado. La institución fue adoptada por varias Constituciones de Estados Iberoamericanos como Bolivia, Colombia, Paraguay, El Salvador, Perú, Guatemala, y demás. Asimismo, también esta institución se ha establecido en países de la región por leyes específicas, como en el caso Costa Rica y Argentina.

En todos de los casos, la figura se encuentra asociada a conceptos de defensa, control, confianza, buen gobierno, resolución de problemas que involucran derechos humanos. Al ser receptada por el constitucionalismo latinoamericano desde el sistema jurídico español, se profundizó la idea de Defensor del Pueblo, del Ciudadano, o desde su raíz originaria como *ombudsman*. Esa protección de

derechos ante abusos, errores y falta de control de la Administración, de los servicios públicos e incluso de los usuarios y consumidores, llevó a que adquiriera relevancia constitucional en nuestro país con la reforma constitucional del 1994.

Por otra parte, cabe mencionar la creación de la Federación Iberoamericana de Ombudsman (FIO). Esta agrupación se constituyó en Cartagena de Indias (Colombia) en 1995, reúne a Defensores del Pueblo, Procuradores, Proveedores, Comisionados y Presidentes de Comisiones Públicas de Derechos Humanos de los países iberoamericanos de los ámbitos nacional, estatal, regional, autonómico o provincial.

A continuación, una síntesis de los principales fundamentos que sustentaron la creación de las Defensorías del Pueblo en Argentina, Colombia, Ecuador y España; y una breve referencia de su accionar en la actualidad.

2.2.1. Defensor del Pueblo de Argentina

En nuestro país, antes de su incorporación en la Constitución Nacional, se sancionó la ley 24.284. También cabe destacar que en Argentina la consagración de la figura en textos constitucionales provinciales fue anterior a la Reforma Constitucional de 1994 que lo incorpora en el artículo 86 de la misma.

En la República Argentina, como en muchos países latinoamericanos, esta figura está caracterizada por un pasado político con dictaduras militares que se impusieron generando sistemáticas violaciones a los derechos humanos. En un principio la defensa de los derechos de las personas fue asumida por iniciativas de organizaciones de la sociedad civil e incluso por algunas entidades religiosas.

Con la reforma de la Carta Magna en 1994 se incorpora la figura del Defensor del Pueblo, tal como lo manda el artículo 86 de la Constitución Nacional. Allí se lo configura como un órgano independiente y con autonomía funcional, que no recibe instrucciones de nadie y está instituido en el ámbito del Congreso de la Nación. Su misión es la defensa y la protección de los derechos humanos y demás derechos, intereses y garantías contemplados en la Constitución, frente a actos, hechos u omisiones de la administración pública; también tiene a su cargo el control del ejercicio de las funciones administrativas públicas.

Es importante remarcar que en gran medida, este organismo presenta matices de Defensor Social, y encuentra su origen normativo en ley número 24.284. No obstante, la incorporación como órgano de control en la Carta Magna en el año 1994 da nacimiento a su figura y estructura. En síntesis, su nacimiento lo es por ley formal y luego el constituyente le da el rango jerárquico constitucional. Igual, cabe recordar que es en esta segunda instancia cuando se adopta la decisión política de poner a la institución a la luz de la sociedad (Quiroga Lavié, 1994).

El Defensor del Pueblo posee las atribuciones necesarias para ejercer un verdadero control preventivo de la actividad administrativa —centralizada y descentralizada— y, al mismo tiempo, la supervisión respecto de las funciones administrativas públicas, aunque éstas no estuvieran en manos del Estado *stricto sensu*.

Asimismo, se destaca que el Defensor del Pueblo de Argentina tiene competencia preventiva y reparadora. Por la primera de ellas, genera investigaciones de oficio o a petición de los interesados y de organizaciones no gubernamentales o de gobierno —por ejemplo, pedidos y presentaciones de legisladores nacionales y provinciales, de intendentes municipales, etc.—, formula observaciones, emite opiniones, recomendaciones y exhortaciones dirigidas a los organismos que se hallan dentro de su esfera de competencias. Para ejercer sus cometidos esenciales y llevar adelante un rol proactivo, debe requerir la colaboración de los controlados, en especial de la administración pública y de empresas prestatarias de los servicios públicos (muchas de ellas, empresas privadas) a los efectos de evitar bloqueos burocráticos en el acceso a la información y demoras injustificadas en la resolución de los reclamos que se les presentan ante las autoridades competentes.

Vale señalar que la calidad reparadora se manifiesta en la legitimidad del órgano, establecida en forma expresa por la propia Constitución Argentina, lo que significa

que pueda peticionar —a través de pedidos de informes, inspecciones in situ, audiencias públicas, entre otras acciones— a las autoridades sujetas a su control e incluso llevar ante los estrados judiciales aquellos casos en los que considere que existe lesión o afectación. De ahí que una de las herramientas con que cuenta, y lo distingue de muchas otras instituciones de similar naturaleza, es su legitimación procesal que le otorga la aptitud para poder acceder al Poder Judicial en defensa de los derechos colectivos contra actos de discriminación por razones —especialmente, por daño al medio ambiente, por razones de competencia desleal o en lo que hace a la protección de los usuarios y consumidores—. A ello se agrega que el propio artículo 43 de la Constitución Nacional al consagrar la acción rápida de amparo, ubica a la Defensoría del Pueblo junto con el afectado y a las asociaciones no gubernamentales como sujeto titular legitimado.

El Defensor del Pueblo de la Nación Argentina posee legitimación para estar en juicio sin que por su intervención quede excluida la parte afectada. Existen distintos precedentes en donde los Tribunales de Justicia de la Nación admitieron su legitimación (Maiorano, 1987).

Es necesario destacar la importancia que el *ombudsman* nacional le dio a la participación ciudadana y al sector académico en el esclarecimiento de distintas temáticas abordadas, lo que no solo fue un valioso aporte a las tareas sino que viene demostrando la transparencia en la gestión encomendada.

En esa línea, a los fines de lograr la efectiva aplicación de las normas deben emplearse procesos de participación de la ciudadanía para establecer parámetros y lineamientos específicos de control social e institucional. En este sentido, la metodología de trabajo que se adopta desde el año 2002 marca una bisagra en el desenvolvimiento de los temas y en los mecanismos administrativos empleados, lo que permite vislumbrar una marcada proyección de la Defensoría del Pueblo de la Nación Argentina por transitar un camino común con la sociedad civil. Desde la etapa de inicio de las investigaciones comienza a modificar su rol de mero observador o veedor para transformarse en un enlace permanente y directo de consulta con un órgano estadual, revistiendo el rol de protagonista y controlador social frente a los actos, hechos y omisiones del poder administrador.

También es necesario destacar que no sólo existen defensores del Pueblo nacional y provinciales (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Jujuy, entre otras), sino también locales (como las Defensorías del Pueblo de La Plata, de Avellaneda, de General Pueyrredón, La Matanza y de Quilmes, en el ámbito de la provincia de Buenos Aires).

2.2.2. Defensor del Pueblo de Colombia

Colombia es uno de los países en Latinoamérica con más antecedentes respecto de esta figura. Ya en 1885 hubo una iniciativa de crear un Poder Cooperativo para

velar por los derechos individuales. En la Constitución de 1886, el tratamiento que se le dio al Ministerio Público fue de tal importancia, que su campo de acción no tenía equivalente ni en Europa ni en América Latina. En 1958 comienza a manifestarse el conocimiento de la “moderna institución del *ombudsman*” (Pareja Rosales, 2004). En 1964, por iniciativa del presidente del Senado, se propuso la creación del Procurador del Congreso para la Administración. Y, finalmente, en 1976 se propuso un proyecto que creaba la Proveduría de la Administración. Por estos años, el antecedente más relevante lo constituye la Consejería de Derechos Humanos de la Presidencia de la República, que es el antecedente más cercano del actual Defensor del Pueblo colombiano.

Finalmente, en la Asamblea Constituyente que diseñó la Carta de Derechos de 1991 se creó la Defensoría del Pueblo colombiana, adscrita al Ministerio Público y que funciona bajo la dirección del Procurador General de la Nación. El Defensor es elegido por la Cámara de Representantes y goza de autonomía administrativa y presupuestaria y en la práctica funciona de manera independiente del Ministerio Público.

Entre sus funciones básicas se destacan la promoción y defensa de los derechos humanos y la mediación en aspectos relacionados con los servicios públicos, así como la verificación de la situación de las personas privadas de libertad. Asimismo, esta institución cuenta con varias delegaciones para mandatos

específicos, como derechos del niño, de la mujer y del anciano, salud y seguridad social, entre otros.

Como el caso de Argentina, posee legitimación en asuntos de su competencia para interponer acciones populares ante los tribunales y se le reconoce la iniciativa legislativa para presentar proyectos de ley.

Una característica muy acertada de la Defensoría colombiana es la existencia de un Consejo Asesor, conformado por representantes del Parlamento, del sector académico, por un delegado de la Federación Nacional de Personeros de Colombia y por cuatro voceros de las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos. Este Consejo se reúne mensualmente y tiene como funciones principales el diseño de políticas y programas, la elaboración de directrices y recomendaciones y el intercambio de información.

En el 2012, la Defensoría del Pueblo es reconocida en el ámbito nacional e internacional por el impulso a la realización efectiva de los derechos humanos, por su incidencia en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas con enfoque de derechos, y por contribuir al avance en la construcción de una cultura de respeto a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario, que promueva la convivencia pacífica.

2.2.3. Defensor del Pueblo de Ecuador

En lo que respecta al caso ecuatoriano y al desarrollo que tuvo la figura desde su creación, hay que enmarcar su surgimiento y desarrollo en las experiencias recogidas en otros países y en el continente, y en la labor de difusión que realizaron ciertos gobiernos a través de sus agencias de desarrollo, los diversos organismos internacionales de derechos humanos y aquellas instituciones que impulsaban la doctrina del *ombudsman*.

El proceso de reestructuración jurídica del Estado que culminó con la implementación de la Constitución de 1979 bajo la presidencia de Aguilera restableció el Tribunal de garantías constitucionales como un órgano de control constitucional que cumplía en gran medida la función del *ombudsman*, garantizando no sólo los derechos humanos, sino igualmente el cumplimiento de todos los derechos inalienables mencionados en la Constitución. De esta manera, quienes elaboraron la Constitución prefirieron volver a adoptar las instituciones judiciales tradicionales de control que habían sido suprimidas durante la dictadura militar que gobernó entre 1972 y 1979.

La sociedad ecuatoriana se manifestaba por la necesidad de canalizar adecuadamente los problemas administrativos y también los políticos, debido a varias situaciones negativas que se venían produciendo, como el inadecuado

funcionamiento del sector público, la inoperancia de la justicia, los problemas vinculados con la corrupción y las graves desigualdades sociales que provocaban un masivo descontento social poniendo en peligro a la democracia reinstaurada. Existía una fuerte necesidad de buscar otras alternativas democráticas de defensa de los derechos ciudadanos.

La década de 1990 se presentó con cambios cruciales para la comunidad ecuatoriana. Por un lado, el movimiento indígena cobró importancia a través de un levantamiento que buscaba además reivindicaciones políticas y, por otro, a diferencia de otros países latinoamericanos, las Fuerzas Armadas en el Ecuador, a través de varias actividades en el servicio militar y en su preparación profesional y académica, tienen estrecho contacto con los sectores y los grupos más vulnerables del país. Por su parte, un importante paro nacional obligó al Gobierno a revisar la Ley de Reordenamiento del Sector Agrario, por el cual se pretendía, entre otras cosas, eliminar la reforma agraria, la función social de las tierras comunales y privatizar las aguas. Desde la perspectiva institucional, este hecho que rompió con los órdenes jerárquicos de la institución nos recuerda que, pese a todo, existe presión internacional por tratar de evitar la “solución militar” en la región. Asimismo ello demuestra a claras luces la falta de liderazgo y el desprestigio de la clase política, que llevó a un debilitamiento de la institucionalidad democrática, revelando su incapacidad para resolver los

problemas de un régimen constitucional sin tener que recurrir a las Fuerzas Armadas.

A esto se agrega un dato de suma relevancia: la necesidad de conformar un parlamento conformado por representantes indígenas, reclamo que da nacimiento a la constitución del actual Parlamento de los Pueblos del Ecuador, desde donde se busca ampliar el espacio de generación de propuestas alternativas con argumentos legales y constitucionales.

Con la reforma de la Carta Magna del Ecuador de 1998 se instala la figura del Defensor del Pueblo. No obstante, varios sectores sociales organizados y grupos políticos se interesaron también en gestionar una ley orgánica para regular la organización y funcionamiento de la nueva institución, para lo cual presentaron al Congreso propuestas de aristas diferentes.

Pero, sin lugar a dudas, la última reforma constitucional operada en el año 2008 que consagra los derechos de los pueblos originarios y de la naturaleza conlleva un cambio trascendente en el rol de la Defensoría del Pueblo de este país, comenzando a fortalecerse bajo un modelo de eficiencia en defensa de los derechos de los ciudadanos y de la naturaleza, comprometiendo a sus autoridades y a un equipo de funcionarios y funcionarias en un proceso de cambio integral en el modelo de gestión de la institución; se implementa un nuevo modelo institucional y la planificación estratégica para cinco años, con nueva misión, visión

e imagen institucional. El nuevo logotipo institucional representa la diversidad, contiene los rostros y pensamientos de los ciudadanos ecuatorianos.

Dentro de sus principales funciones se encuentran la defensa y protección de los derechos fundamentales, la intervención en conflictos de particulares con la administración pública y el cuidado de la calidad de los servicios públicos. Un factor de relevancia lo configura su función en el plano internacional, es decir, el marco protectorio de defensa de los derechos de los ecuatorianos residentes en el exterior, por las vías diplomáticas o judicial internacional, así como la representación del país en foros internacionales sobre las materias de su competencia.

2.2.4. Defensor del Pueblo de España

La adopción de la figura del *ombudsman* en España es de singular importancia dentro del derecho comparado para su adopción y difusión por Latinoamérica. En Europa, España fue uno de los países que más tardó en adoptar la figura. Esta demora se debió en gran medida a su situación política durante la dictadura franquista. En reuniones internacionales se había propuesto la figura del *ombudsman* como uno de los métodos legales más propicios para proteger los derechos de los ciudadanos españoles; otros, más escépticos, preferían un sistema de administración de justicia más rígido. El sector académico proclamaba

que la figura del *ombudsman* necesitaba ser reconocida dentro de un escenario democrático, mientras crecía la falta de interés de los medios de comunicación y de los partidos políticos.

Con posterioridad a la muerte del dictador Franco, la Comisión de Asuntos Constitucionales propone en 1978 por primera vez la figura del *ombudsman* Nacional para proteger los derechos ciudadanos. A pesar de ser una idea innovadora no hubo debates públicos; nadie, excepto los pocos entendidos en la materia que comprendían el alcance de la institución, le dio relevancia; incluso hasta las discusiones referentes a la nueva Constitución fueron confidenciales.

En 1978 la Constitución Española establece la institución del Defensor del Pueblo (artículo 54), y poco después la adoptan casi la mitad de las Comunidades Autónomas que integran el Estado Español.

Una vez que la figura del Defensor del Pueblo es incorporado en la Constitución española de 1978, las opiniones de los diversos partidos políticos fueron divididas: el Partido Socialista, que era conceptuado como un protector de los principios básicos de justicia y equidad, relacionaba la figura del *ombudsman* con una nueva Corte Constitucional, mientras que para los de la Alianza Popular debía ser un guardián de las libertades civiles.

Pero la ley orgánica dictada en 1981 sirvió como puntapié para replicar la figura del Defensor del Pueblo también en Latinoamérica y África.

El proceso relativamente es comparable con la implantación de esta institución en muchos de los países de Latinoamérica, víctimas de dictaduras, para los cuales el caso español es un punto de referencia.

En España, el *ombudsman* es designado por el Congreso y el Senado, con una votación amplia que requiere al menos una mayoría de tres quintos, lo que trae aparejado un gran respaldo. Además el Defensor del Pueblo deviene en el Alto Comisionado de las Cortes Generales en pos de la defensa de los derechos fundamentales, además de supervisar a la administración pública en sentido amplio.

Capítulo III –

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

El principal impacto de internet y las TICs en la vida democrática se refiere a su habilidad para fortalecer la esfera pública expandiendo las fuentes de información, canales de comunicación electrónica, y la capacidad en red para organizar muchos grupos de interés, movimientos sociales, ONGs, redes de políticas transnacionales, y partidos políticos con un saber hacer técnico y flexibilidad organizacional para adaptarse al nuevo medio.

Para aquellos que están convencidos de que el rol ideológico de los sistemas de comunicación es fundamental para delinear las relaciones internacionales, el análisis del rol de las tecnologías de comunicación debería ser anterior a cualquier estudio sobre democracia y gobierno.

Es más, los derechos asociados con la comunicación fueron vistos frecuentemente como indicadores sumamente importantes de las democracias (por ejemplo, el “derecho a la comunicación” o el “derecho a comunicar”), junto a otros de mayor alcance y trascendencia, como los derechos civiles, la estabilidad o las elecciones libres con partidos de oposición. El alcance de las TIC como herramienta para alcanzar propósitos estratégicos en las relaciones internacionales no debe ser subvalorado.

Sin embargo, el hecho de que las TIC ayuden a reducir “barreras de entrada” al mercado político no es suficiente para creer que una representación política igualitaria ya es una realidad.

En algunos países, en donde la tendencia de fragmentación política es alta, esto puede llevar a reforzar la dinámica política, pero lo cual no se traduce automáticamente en metas de desarrollos alcanzados, o en lograr objetivos relacionados con los derechos humanos. Además, la capacidad de las TIC para movilizar a amplios segmentos de la población y empoderar a varios actores de la sociedad civil no debe llevar a creer ingenuamente que la democracia es la que siempre gana (valga el ejemplo más claro y reciente de la “primavera árabe”, especialmente, en Egipto¹⁰).

3.1. Internet: origen, desarrollo y evolución

Con el propósito de unificar los significados de las nuevas herramientas impuestas por el advenimiento de la tecnología y los cambios que se estarían produciendo en la sociedad como consecuencia, a continuación se revisarán algunos términos,

¹⁰ A partir de las movilizaciones de la llamada “primavera árabe” que tuvieron lugar en varias ciudades de Egipto en 2011 cayó el régimen de Hosni Mubarak; pero el período de transición liderado por los militares no fue bueno, y el posterior régimen que llegó al poder coartó las libertades civiles, reprimió duramente (fueron asesinadas no menos de 3500 personas y enviadas a la cárcel unos 41.000 ciudadanos). En otros cuatro países árabes en donde tuvo lugar la “primavera”, la situación se desencadenó de similar manera. Sólo en Túnez, la “primavera árabe” ayudó a instalar un mejor gobierno.

definiciones y opiniones de autores reconocidos en la materia. De este modo, se pretende brindar un marco introductorio que facilite la comprensión de los objetivos de la presente investigación.

Paul Baran es considerado una de las figuras clave de la creación de internet. En 1964, tuvo la idea de crear una red con la forma de una enorme telaraña. Se había dado cuenta de que un sistema centralizado era vulnerable, ya que si se destruía su núcleo, se podrían cortar las comunicaciones. Por este motivo, creó un método híbrido al utilizar la topología de estrella y de malla, en el que los datos viajan dinámicamente "buscando" la ruta más clara y "esperando" en caso de bloqueos u obstáculos. Esta tecnología se denominó "conmutación de paquetes".

Los orígenes de internet hay que situarlos en ARPANET, una red de ordenadores establecida por ARPA en 1969 (Castells, 2011:23). El Departamento de Defensa de Estados Unidos fundó esta Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada —Advanced Research Projects Agency (ARPA)— en 1958 para movilizar recursos procedentes del mundo universitario principalmente, a fin de alcanzar la superioridad tecnológica militar sobre la Unión Soviética que acababa de lanzar su primer Sputnik en 1957. ARPANET era un programa menor surgido de uno de los departamentos de la agencia ARPA, la denominada Oficina de Técnicas de Procesamiento de Información —Information Processing Techniques Office (IPTO)—, fundada en 1962 sobre la base de una unidad preexistente. El objeto de

este departamento, según definición de su primer director, Joseph Licklider, un psicólogo reconvertido en informático en MIT, era estimular la investigación en el campo de la informática interactiva. La construcción de ARPANET se justificó como un medio de compartir el tiempo de computación on line de los ordenadores entre varios centros de informática y grupos de investigación de la agencia. Su finalidad era conectar cuatro universidades:

- El Instituto de Investigación de Stanford,
- la Universidad de California en Los Ángeles,
- la Universidad de California en Santa Bárbara,
- la Universidad de Utah.

"En 1972 tuvo lugar la primera demostración con éxito de ARPANET, durante un congreso internacional en Washington", señala Castells (2011:24). ARPANET, considerada la precursora de internet, incluía diversas características fundamentales de la red actual:

- uno o más núcleos de la red se podían destruir sin interrumpir su funcionamiento,
- los equipos podían comunicarse sin la mediación de un equipo central,
- los protocolos utilizados eran básicos.

Para el año 1990, Tim Berners-Lee, un investigador del CERN en Ginebra, diseñó un sistema de navegación de hipertexto y diez años más tarde terminó el protocolo

HTTP (Protocolo de transferencia de hipertexto) y el protocolo HTML (Lenguaje de marcado de hipertexto) para navegar por las redes a través de hipervínculos. Así nació la World Wide Web.

La palabra “web” es el término más usado para referirse al World Wide Web que es la Red mundial de páginas o documentos de texto entrelazados. Un documento electrónico diseñado para internet, con información (texto, imagen, video, animación, etc.) y una característica principal que sobresale, los hipervínculos (conocidos como *links* o enlaces) cuya función es vincular una página con otra.

Las páginas web son visualizadas a través de navegadores web que interpretan el código con el que son diseñadas las páginas. Se pueden ver en múltiples dispositivos (computadoras, celulares inteligentes y otros).

Una página conforma un sitio web, que no es más que un conjunto de páginas o documentos enlazados por una estructura que forma un menú. El menú es quien da la posibilidad de navegar (recorrer, visitar) el sitio web casi en su totalidad.

Por su parte, vale aclarar un aspecto fundamental en la internet de nuestros días: las búsquedas que se realizan entre los billones de datos, sites, referencias y cuantiosa información que se encuentra en la red de redes.

Un motor de búsqueda es una pieza de software que permite encontrar y visitar los sitios relacionados con una palabra clave introducida al sistema por el mismo usuario. También se los denomina buscadores.

Están compuestos por bases de datos gigantescas que contienen información sobre el contenido de los sitios que integran la web.

Ejemplos de motores de búsqueda son Google, Yahoo o Bing, entre otros.

A su vez, existe la “optimización para motores de búsqueda” (del inglés *Search Engine Optimization*), o “posicionamiento en buscadores”.

El posicionamiento en buscadores o posicionamiento web es el proceso que intenta mejorar la visibilidad de un sitio web en los diferentes buscadores, como Google, Yahoo! o Bing de manera orgánica, es decir, sin hacer publicidad para tener acceso a una posición destacada en los resultados. Es la tarea de optimizar la estructura de una web y su contenido.

3.2. El nacimiento de la web 2.0: la participación

Repasar el avance de internet, su maduración y paso a un segundo nivel de crecimiento es una de las ideas centrales de la presente tesis —que tiene como

unidad de análisis a los sitios webs y redes sociales de las defensorías del Pueblo de Argentina, Ecuador, Colombia y España.

El término “web 2.0” fue bautizado por Tim O'Reilly en una conferencia en 2004. Es la transición de aplicaciones (programas) tradicionales hacia otras que recaen directamente en el usuario final. Se trata de aplicaciones que generan colaboración y de servicios que reemplazan aplicaciones de escritorio —esto es, no necesitan la instalación de programas en la computadora—. Con este nombre se establece una distinción entre la primera época de la web —llamada web 1.0 con un usuario pasivo recibiendo información sin casi posibilidades para generar interacción— y la revolución que supuso el auge de los blogs, las redes sociales y otras herramientas con una casi máxima interacción.

La web 2.0 está formada por plataformas para publicación de contenidos como blogs, microblogs (como Twitter), *redes sociales* como Facebook, los servicios conocidos como wikis (por ejemplo, Wikipedia), portales de alojamiento de fotos (Flickr, otros), audios (Poderato, Archive, SoundCloud, entre otros) o videos (YouTube, Vimeo, etc.).

Estas herramientas brindan la posibilidad de interactuar con usuarios, dialogar, intercambiar opiniones, leer publicaciones, comentar, discutir, etc. sin importar dónde se encuentren.

Cuadro 4 – Diferencias entre la web 1.0 y la web 2.0

Web 1.0	Web 2.0
Mensajes masivos	Mensajes personalizados
Audiencia pasiva	Audiencia participativa
Sitios de noticias	Blogs, periodistas ciudadanos, creadores de contenidos
Mensajes unidireccionales	Conversaciones

Fuente: Elaboración propia

La introducción de la mencionada web 2.0 constituye un verdadero clivaje histórico en el desarrollo de internet. El concepto web 2.0 fue propuesto en 2004 por Dale Dougherty —vicepresidente de una editorial estadounidense dedicada a publicaciones sobre informática—: consiste, básicamente, en que usuarios no expertos en informática fueran capaces de publicar contenidos en internet, se van convirtiendo en prosumidores —consumidores y productores de contenidos, concepto que se detalla a continuación.

3.3. Prosumidor

“Prosumidor” (*prosumer*, en inglés) es un acrónimo creado en Estados Unidos, que proviene de dos palabras: *producer* (productor) y *consumer* (consumidor).

Este concepto fue anticipado por Marshall McLuhan y Barrington Nevitt en el libro *Take Today*, publicado en 1972 (Islas, 2008). Allí estos autores sostuvieron que la tecnología electrónica permitiría al consumidor asumir simultáneamente los roles de productor y consumidor de contenidos.

Sin embargo, fue Alvin Toffler quien acuñó el concepto en su libro de 1980 *The Third Wave (La tercera ola)*—no obstante, ya había hecho referencia a este tema en *Future Shock*, libro publicado en 1970 (Islas, 2008)—. El capítulo XX de *La tercera ola* se titula, precisamente, “El resurgimiento del prosumidor”; allí Toffler decía que las actividades de los prosumidores definirían el rumbo de la “economía invisible” (es decir, de la economía del conocimiento):

“Durante la primera ola, la mayoría de las personas consumían lo que ellas mismas producían. No eran ni productores ni consumidores en el sentido habitual. Eran, en su lugar, lo que podría denominarse prosumidores. Fue la revolución industrial lo que, al introducir una cuña en la sociedad, separó estas dos funciones y dio nacimiento a lo que ahora llamamos productores y consumidores (...) si examinamos atentamente la cuestión, descubrimos los comienzos de un cambio fundamental en la relación mutua existente entre estos dos sectores o formas de producción. Vemos un progresivo difuminarse de la línea que separa al productor del consumidor. Vemos la creciente importancia del prosumidor. Y, más allá

de eso, vemos aproximarse un impresionante cambio que transformará incluso la función del mercado mismo en nuestras vidas y en el sistema mundial” (Toffler, 1980:262-263).

El término “prosumidor” se aplica a aquellos usuarios que actúan como canales de comunicación humanos (Cocholilo, 2010), es decir, que son al mismo tiempo consumidores y productores de contenidos. Un prosumidor no tiene fines de lucro; sólo participa en un mundo digital de intercambio de información.

Crear contenidos, permitir que circulen libremente, que otros los utilicen y, en algunos casos, los transformen, también proporcionó al usuario una sensación altruista, de pertenencia, de aportar sin aspirar a recibir nada a cambio —al menos, desde el punto de vista monetario.

Además del concepto de prosumidor también se acuñaron otros términos similares, como “produsuario” (*produsage*), creado por el académico australiano Alex Bruns (2012). El produsuario ocupa una posición híbrida entre el productor y el usuario.

En la comunicación en redes el destinatario de contenidos no solamente deja de ser individual, sino que además abandona el rol de consumidor para convertirse también en productor, yendo más allá, llegando a ser “prosumidor”, en un contexto en donde los usuarios se involucran plenamente en la producción de información

que el sistema procesa, utiliza y recupera, enriqueciendo tanto la experiencia del propio usuario como la de otros prosumidores.

Capítulo IV –

Las Defensorías del Pueblo y las TICs

Las redes sociales —como Facebook y Twitter— se han convertido en nuevos canales de comunicación —en medios de comunicación digital— para las organizaciones, ofreciendo dialogar con sus públicos objetivos.

Generalmente las organizaciones publican todas sus novedades en su sitio web y luego lo replican en sus redes sociales. De esa forma se obtiene un discurso unificado de la información emitida y sin importar donde se encuentre el ciudadano, tendrá siempre una misma noticia. Los ciudadanos también pueden compartir la información que están viendo en el sitio web de la organización en sus redes sociales personales, de esta forma la organización logra multiplicar su alcance y ser vista (su información) potencialmente por más públicos de interés.

Las redes sociales obligaron a los responsables de las áreas de comunicación, a ser incluidas en las estrategias de comunicación, de igual manera que otro medio de comunicación dándole la misma importancia. No obstante aprendiendo y conociendo que cada medio tiene sus códigos. Adaptando la táctica al lenguaje, al estilo y a las palabras clave o etiqueta que distinguen a Twitter (por ejemplo) del resto de los medios (Orihuela, 2011:78).

Martos Rubio (2010:7) señala que las redes sociales además de permitir el diálogo entre las personas, ofrecen la posibilidad de intercambiar y compartir ideas, experiencias, conocimientos, e incluso objetos (fotos, enlaces, otros).

Orihuela (2011:79) argumenta que las organizaciones deben estar presentes en internet con sus sitios webs, pero también en las redes sociales, ya que “derriba en el mundo virtual los muros que protegen a las organizaciones en el mundo físico”. El usuario ha cambiado, y por ello no solo deben cambiar las organizaciones para adaptarse, convirtiendo estos nuevos canales para la conversación y la construcción de contenido (Rodríguez Fernández, 2012a: 40) en parte de sus estrategias comunicativas, sino que también hay que considerar que lo esencial es generar el mayor diálogo posible a través de la conversación (Rodríguez Fernández, 2012a: 86). La sociedad está ante “una realidad que cambia día a día, segundo a segundo y, o somos capaces de adaptarnos a ella, o directamente no estaremos, no existiremos” (Rodríguez Fernández, 2012a:20).

Diversos profesionales de la comunicación, por lo general pertenecientes a generaciones de las décadas de 1960 y 1970 manifiestan desconcierto y/o temor al nuevo escenario con participación abundante de la tecnología. Miedo al cambio tal vez. “Lo que funciona es lo mejor”, sostienen varios autores y recomiendan adquirir conocimiento antes de avanzar, aprender y practicar antes de proyectar una organización en las redes sociales, ya que el resultado puede ser perjudicial

(Rodríguez Fernández, 2012a:40 y Orihuela, 2011:78). Usar correctamente las redes sociales por parte de una organización, tiene como rédito humanizar la identidad y acercarse a sus públicos. La marca debe convertirse en un usuario más de la red para ganarse la confianza del resto. Como se dijo antes, es importante que al participar en una red social se haga un planteamiento con un perfil o enfoque personal, un estilo conversacional y transparencia en su organización (Orihuela, 2011:79).

Cabe aclarar que las redes sociales y sus públicos son diferentes. También difieren una de otra las publicaciones, sus formas y tiempos. Por ejemplo, y teniendo en cuenta las redes sociales como Facebook y Twitter —unidades de análisis junto con el sitio web de la presente tesis— se puede apreciar cómo:

4.1. Twitter y las Defensorías del Pueblo: un acercamiento

Una de las redes sociales por excelencia, Twitter, posee un límite de 140 caracteres exigiendo poder de síntesis.

Se maneja con palabras clave —también llamados *hashtags*— que diferencian el mensaje y los reúne con todos aquellos mensajes de la comunidad mundial que han incluido la misma palabra clave. Esto es, si alguien busca por esa palabra clave, aparecen todos los etiquetados de tal forma —#muestra (este es un ejemplo

de palabra clave y de cómo se presenta). A su vez, Twitter coloca enlaces, imágenes y videos a elección.

En la siguiente imagen podemos apreciar una publicación o posteo por parte del Defensor del Pueblo de España, incluyendo texto e imagen. Además se observa, como ejemplo de lo expuesto anteriormente, que contiene una respuesta (como reacción y/o participación) de una ciudadana al mensaje publicado por el Defensor del Pueblo español. Ambas publicaciones obtienen reenvíos (también llamados retuits) y nueve *likes* —o “me gusta” (es decir, personas que dieron su agrado a un mensaje).

Ilustración 1 – Ejemplo de *likes*, comentarios y retuits en un tuit



Fuente: Captura de pantalla (con agregado de marcadores y leyendas en rojo) realizada a un tuit de la Defensoría del Pueblo de España (4 de octubre de 2017).

En la siguiente imagen podemos ver un mensaje publicado en la red social Twitter donde se utiliza el *hashtag*, o palabra clave —es decir, que ésta es una palabra clave utilizada para agilizar el proceso de búsquedas—. Los usuarios de esta red

social buscan por palabra clave y como resultado obtienen todas las publicaciones de todos los usuarios existentes que hayan utilizado dicha palabra clave.

Ilustración 2 – Ejemplo de *hashtag* en un tuit



Fuente: Captura de pantalla (con agregado de marcadores y leyendas en rojo) realizada a un tuit de la Defensoría del Pueblo de España (4 de octubre de 2017).

4.1.1. Una síntesis sobre Twitter

Al explicar qué es Twitter, la propia empresa creadora expresa que es “Una red de información en tiempo real que te conecta con las últimas historias, ideas, opiniones y noticias sobre lo que encuentras interesante”.

La red permite enviar mensajes de texto plano con un máximo de 140 caracteres, denominados tuits (castellanización del vocablo del idioma inglés *tweets*). Los usuarios pueden suscribirse a los tuits de otros usuarios (personas o empresas) para estar informados de sus actividades. Por defecto, los mensajes son públicos, aunque se puede configurar grados de privacidad.

Esta red tomó rápida aceptación entre los usuarios en todo el mundo, y las empresas vieron allí una posibilidad para estar cerca de sus clientes. Lo mismo ocurrió con candidatos políticos o funcionarios (de todas las jerarquías) que avizoran una alternativa a los medios tradicionales de comunicación para estar en contacto sin intermediarios.

Twitter conecta a empresas con clientes, instituciones con ciudadanos, entre otros en tiempo real, y las empresas utilizan esta red social para compartir rápidamente información con personas interesadas en sus productos y servicios, para reunir inteligencia empresarial y retroalimentación en tiempo real, y para construir relaciones con clientes, socios y personas influyentes.

El gran crecimiento repentino que tuvo Twitter obligó a los dueños a llevar la red social a los dispositivos móviles con aplicaciones gratuitas para iPhone, iPad, Android, Windows, otras.

4.2. Facebook y las Defensorías del Pueblo: un acercamiento

La otra red social mencionada (y también unidad de análisis de la presente tesis), Facebook, permite:

- Publicar información extensa y sin límites, detalles
- Los usuarios pueden convertirse en fans o seguidores (presionando el botón Me gusta de las páginas de las empresas u organizaciones)
- Posee un menú con información de la organización complementaria (dirección postal, teléfono, diferentes datos de contactos,
- Publicar (y tener una sección) videos e imágenes.
- Palabras clave o *hashtag* que diferencia el mensaje y lo reúne con todos aquellos mensajes de la comunidad mundial que han incluido la misma palabra clave. Es decir: si alguien busca por esa palabra clave, aparecen todos los etiquetados de tal forma (un ejemplo de palabra clave y de cómo se presenta la vemos en #ejemplo).

La imagen que vemos a continuación pertenece a la página —también conocida como *fan page*— en Facebook del Defensor del Pueblo de Argentina. En ella se visualiza la utilización de *hashtag* —o palabra clave—, mensaje e imagen.

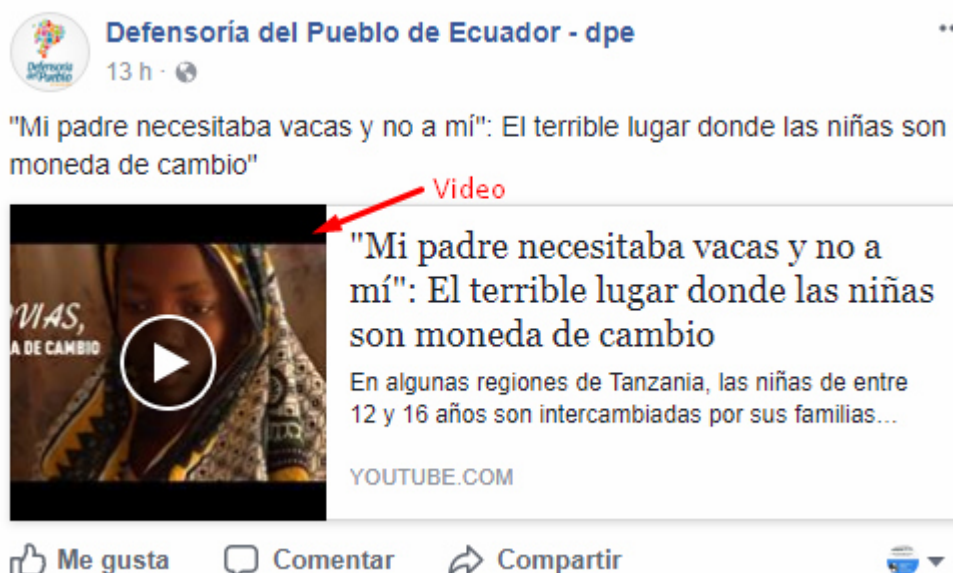
Ilustración 3 – Ilustración de *hashtag*, *likes* y reenvíos en un perfil de Facebook



Fuente: Captura de pantalla (con agregados de marcadores y comentarios en rojo) realizada al perfil en Facebook de la Defensoría del Pueblo de Argentina (15 de mayo de 2017).

Aquí se da otro ejemplo sobre las posibilidades de publicaciones en Facebook. Como se puede observar, la página del Defensor del Pueblo de Ecuador en Facebook contiene publicaciones que también utilizan videos. En esta oportunidad (y si bien es a título de ejemplo para conocer tipos de publicaciones) podemos ver que no cuenta con palabras clave, tampoco suma *likes* (o "me gusta") de los usuarios.

Ilustración 4 – Ejemplo de un posteo con video en Facebook



Fuente: Captura de pantalla (con agregados de marcador y comentario en rojo) realizada al perfil en Facebook de la Defensoría del Pueblo de Ecuador (15 de mayo de 2017).

4.2.1. Una síntesis sobre Facebook

Según la misma página web de Facebook, esta red social “es una herramienta social que pone en contacto a la gente con sus amigos y con otras personas que trabajan, estudian y viven en su entorno. La gente usa Facebook para estar en contacto con amigos, subir fotos, compartir enlaces y videos, y saber más sobre las personas que conoce”.

Además de la definición literal, es dable destacar que dicha red está integrada por más de mil millones de miembros en todo el mundo (contando ciudadanos comunes, figuras públicas y empresas). Si fuera un país, sería el tercero más poblado del mundo.

Según López (2012:37), “si tuviéramos que definir conceptualmente a Facebook diríamos que el término 'medio digital' es el más apropiado para dar cuenta de la complejidad de la plataforma. Se trata de medios completamente alejados de la lógica del *broadcasting* (de uno a muchos), que se asientan sobre una arquitectura reticular (de muchos a muchos) y se distingue por la colaboración activa de los usuarios”.

En Facebook encontramos formas de comunicación hipermediáticas, que trascienden el medio, que están presentes en otras redes, en otros sitios, en otros medios digitales circulando por la red. Se trata de procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se extienden más allá de la plataforma, en

un entorno caracterizado por una cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí (Scolari, 2008:113).

López destaca, como otros tantos autores, que Facebook, “es a todas luces un gran espacio convergente. Allí conviven plataformas y herramientas digitales preexistentes, usuarios de todas las edades, audiencias, marcas de los productos más variados, políticos, artísticas, *celebrities*, organizaciones sociales sin fines de lucro, medios de comunicación, aplicaciones, servicios y nuevas formas de negocio” (López, 2012:48). En este sentido, Henry Jenkins define a la “convergencia” como el “flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas...” y agrega que “la convergencia representa un cambio de cultura, toda vez que se anima a los consumidores (usuarios) a buscar nueva información y establecer conexiones entre contenidos mediáticos dispersos... La convergencia se produce en el cerebro de los consumidores individuales y mediante sus interacciones sociales con otros” (2006:15).

Se podrá observar, en los capítulos respectivos al análisis de las Defensorías del Pueblo nacionales, si una parte de su estrategia de comunicación pasa por esta red social, al igual que en Twitter (ambas junto a los sitios webs de cada defensoría, unidades de análisis de la presente tesis).

Ambas redes sociales (Facebook y Twitter) publican y dan información a los usuarios sobre cantidad de seguidores que la organización posee, muestra

comentarios y diálogos realizados entre los públicos y la organización, entre otros datos de interés.

Las redes sociales citadas (Facebook y Twitter que junto con el sitio web forman parte de la unidad de análisis de la presente tesis) se utilizan como complemento en la estrategia de comunicación (O'Reilly y Milstein, 2012:154), y forman parte de otras que existen en internet, dedicadas a videos, imágenes, audios, entre otros.

Meerman Scott (2010:220) advierte que el poder en las redes sociales no es de uno solo y está dividido. Cuando las organizaciones entran a formar parte de las comunidades digitales, ingresan como invitados, para compartir y ser iguales que los demás, por lo que un error, puede suponer que la comunidad se vuelva contra la organización. La comunidad es quien tiene en su mano el poder lanzar una marca al éxito en las redes sociales o llevarla al desastre. Por ello es importante una buena gestión de los contenidos, la información, el diálogo, respuestas y las relaciones públicas con la comunidad.

En este contexto, la utilización eficiente de los sitios web y las redes sociales (medios digitales de comunicación), deben ser protagonistas en este proceso de mayor llegada a la población en pos de solucionar sus problemas e intermediar para la consecución de sus derechos.

Hoy en día las Defensorías del Pueblo se encuentran dentro de un sistema cuyos elementos interactúan de manera constante.

El intercambio de información constante (voluntario e involuntario), la imposibilidad de no comunicar (ya que todo comunica) por parte de todo organismo y la necesidad de sobresalir o ser visible, requiere de una estrategia. “La idea de que la estrategia es necesaria para la comunicación, no es nueva; desde los primeros actos de propaganda política hasta nuestros días, pasando por la concepción aristotélica de la retórica, los hombres han intentado mejorar su posición relativa utilizando estrategias y métodos de comunicación”, comenta el español Rafael Alberto Pérez (2008:37). En esta investigación se entiende a la estrategia como la definición del o los objetivos y el saber cómo lograrlos por parte de todos los integrantes de un equipo o del líder.

Si bien el foco del presente trabajo no está puesto en los públicos objetivos de estos organismos garantes de los derechos humanos, es dable destacar que los mismos en su mayoría habrían abandonado, cambiado o modificado la actitud pasiva provocada por los medios tradicionales de comunicación. “En el transcurso de los últimos 5 años, y a través de las redes sociales (de internet) y otros medios de comunicación interactivos, las personas han adquirido una capacidad inédita de contar sus historias, compartir sus experiencias, sumar voluntades y agruparse para iniciar acciones coordinadas” (Van Peborgh, 2010:33)

Hoy en día, a raíz del avance tecnológico, el ciudadano se convierte a receptor/experimentador, dejando de lado la figura usuario del medio con escasa

posibilidades de participación e interacción. Se transforma en creador, editor, escritor y productor de información que sus propios públicos reciben gracias al ofrecimiento a bajo costo que impera en internet.

A partir del aumento constante de usuarios de internet en el mundo, la televisión digital, diversos dispositivos móviles con acceso a canales de distribución de noticias (audios, textos, videos, mensajes, alertas, correos electrónicos) que acompañan en todo momento a las personas, indicarían que el consumo de la información habría aumentado. Al mismo tiempo, la mayoría de las actividades en las que se participa, llevan de modo implícito un intercambio de información con el entorno.

A decir de Manuel Castells, se conciben a las tecnologías de la información y comunicación como herramienta de diálogo, de autocomunicación de masas porque potencialmente pueden llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un video en Youtube, un blog con enlaces RSS a una serie de webs o un mensaje a una lista enorme de correos electrónicos (Castells, 2009:88). Las tecnologías de la información y comunicación permiten el acercamiento directo entre el organismo y el ciudadano sin importar las distancias geográficas. Los usuarios o consumidores “conversan entre ellos, pero rara vez lo hacen en persona: se comunican a través de un nuevo medio —la web 2.0—; allí interactúan a través de blogs y redes sociales, donde naturalmente

intercambian...” (Van Peborgh, 2010:17), sin intermediarios o filtros que reinterpreten los mensajes.

Se observa que la base de la interacción radica en el intercambio de información. Mucho se ha dicho sobre la denominada “Era informática o de la comunicación” en la que se vive actualmente, sobre los avances e impactos de las tecnologías que conectan a las personas entre sí, y a éstas con las instituciones y viceversa.

“Los adolescentes del siglo XXI que aún no cumplieron los 18 años ya votaron más que todos los adultos del siglo XIX”, sostiene Ivoskus (2008:203), agregando que “es una práctica de todos los días. Internet los desafía cotidianamente a debatir, opinar, consultar, explicar, contar. Participar (2008:203)”.

Indudablemente, internet viene cambiando la manera de percibir el mundo, que ahora aparece al alcance de la mano. Hoy en día, el modelo de comunicación pasó a desmasificarse. La “realidad” se presenta, según Gianfranco Bettetini, “a través de la digitalización, que más que representar la realidad, la reconstruye” (Bettetini, 2001:32).

Estas son algunas de las características que se imponen en la sociedad de la información, a partir del uso cotidiano de internet, tanto en la vida común de las personas como en cuestiones económicas, financieras, sociales y culturales.

Es así como las nuevas tecnologías de la información y comunicación juegan un papel preponderante en la comunicación institucional de un organismo del Estado, como soporte alternativo e independiente a los medios tradicionales de comunicación (radio, diario y televisión) para con sus públicos objetivos, permitiendo llevar un mensaje sin filtros y procesamientos ajenos al organismo.

4.3. Defensorías del Pueblo, participación y TICs

Una de las principales razones de existir de una defensoría debe basarse en la posibilidad de transformar a la sociedad, disminuyendo el déficit de ciudadanía, cuidando para que el ciudadano pase a ser sujeto y no objeto de su historia. Como recurso de gobernanza, apoyado en principios de ética y de transparencia, la defensoría sirve no sólo para proteger al ciudadano e informarlo sobre sus derechos y deberes, sino también para el surgimiento de una demanda social: los ciudadanos pasan a ser más exigentes a la calidad de los servicios prestados, teniendo como contrapartida la oportunidad de mejoría y perfeccionamiento de esos servicios.

Las manifestaciones de los que concurren a la defensoría, independientemente de su naturaleza, siempre se traducen en señales de alerta, desafíos y momentos intensos de reflexiones. Más allá de eso, el respeto a la diversidad, la opinión del otro, la necesidad del otro, es esencial para retirar al ciudadano de la condición de

demandante/reclamante y hacerlo alcanzar la condición de consultor habilitado y competente de la institución. Por lo tanto, al mismo tiempo en que viabiliza la democracia participativa, la defensoría es una herramienta de gestión.

Es exactamente ese entendimiento lo que permite actuar, pedagógicamente, para transformar la cultura del reclamo en una cultura de participación y cooperación. Lo que deseamos es garantizar la consolidación de la democracia, buscando contribuir a la construcción de una sociedad más justa, más solidaria, más igualitaria, en la que la paz social y la defensa del bien común sean concretadas.

El buen desempeño de una Defensoría del Pueblo es fundamental para viabilizar la inclusión social y la participación del ciudadano; es esencial para que las voces de los sujetos, muchas veces considerados invisibles, se transformen en un coro de civilidad, de libertad, de esperanza y de igualdad social.

En el caso de las defensorías que tienen a disposición portales y sitios web, este espacio pasa a convertirse en un espacio de diálogo, y necesita ser pensado, planeado y, principalmente, avalado por medio de procedimientos con rigor metodológico y técnico.

El sitio web de una Defensoría del Pueblo puede ser considerada también un sistema de información en sí mismo, que interactúa con el ambiente, con sus públicos objetivos. Por ello, es fundamental que pueda constituirse en un espacio

de interlocución, de diálogo y relacionamiento, asumiendo un lugar preponderante dentro de la institución que lo genera.

El término “lugar” utilizado en un proyecto presupone tres dimensiones: una se refiere a la vinculación de la institución con su entorno; la otra se refiere a las actividades meramente administrativas; y, por último, al lugar que asume en (y para) la sociedad. Para Augé (1994:74) “el lugar se completa por el habla, el intercambio alusivo de algunas señas, en la convivencia e intimidad cómplice de los interlocutores”, y puede ser “definido como identitario, relacional e histórico”.

Tal concepción se vuelve fundamental cuando se constata que, generalmente, las defensorías dejan de ser un “lugar” para ser apenas un local (una sala, un sector físico de algún edificio gubernamental o privado) que, en función del aval institucional, necesitar estar “constituido y establecido”. En el espacio virtual, ¿qué significa tener un “lugar”? ¿Es el sitio web de una Defensoría del Pueblo un “no-lugar”?

Seguimos a Augé (1994:74) cuando afirma que “un espacio que no se puede definir como identitario, ni como relacional, ni como histórico, es un “no-lugar”. Para el autor, el no-lugar puede ser designado por “realidades complementarias, y por ello, distintas: espacios constituidos en relación a ciertos fines y la relación que los individuos mantienen con esos espacios” (Augé, 1994:87). Cuando se crea una página web de una Defensoría del Pueblo, es fundamental que ella esté unida a la

política de comunicación de la institución, y que efectivamente tenga y se constituye en un “lugar”. Implantar un sitio web de una Defensoría del Pueblo por costumbre y/o por exigencia legal puede constituirse en un equívoco.

Se considera que el lugar y el no-lugar de la web de la Defensoría del Pueblo (y del propio defensor) reflejan la (in)comprensión de la organización sobre la (im)posibilidad de constituirse en espacio interactivo en los ambientes institucionales cada vez más virtualizados (y, a veces, deshumanizados). En el caso específico de las defensorías del pueblo, es preciso considerar que el sitio web de la defensoría necesita cumplir efectivamente el papel de defensoría.

Con la presencia de usuarios que fueron adquiriendo cierto conocimiento sobre temáticas, en particular a través de distintas herramientas (como blogs, redes sociales, foros de discusión, etcétera), el flujo e intercambio de opiniones es más diverso y ya no están —en teoría— restringidas a los “privilegiados”, como señalan Bowman y Willis (2003:48)

A partir de la definición de interactividad propuesta por Santaella (2004:154) — “la interacción es la actividad de conversar con otras personas y entenderlas”— se puede comprender y (re)dimensionar el lugar de la web de la Defensoría del Pueblo, pues “en esta definición está explícita la inserción de la interactividad en un proceso comunicativo que, en la conversación, en el diálogo, encuentra una forma privilegiada de manifestación”.

La virtualización de los procesos comunicacionales redefine los relacionamientos en los espacios organizacionales, exigiendo la reinterpretación y actualización de conceptos. Tal vez ahí resida el desafío de las instituciones de derechos humanos cuando se establece el sitio web de alguna Defensoría del Pueblo: tener claridad conceptual (y no meramente instrumental) sobre el lugar de la defensoría, principalmente en su versión virtual.

Tales afirmaciones encuentran respaldo en el paradigma de la complejidad, especialmente, en tres principios elaborados por Edgar Morin (2006:74): el dialógico, el recursivo organizacional y el hologramático.

Para este autor francés “el principio dialógico nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos al mismo tiempo complementarios y antagónicos”. El principio de recursión organizacional implica considerar el proceso recursivo, es decir, “un proceso en donde los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produjo”. Bajo esta óptica la opción por el sitio web de una defensoría se considera vinculada al contexto de competitividad y diferenciación al que las organizaciones, y especialmente las instituciones de derechos humanos, están insertas, además de las exigencias de crear vínculos con sus segmentos de públicos, fidelizándolos y exponiéndose a innumerables posibilidades de no poder alcanzar las expectativas de esos mismos segmentos de públicos.

De la óptica del principio hologramático (Morin, 2006) —que se vincula a la idea de recursividad organizacional y en parte a la dialógica—, es posible entrever a la defensoría como un todo, en su sitio web —que es parte de ella.

Por su parte, la calidad de la interactividad evidenciada por el sitio web de la defensoría —rapidez en las informaciones y solución de problemas, textos personalizados, disponibilidad para escuchar las demandas— permite vincular a la defensoría, que es el todo. Ese es otro aspecto importante: las organizaciones, especialmente, las instituciones de derechos humanos, necesitan considerar al optar por la conformación de una página web como espacio de interlocución, de diálogo y relacionamiento, de comunicación. En otras palabras, no se trata sólo de un “hable con nosotros”, sino de la propia institución, que se muestra, se presenta públicamente, se expone.

Capítulo V –

Análisis comparado de los medios digitales de comunicación de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España

Como se manifestó en la tesis, el espacio público ya no está reservado sólo a los actores institucionales o a los ciudadanos ilustrados, sino que progresivamente tiene más que ver más con la sociedad civil y con los medios masivos, en donde se distinguen las asociaciones y los movimientos sociales, considerados como los principales aportantes en un escenario que debe alimentarse constantemente.

En una Defensoría del Pueblo son muchos los desafíos en la búsqueda de resultados efectivos y en la creación y mantenimiento de vínculos con los ciudadanos.

Crear aproximación entre la defensoría y sus públicos no es precisamente una tarea simple, viendo que los posicionamientos contradictorios sobre las demandas son frecuentes.

La comunicación es el instrumento ideal para mediar relacionamientos y construir la integración entre públicos divergentes, yendo más allá de la capacidad de

informar, considerándose su sentido más amplio de convertirse en algo común entre las partes que se relacionan. “La comunicación es un acto de comunión de ideas y el establecimiento de un diálogo. No es sólo una transmisión de informaciones” (Kunsch, 2003:161). Al escoger un público específico con el cual tener el propósito de desarrollar una comunicación interactiva, se vuelve necesaria la utilización de la comunicación dirigida que, según Antonio Vasconcelos y Celso Oliveira (en Kunsch, 2003:186-187), es “una forma de comunicación humana destinada a propiciar mayor interacción entre personas y grupos, porque cuanto más directa es, mejor será el resultado de cualquier comunicación. En la comunicación dirigida el comunicador y el receptor se identifican”.

Internet modifica de manera importante tanto las formas en que se da la comunicación de masas y los bienes y servicios producidos por las industrias culturales, como también en lo que hace a la demanda, lo que posiciona al sistema de comunicaciones en una situación históricamente novedosa: el receptor cambió sus hábitos, está menos cautivo que en los medios tradicionales, puede interactuar con otros receptores y con aquellos que emiten, y tiene mayor facilidad para cambiar (de canal, de producto audiovisual) cuando algo no le interesa.

En algún modo, internet vino a dar mayor margen de maniobra a la demanda, contribuyendo a reducir las audiencias generalistas.

Con internet ya no hay un espacio-temporal simultáneo en el que el consumo de información y mensajes sea uniforme por parte de los receptores: en la web son los usuarios los que se encargan de producir y consumir mensajes e información. Según Scolari (2009) el término “audiencia” ya no tiene el mismo peso en las actividades de internet. En efecto, conceptos como los de audiencia, público, masas, mensaje o canal perdieron mucho de su valor explicativo en el nuevo ecosistema hipermediático, al verse modificados los roles de los actores de la comunicación.

Este estudio tiene como base la *metodología de investigación* empírica mediada por computadora, propuesta por Johnson (2010), que incluyó técnicas de observación de campo —los sitios web y las redes sociales— y triangulación de técnicas metodológicas. En el método de observación de campo, se optó por la observación encubierta y no participativa, pues en este tipo de observación el investigador apenas observa su campo de estudio, sin que los sujetos observados sepan que están siendo estudiados.

La estrategia metodológica permitió el entrecruzamiento de datos obtenidos como la metodología de investigación empírica mediada por computadora (Johnson, 2010) y los aspectos particulares de los medios digitales corporativos.

Esta tesis se abocó a estudiar los medios digitales de comunicación (MDC) —sitios web y redes sociales (Facebook y Twitter)— de cuatro defensorías del Pueblo de Iberoamérica (Argentina, Colombia, Ecuador y España).

5.1. Entendiendo a los medios digitales de comunicación de las Defensorías del Pueblo

La respuesta a la problemática —¿cómo podríamos investigar metodológica y empíricamente el fenómeno de los sitios web de derechos humanos a partir de su concepción como medios en el contexto de la comunicación institucional?— fue alcanzada por medio de los procedimientos metodológicos que nos permitió estudiar el sitio web entendido como medio a través de una observación encubierta y no participativa del campo de estudio. A partir de la matriz de Primo (2008) fue posible analizar el sitio web.

Esta investigación se basa en dos análisis principales: uno se enfoca en los sitios web y el otro lo hace con respecto a las redes sociales —ambas indagaciones constituyen los elementos que constituyen la unidad de análisis (los medios digitales de comunicación de las Defensorías del Pueblo analizadas).

Los datos para estos análisis se recabaron entre marzo y mayo de 2017, tomando en cuenta que fueran meses de actividad laboral tanto para el hemisferio sur (Argentina, Ecuador y Colombia¹¹) y norte (España), obviando los meses de período vacacional —especialmente, enero y febrero en el hemisferio sur, y julio y agosto en el hemisferio norte.

Para ello, se relevaron casi 4000 posts (3926), registrándose 29.501 repercusiones en torno a esos posts (tales como *likes*, reenvíos, retuits o comentarios).

Para recabar la información de los medios digitales de comunicación de las defensorías analizadas (sitios web, Facebook y Twitter) se utilizó un formulario.

Los sitios web analizados son los que siguen:

Argentina: Defensor del Pueblo de la Nación - www.dpn.gob.ar

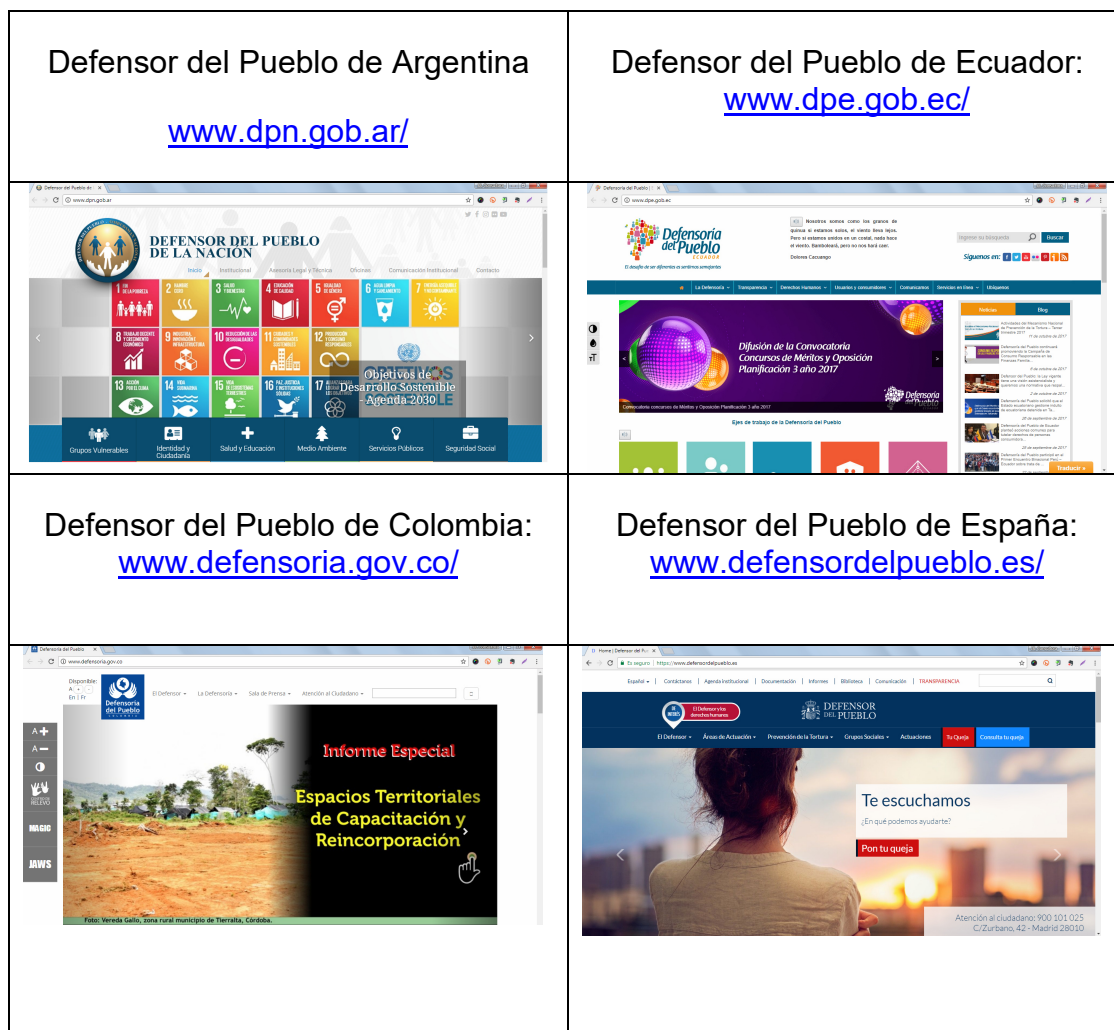
Colombia: Defensoría del Pueblo - www.defensoria.gov.co/

Ecuador: Defensoría del Pueblo - www.dpe.gob.ec/

España: Defensor del Pueblo - www.defensordelpueblo.es/

¹¹ Aunque Colombia se encuentra técnicamente en el hemisferio norte, en este país los períodos vacacionales y laborales se rigen como en el hemisferio sur.

Ilustración 5 – Sitios web de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España (mayo de 2017)



Fuente: Capturas de pantalla realizada a las páginas de inicio de los sitios web de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España (12 de mayo de 2017).

Por su parte, los perfiles de las Defensorías analizadas en esta tesis se encuentran en las siguientes direcciones:

Argentina: www.facebook.com/dpn.argentina - <https://twitter.com/DPNArgentina>

Colombia: www.facebook.com/DefensoriadelPuebloColombia -
<https://twitter.com/DefensoriaCol>

Ecuador: www.facebook.com/DefensoriaEC - <https://twitter.com/DEFENSORIAEC>

España: www.facebook.com/DefensorDelPuebloEsp -
<https://twitter.com/DefensorPuebloE>

Ilustración 6 - Perfiles en Twitter de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España (mayo de 2017)

<p>Defensor del Pueblo de Argentina https://twitter.com/DPNArgentina</p>	<p>Defensor del Pueblo de Ecuador: https://twitter.com/DEFENSORIAEC</p>
 <p>Defensor del Pueblo @DPNArgentina</p> <p>Su misión es la defensa y protección de los derechos humanos y demás derechos, garantías e intereses tutelados en la Constitución y las leyes (Art. 86)</p> <p>📍 Suipacha 365 - C.A.B.A.</p> <p>🌐 dpn.gob.ar</p> <p>📅 Se unió en febrero de 2012</p> <p>Twitter a Defensor del Pueblo</p>	 <p>Defensoría del Pueblo @DEFENSORIAEC</p> <p>Defensoría del Pueblo Ecuador. El desafío de ser diferentes es sentirnos semejantes</p> <p>📍 Ecuador</p> <p>🌐 dpe.gob.ec</p> <p>📅 Se unió en marzo de 2010</p> <p>Twitter a Defensoría del Pueblo</p>

<p>Defensor del Pueblo de Colombia: https://twitter.com/DefensoriaCol</p>	<p>Defensor del Pueblo de España: https://twitter.com/defensorpuebloe</p>
 <p>Defensoría del Pueblo ✓</p> <p>@DefensoriaCol Te sigue</p> <p>Institución del Estado colombiano responsable de impulsar la efectividad de los derechos humanos. Instagram: @DefensoriaCol #DefensoríaParalaPaz</p> <p>📍 República de Colombia</p> <p>🌐 defensoria.gov.co</p> <p>📅 Se unió en septiembre de 2010</p> <p>Twittear a Mensaje</p>	 <p>Defensor del Pueblo ✓</p> <p>@DefensorPuebloE</p> <p>Twitter oficial del Defensor del Pueblo de España, institución que protege tus derechos a través de la supervisión de las Administraciones públicas</p> <p>📍 Spanish Ombudsman</p> <p>🌐 defensordelpueblo.es</p> <p>📅 Se unió en marzo de 2012</p> <p>Twittear a Defensor del Pueblo</p>

Fuente: Capturas de pantalla (con recuadros en rojo) realizadas a los perfiles en Twitter de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España (12 de mayo de 2017).

El cruce de variables y sus distintos indicadores se realizó con el programa informático SPSS (software de uso estandarizado en diseños cuantitativos en investigaciones de ciencias sociales).

5.1.1. Matriz de análisis

Esta tesis propone una matriz para analizar el rendimiento de las Defensorías del Pueblo en los sitios web. Su nombre es “*performance* de los sitios web” y corresponde, a su vez, a una de las variables utilizadas en esta investigación¹² y está compuesta de cuatro indicadores:

- Estabilidad técnica
- Usabilidad
- Recepción

La variable “*performance* de los sitios web” se operacionaliza como se muestra en el cuadro siguiente.

¹² La otra variable utilizada se denomina “*performance* de las redes sociales” y se verá más adelante.

Cuadro 5 – Operacionalización de la variable “performance de los sitios web”

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índices	Valores
<i>Performance</i> de los sitios web de las Defensorías del Pueblo	Estabilidad técnica	Velocidad de descarga del sitio web	1 (malo)	Tiempo de carga: 10,1 segundos o más.
			2 (regular)	Tiempo de carga: de 5,1 a 10 segundos.
			3 (bueno)	Tiempo de carga: de 2,1 a 5 segundos.
			4 (muy bueno)	Tiempo de carga: de 1,1 a 2 segundos.
			5 (excelente)	Tiempo de carga: de 0 a 1 segundos.
		Cantidad de <i>links</i> rotos	1 (malo)	51% o más de los vínculos rotos.
			2 (regular)	21%-50% de los vínculos rotos.
			3 (bueno)	11-20% de los vínculos rotos.
			4 (muy bueno)	6%-10% de los vínculos rotos.
			5 (excelente)	0%-5% de los vínculos rotos.
	Usabilidad	Favicon (icono representativo)	0 (insuficiente)	No utilizando favicon.
			1 (bueno)	Utilizando favicon.
		Páginas de error automatizadas	0 (insuficiente)	Páginas de error sin automatizar.
			1 (bueno)	Páginas de error automatizadas.
		Idioma (detectado y registrado)	0 (insuficiente)	Idioma no especificado (tanto en “declarado” como en “detectado”).
			1 (bueno)	Idioma especificado (declarado y detectado, en castellano).
		Datos estructurados	0 (insuficiente)	Sin datos estructurados.
			1 (bueno)	Con datos estructurados (sólo el atributo microformats).
			2 (muy bueno)	Con datos estructurados (con

		Indicador de confianza		el atributo microformats y otro/s).
			1 (malo) ¹³	Indicador de confianza (sin datos-50% o menos).
			2 (regular)	Indicador de confianza (a 51% a 74%).
			3 (bueno)	Indicador de confianza (75% a 84%).
			4 (muy bueno)	Indicador de confianza (85% a 94%).
	5 (excelente)	Indicador de confianza (95% o más).		
	Recepción	Tráfico (número de usuarios que consultan los sitios web de las defensorías analizadas).	0 (malo)	De 1 a 5.000 internautas.
			1 (regular)	De 5001 a 50.000 internautas.
			2 (bueno)	De 50.001 a 100.000 internautas.
			3 (muy bueno)	100.001 o más internautas.
		N° en el ranking global de sitios web	0 (malo)	2.000.001 o más.
			1 (regular)	De 1.000.001 a 2.000.000.
			2 (bueno)	De 300.001 a 1.000.000.
			3 (muy bueno)	De 1 a 300.000.
		Tiempo promedio de visita de cada usuario a estas páginas web.	0 (malo)	Hasta 90 segundos.
			1 (regular)	De 91 segundos hasta 3 minutos.
			2 (bueno)	181 segundos o más.
		<i>Bounce rate</i> *	0 (malo)	De 67% a 100%.
			1 (regular)	De 34% a 66%.
2 (bueno)			De 0% a 33%.	

* Indicador que grafica el lapso entre que un internauta entró y salió de un sitio web: cuanto más alto fue el porcentaje, menor fue el tiempo que permaneció en la página web.

Fuente: Elaboración propia.

¹³ Cuando no se registren datos, el puntaje será de cero.

El sentido que atraviesa la adopción de estos indicadores es sopesar la correcta infraestructura del sitio en relación con su facilidad de uso, infiriendo que ellas propenden a una mayor demanda por parte de los usuarios.

La usabilidad tiene en cuenta la experiencia del usuario al momento de visitar un sitio web (básicamente, si las páginas web y sus distintas configuraciones son “amigables” para la navegación del internauta).

En el caso de la estabilidad técnica es similar, pero está más referida a dos instancias precisas, importantes en un sitio web: la velocidad de descarga (instancia fundamental en todo sitio web) y la cantidad de *links* rotos (indicador importante de un funcionamiento apropiado).

Esta tesis no adopta la interactividad al momento de analizar el consumo de los sitios web de las defensorías porque el nivel de diálogo (consulta y respuesta) entre el público y los medios digitales de comunicación de las defensorías no está presente (las respuestas de estas instituciones no se dan en el instante). Por ello, en este análisis se eligió el concepto de recepción, entendiendo a los internautas como “individuos activos que realizan muchas cosas con los medios en lo que hace a consumo, decodificación y usos sociales” (Jensen y Rosengren, en Jensen y Rosengren, 1990:225; traducción propia).

5.2. Análisis de los sitios web de las defensorías

Los sitios web de las Defensorías del Pueblo analizadas no se caracterizan por una estructura o diseño dinámicos, y mucho menos, por fomentar la interacción con los internautas.

Los artículos suelen ser formales, con muy poca presencia de fotos y —menos aún— de video.

En el caso de los videos, su presencia para el internauta se remite, en primer instancia, a un *link* (con carteles del tipo “si desea acceder al video, haga *click* aquí”, es decir, muy poco “amigables” como para que el internauta promedio, de rápida y constante navegación, dedique tiempo y atención en abrir *links*).

Analizando por país, vemos que en el caso de la Defensoría del Pueblo de Argentina su sitio web no tenía en el período analizado una sección dedicada exclusivamente a la sección de noticias. El lugar que ha sido destinado para ese fin es su blog (<http://blogdeprensa.com.ar>) que, a diferencia del sitio web de la Defensoría del Pueblo de España, no se trata de artículos en primera persona, de opinión, especialmente, de funcionarios importantes del organismo. Mas el blog no se encuentra en la página de inicio (constituyendo un grave error de diseño).

A su vez, dentro del blog hay que dirigirse —al menos, en el período analizado— a la sección “gacetillas” en donde, finalmente, se accede a las publicaciones que generalmente en los sitios web se cataloga como “comunicación” o “prensa”. Sin embargo, las publicaciones no son regulares ni periódicas. Asimismo sucede con la sección “La gente y su defensor” (que consta de *podcasts*¹⁴ de un programa de radio que realiza la defensoría desde 1999, emitiéndose en “más de 200 emisoras” de todo el país, según publica el propio sitio web).

Por otro lado, varios de los artículos publicados (los de la sección “Síntesis de noticias”) remiten a documentos de Word archivados en carpetas en Google Drive, o a publicaciones en la plataforma digital de lectura Issuu (lo que hace suponer mayores capas que tiene que saltar el internauta hasta llegar al artículo que desea leer y, por ende, mayor desincentivo para concretar dicha lectura).

Insistimos: ninguna de estas publicaciones que podrían encuadrarse en una sección de “prensa” o “comunicación” se encuentran en el sitio web ni en la página de inicio.

¹⁴ Es un archivo de audio distribuido a través de internet desde sitios web, redes sociales, blogs, wikis y otros.

Por su parte, todas las secciones del blog tienen opción para que los internautas realicen comentarios, pero existe otra barrera: hay que inscribirse en un sitio web llamado Disqus, o acceder (“loguearse”) a través de Facebook, Twitter o Google.

En el caso del sitio web de la Defensoría del Pueblo de Colombia sí existe una sección bien identificada con material de comunicación llamada “Sala de prensa”, con secciones como “Actualidad”, “Noticias” y “Así nos ven en los medios”. En ninguno de los artículos y publicaciones de estas secciones existe la opción para dejar comentarios (la única opción *online* para que el internauta se comunique con la Defensoría del Pueblo es a través de un formulario).

De la misma forma en que sucede con la presencia de esta defensoría, los colombianos publican mucho las actividades realizadas cotidianamente por el organismo (poniendo usualmente en primer plano la figura del defensor, o del vice-defensor).

En el caso ecuatoriano, la sección de material de prensa se denomina “Comunicamos”, que incluye noticias, boletines y *podcasts* (sin embargo, la publicación de boletines se restringió al período que va entre septiembre de 2014 y febrero de 2015). Los artículos y posteos no tienen opción para dejar comentarios. Más aún en este último sentido: existe una sección denominada “Servicios en línea” (que incluye aula virtual, biblioteca, formularios para dejar opiniones e instancias similares); sin embargo, a pesar de lo que se podría

esperar, en esta sección tampoco existe ningún tipo de posibilidad de retroalimentación (un “aula virtual” implicaría generar comunidad, disponer de comentarios y de respuestas a los mismos, etc.)

El sitio web de la Defensoría del Pueblo de España posee una sección denominada “Comunicación”, que contiene principalmente noticias de actividades de la institución. Como en los casos colombiano y ecuatoriano, estos artículos no poseen opción para dejar comentarios (en el plano virtual, tan sólo ofrecen un formulario *online*).

Esta defensoría también posee un blog. Pero, a diferencia de la argentina (que funge como la sección “Comunicación” de su sitio web), en la española se publican artículos de opinión (cosa que no sucede en el portal argentino mencionado), con una periodicidad de dos o tres publicaciones por mes (con posibilidad de dejar comentarios).

5.3. Sitios web de las defensorías: rendimiento y recepción

Las tres dimensiones que se utilizan en esta matriz (es decir, de la variable “performance de los sitios web”) son estabilidad técnica, usabilidad y recepción. Éstas utilizan indicadores que contienen distintas escalas —generalmente, del 1 al 5 (correspondiendo “malo” para la puntuación más baja, y “excelente” para la más

alta). Cada dimensión (estabilidad técnica, usabilidad y recepción) posee una calificación final.

A continuación, se detallará cada una de estas variables. En primera instancia, “estabilidad técnica” se compone de dos indicadores: la velocidad de descarga del sitio web y la cantidad de *links* rotos.

En el caso de la velocidad de descarga se trata de un factor importante para los buscadores de internet: les otorga mayor puntuación a aquellos sitios web que registran menor tiempo de descarga —por lo tanto, estas páginas web tendrán un mejor posicionamiento cuando un usuario realice una búsqueda.

En una escala del 1 al 5, se ordena la categoría “velocidad de descarga” como sigue:

Cuadro 6 – Indicador “velocidad de descarga”:* puntuación

1 (malo)	Tiempo de carga, 15,1 segundos o más.
2 (regular)	Tiempo de carga, 5,1 a 15 segundos.
3 (bueno)	Tiempo de carga, 2,1 a 5 segundos.
4 (muy bueno)	Tiempo de carga, 1,1 a 2 segundos.
5 (excelente)	Tiempo de carga, 0 a 1 segundo.

* Variable “performance de los sitios web”, dimensión “estabilidad técnica”, indicador “velocidad de descarga”.

Fuente: Elaboración propia.

Otro indicador de la dimensión “estabilidad técnica” se refiere a los *links* —o vínculos— rotos. Éstos no sólo conspiran contra una buena experiencia del sitio web por parte del internauta, sino que también empeoran la reputación y optimización del sitio, perdiendo valor y posicionamiento en los buscadores de internet.

Cuadro 7 – Indicador “vínculos rotos”:* puntuación

1 (malo)	51% o más de los vínculos rotos.
2 (regular)	21%-50% de los vínculos rotos.
3 (bueno)	11-20% de los vínculos rotos.
4 (muy bueno)	6%-10% de los vínculos rotos.
5 (excelente)	0%-5% de los vínculos rotos.

* Variable “*performance* de los sitios web”, dimensión “estabilidad técnica”, indicador “vínculos rotos”.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, la calificación final de la variable “estabilidad técnica” se establece sumando la puntuación de cada indicador, obteniendo la calificación final, que va del 0 al 10, en donde:

0 (insuficiente)

1 (malo)

2 (malo)

3 (malo)

4 (regular)

5 (regular)

6 (bueno)

7 (bueno)

8 (muy bueno)

9 (muy bueno)

10 (excelente).

En el caso de la dimensión “Usabilidad” la presente tesis la define como los distintos aspectos que tienen en cuenta la experiencia del usuario al momento de visitar una página web. En este caso, los indicadores utilizados son: el favicon (ícono representativo), las páginas de error automatizadas, el idioma (detectado y registrado), datos estructurados y el indicador de confianza.

El favicon es el ícono que aparece junto al nombre del sitio web o a la dirección URL del sitio web en el navegador (ver imagen debajo) —su nombre es una castellanización de *Favicon* (Favourite Icons, o ícono de favoritos)—. El favicon también aparece en las barras de dirección, en las pestañas del navegador y en los favoritos. Es un ícono representativo que debe ser bien diseñado para tener una buena visibilidad y tener un buen anclaje en el público usuario.

Ilustración 7 – Ejemplo visual de favicon (ícono de “Favoritos”)



Fuente: Captura de pantalla (con agregado de flecha indicadora) realizada al sitio web de la Defensoría del Pueblo de Colombia (12 de mayo de 2017).

La página de error 404 personalizada (o página web no encontrada) aparece cuando un usuario, al escribir una dirección en internet ésta ya no existe, sea porque fue eliminado o porque el vínculo está mal escrito. Esta funcionalidad es relevante puesto que le da la posibilidad al internauta para finalizar con éxito su búsqueda web, y más aún, para retenerlo, sumando tiempo en el sitio web que buscaba, lo que es tenido en cuenta por los buscadores, posicionando mejor a la página web.

Detallar el idioma utilizado, tanto en un determinado sitio web como el que va a detectar el navegador es también un indicador importante en el correcto funcionamiento de un sitio web, al igual que el marcado de datos estructurados, funcionalidad que se utiliza para generar fragmentos enriquecidos (con

información extra en el código fuente de la página) en los resultados de búsqueda (ver imagen debajo). El marcado de datos estructurados permite a los propietarios de sitios web enviar datos estructurados a los robots de los motores de búsqueda, ayudando de esta manera a que los sistemas “comprendan” mejor el contenido de una página y a crear mejores resultados.

Ilustración 8 – Resultado de búsqueda en Google sobre la Defensoría del Pueblo de Argentina (mayo de 2017)

Google defensor del pueblo de Argentina

El buscador presenta resultados completos por estar bien estructurado el sitio web del Defensor del Pueblo

Todo Imágenes Noticias Maps Videos Más Preferencias Herramientas

Cerca de 400.000 resultados (0,48 segundos)

Defensor del Pueblo de la Nación
www.dpn.gov.ar/
 Sitio oficial del Defensor del Pueblo de la Nación. ... por Dinamarca, con relación a Europa; Indonesia por Asia; Ghana por África; y Argentina por América. Ello ...
 Gacetillas - Defensor del Pueblo - ¿Cómo presentar su queja? - Leer más

Contacto - Defensor del Pueblo de la Nación
www.dpn.gov.ar/contacto.php
 Contacto. Horario de atención: Lunes a Viernes de 10 a 17hs. Sede central: Suipacha 365 (C1008AAG) / CABA Argentina. 0810 333 3762 +54 (11) 4819 1581 ...

¿Cómo presentar su queja? - Defensor del Pueblo de la Nación
www.dpn.gov.ar/quejas.php
 Suipacha 365. C1008AAG - Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina. o en cualquiera de las oficinas del interior del país. El horario de atención al público ...

Leer más - Defensor del Pueblo de la Nación
www.dpn.gov.ar/quees.php
 Además es la única Institución Nacional de Derechos Humanos (INDH) Argentina reconocida por Naciones Unidas. Este reconocimiento fue efectuado con el ...

Defensor del Pueblo de la Nación Argentina - Wikipedia, la ...
[https://es.wikipedia.org/wiki/Defensor del Pueblo de la Nación Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Defensor_del_Pueblo_de_la_Naci3n_Argentina)

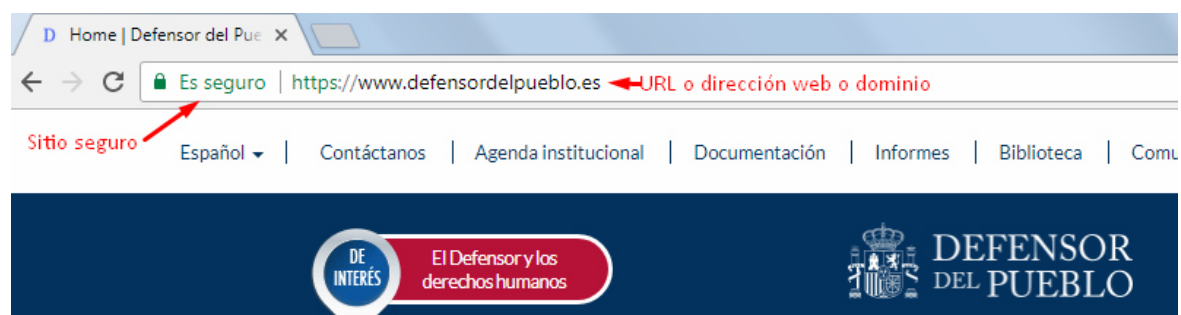
Defensor del Pueblo de la Nación Argentina ★
 2,0 ★★★★★ 4 comentarios de Google
 Oficina administrativa en Buenos Aires, Argentina
 Dirección: Suipacha 365, C1008AAGAAG CABA
 Horario: Hoy cerrado
 Teléfono: 011 4819-1500
 Sugerir una edición · ¿Eres propietario de esta empresa?

¿Conoces este lugar? Responde unas preguntas rápidas

Fuente: Captura de pantalla (con agregado de señaladores en rojo) realizada a los resultados de una búsqueda en Google sobre la Defensoría del Pueblo de Argentina (13 de mayo de 2017).

Por su parte, el índice de confianza evalúa la fiabilidad de un dominio —o dirección URL— basándose en datos proporcionados por la empresa Web of Trust (WOT), que evalúa millones de sitios web basándose tanto en la experiencia de usuario como en informaciones proporcionadas por numerosas fuentes, incluyendo listas negras de *phishing* y malware.

Ilustración 9 – Ejemplo de un sitio web seguro



Fuente: Captura de pantalla (con agregado de señaladotes y leyendas en rojo) realizada al sitio web de la Defensoría del Pueblo de España (12 de mayo de 2017).

La calificación final de la variable “Usabilidad” se establece sumando la puntuación de cada indicador.

Cuadro 8 – Dimensión “usabilidad”:* puntuación

Favicon (icono representativo)	Insuficiente (0): no utilizando favicon.
	Bueno (1): utilizando favicon.
Páginas de error automatizadas	Insuficiente (0): páginas de error sin automatizar.
	Bueno (1): páginas de error automatizadas.
Idioma (detectado y registrado)	Insuficiente (0): idioma no especificado (tanto en “declarado” como en “detectado”).
	Bueno (1): idioma especificado (declarado y detectado, en castellano).
Datos estructurados	Insuficiente (0): sin datos estructurados.
	Bueno (1): con datos estructurados (sólo el atributo microformats).
	Muy bueno (2): con datos estructurados (con el atributo microformats y otro/s).
Indicador de confianza	Malo (1): indicador de

	confianza (sin datos-50% o menos).
	Regular (2): indicador de confianza (a 51% a 74%).
	Bueno (3): indicador de confianza (75% a 84%).
	Muy bueno (4): indicador de confianza (85% a 94%).
	Excelente (5): indicador de confianza (95% o más).

* Variable “*performance* de los sitios web”, dimensión “usabilidad”.

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje final de la dimensión “Usabilidad” va del 0 al 10, en donde:

0 (insuficiente)

1 (malo)

2 (malo)

3 (malo)

4 (regular)

5 (regular)

6 (bueno)

7 (bueno)

8 (muy bueno)

9 (muy bueno)

10 (excelente).

Y, finalmente, en lo que hace a la dimensión de “Recepción” éste estará compuesto por los siguientes indicadores: el tráfico —número de usuarios que consultan los sitios web de las defensorías analizadas— y el tiempo promedio de visita de cada usuario a estas páginas web.

Se sabe que existe el entendimiento generalizado reside en que a mayor cantidad de internautas consultando una página web, mayor es su relevancia.

En el caso del tiempo que permanece un usuario en un sitio web, ya es una convención en internet considerar que a mayor tiempo en un sitio web, mayor importancia se le concede al mismo.

Cuadro 9 – Dimensión “recepción”:* puntuación

Tráfico (número de usuarios que consultan los sitios web de las defensorías analizadas).	0 (malo)	Malo (0): de 1 a 5.000 internautas.
	1 (regular)	Regular (1): de 5001 a 50.000 internautas.
	2 (bueno)	Bueno (2): 50.001 a 100.000 internautas.
	3 (muy bueno)	Muy bueno (3): 100.001 o más internautas.
N° en el ranking global de sitios web	0 (malo)	Malo (0): 2.000.001 o más.
	1 (regular)	Regular (1): de 1.000.001 a 2.000.000.
	2 (bueno)	Bueno (2): de 300.001 a 1.000.000.
	3 (muy bueno)	Muy bueno (3): de 1 a 300.000.
Tiempo promedio de visita de cada usuario a estas páginas web.	0 (malo)	Malo (0): hasta 90 segundos.
	1 (regular)	Regular (1): de 91 segundos hasta 3 minutos.
	2 (bueno)	Bueno (2): 181 segundos o más.
<i>Bounce rate*</i>	0 (malo)	Malo (0): de 67% a 100%.
	1 (bueno)	Bueno (1): de 34% a 66%.
	2 (muy bueno)	Muy bueno (2): de 0% a 33%.

* Variable “*performance* de los sitios web”, dimensión “recepción”.

** Indicador que grafica el lapso entre que un internauta entró y salió de un sitio web: cuanto más alto fue el porcentaje, menor fue el tiempo que permaneció en la página web.

Fuente: Elaboración propia.

Como en la variable anterior, la calificación final de “Recepción” se obtiene de sumar la puntuación de cada indicador, que va del 0 al 10.

5.4. Sitios web de las Defensorías del Pueblo: regular desempeño

En este apartado se procederá a realizar el análisis de los sitios web a partir de la matriz antedicha.

5.4.1. Sitio web del Defensor del Pueblo de Ecuador

En el caso de la Defensoría del Pueblo de Ecuador se aprecia que su desempeño, a partir de las variables e indicadores utilizados en esta tesis está entre regular y bueno —en este último punto, especialmente en lo que hace a la recepción (la repercusión entre los internautas es bastante buena) y a la estabilidad técnica.

Cuadro 10 – Ecuador: análisis de la variable *performance* del sitio web de la Defensoría del Pueblo (mayo de 2017)

Dimensión	Índice (puntaje total)	Indicadores	Valores	Puntaje de cada indicador
Estabilidad técnica	Bueno (6)	Tiempo de descarga	1,35 seg.	Muy bueno (4)
		Vínculos rotos	41%	Regular (2)
Usabilidad	Regular (5)	Favicon	Sí	Bueno (1)
		Página de error personalizada	Sí	Bueno (1)
		Idioma (declarado y detectado)	Castellano	Bueno (1)
		Datos estructurados	Con el atributo microformats y alguno más.	Muy bueno (2)
		Indicador de confianza	Sin datos	Malo (0)
Recepción	Bueno (6)	Número de visitantes	33.500	Regular (1)
		Ranking mundial de tráfico	665.707	Bueno (2)
		Tiempo promedio de visita	3,35 m	Bueno (2)
		<i>Bounce rate</i> *	47,31%	Regular (1)

* Índice que grafica el lapso entre que un internauta entró y salió de un sitio web: cuanto más alto es el porcentaje, menor fue el tiempo que permaneció en la página web.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en los portales Alexa, Similar Web y Web of Trust.

En efecto, en indicadores como el *bounce rate* (la permanencia promedio en el sitio) es el más alto de las cuatro defensorías analizadas en esta tesis: 47,31% —mientras que en las defensorías colombiana, argentina y española poseen casi el mismo porcentaje entre sí: entre 63% y 64% (recordar que en el *bounce rate*, cuanto menor es el porcentaje, mejor desempeño presenta).

En consonancia con el anterior dato, la permanencia promedio en el sitio web es de 3,35 minutos, a diferencia de las otras defensorías, cuyos internautas sólo se quedaron (en promedio) entre 1,29 minutos y 2,54 minutos.

A su vez, el sitio de la Defensoría del Pueblo de Ecuador tuvo 30.000 visitantes (promedio entre mayo y noviembre de 2016), no muy lejos de los 58.000 de la defensoría española, y mucho más que los apenas 9700 internautas que se adentraron en el sitio web de la Defensoría del Pueblo de Argentina.

En este sentido, la posición global de la página web de la defensoría ecuatoriana se ubica en el puesto 665.707, algo más lejana de su institución colega de España (561.274), pero muy adelante del puesto argentino (2.153.978).

La incidencia del video en la cantidad de internautas que visitan los medios digitales de comunicación no es muy significativa. Por un lado, sólo el 11,3% del sitio web de la defensoría ecuatoriana posee videos, mientras que el de España y el de Argentina no tiene ningún video (al menos, en los tres meses relevados), siendo que, como se acaba de decir, el sitio web español se encuentra por delante del de Ecuador en cantidad de internautas que visitan la página.

Por el lado de la variable “estabilidad técnica”, el desempeño del sitio web de la Defensoría del Pueblo de Ecuador es bueno, especialmente en lo que hace a su tiempo de descarga.

En lo que hace a la “usabilidad” este sitio web tiene una buena performance (idioma, página de error personalizada y presencia de favicon), excepto en lo que hace a los datos estructurados, en donde presenta datos.

5.4.2. Sitio web del Defensor del Pueblo de Colombia

El sitio web de la Defensoría del Pueblo colombiana presenta un desempeño de bueno a muy bueno: bueno en “estabilidad técnica”, y muy bueno en lo que hace a “recepción” y “usabilidad”.

Cuadro 11 – Colombia: análisis de la variable *performance* del sitio web de la Defensoría del Pueblo (mayo de 2017)

Dimensión	Índice (puntaje total)	Indicadores	Valores	Puntaje de cada indicador
Estabilidad técnica	Bueno (6)	Tiempo de descarga	1,2 seg.	Muy bueno (4)
		Vínculos rotos	45%	Regular (2)
Usabilidad	Muy bueno (8)	Favicon	Sí	Bueno (1)
		Página de error personalizada	No	Insuficiente (0)
		Idioma (declarado y detectado)	Castellano	Bueno (1)
		Datos estructurados	Sólo el atributo microformats.	Bueno (1)
		Indicador de confianza	95%	Excelente (5)
Recepción	Muy bueno (8)	Número de visitantes	131.100	Muy bueno (3)
		Ranking mundial de tráfico	256.218	Muy bueno (3)
		Tiempo promedio de visita	2,54 m	Regular (1)
		<i>Bounce rate</i> *	64,09%	Regular (1)

* Índice que grafica el lapso entre que un internauta entró y salió de un sitio web: cuanto más alto es el porcentaje, menor fue el tiempo que permaneció en la página web.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en los portales Alexa, Similar Web y Web of Trust.

Sin embargo, vemos que, en comparación con los sitios web de las otras defensorías analizadas en esta tesis, la colombiana se destaca: por ejemplo, en lo que hace a la cantidad de internautas que visitaron —en promedio— cada sitio web durante noviembre de 2016, la página web de la Defensoría del Pueblo de Colombia duplica a quien le sigue —la defensoría española (131.000 contra 60.000) triplica a la ecuatoriana y multiplica por 13 a la argentina.

A su vez, el sitio de la Defensoría del Pueblo de Colombia es el que mejor se ubica en el ranking global: 256.218, contra 561.274 para su par español, 665.707 en el caso ecuatoriano y 2.153.978 para la institución argentina.

Al igual que en el caso ecuatoriano, en lo que hace a “estabilidad técnica” se repite que el tiempo de descarga es bueno (alrededor de 1,2 segundos para descargar todo el sitio web en la caché), versus un porcentaje alto de *links* rotos (45% en este caso).

Y en la variable “usabilidad” todos los indicadores son buenos (el índice de confiabilidad es excelente, según el sitio Web of Trust), menos en lo que hace a la automatización de la página de error, que en el sitio web colombiano no está programado.

5.4.3. Sitio web del Defensor del Pueblo de Argentina

El caso del sitio de la Defensoría del Pueblo de Argentina se destaca por su desempeño deficiente, que va de regular a malo.

Cuadro 12 – Argentina: análisis de la variable *performance* del sitio web de la Defensoría del Pueblo (mayo de 2017)

Dimensión	Índice (puntaje total)	Indicadores	Valores	Puntaje de cada indicador
Estabilidad técnica	Malo (2)	Tiempo de descarga	17,04 seg.	Malo (1)
		Vínculos rotos	53,8%	Malo (1)
Usabilidad	Regular (5)	Favicon	Sí	Bueno (1)
		Página de error personalizada	No	Insuficiente (0)
		Idioma (declarado y detectado)	Castellano	Bueno (1)
		Datos estructurados	Sólo el atributo microformats.	Bueno (1)
		Indicador de confianza	71%	Regular (2)
Recepción	Regular (2)	Número de visitantes	9700	Malo (1)
		Ranking mundial de tráfico	2.153.978	Malo (0)
		Tiempo promedio de visita	1,29 m	Malo (0)
		<i>Bounce rate</i> *	63,24%	Regular (1)

* Índice que grafica el lapso entre que un internauta entró y salió de un sitio web: cuanto más alto es el porcentaje, menor fue el tiempo que permaneció en la página web.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en los portales Alexa, Similar Web y Web of Trust.

En lo que hace a la variable de “estabilidad técnica”, los indicadores son malos: si el tiempo de descarga ronda los 2 segundos para los otros tres sitios web analizados, en este caso alcanza los 17 segundos. También posee más de la mitad de los vínculos rotos —aunque en los casos ecuatoriano y colombiano no están muy lejos de ese porcentaje (41% y 45%, respectivamente).

La variable “usabilidad” tiene varios indicadores similares a los otros sitios web —favicon activado, idioma y datos estructuras también (aunque en este último caso, sólo con el atributo “microformats”, situación similar a la que se da en el sitio web de la Defensoría del Pueblo de Colombia)—. Sin embargo, la página de error no está actividad, y el indicador de confianza es el más bajo de los cuatro sitios web analizados (71%).

Y con respecto a la variable “recepción”, son muy deficientes, salvo el *bounce rate* (64%, similar a los sitios web de Colombia y España). En efecto, de los sitios web analizados es —lejos— el que posee menor tráfico: sólo 9700 visitantes en noviembre de 2016 (contra 33.000 del sitio web ecuatoriano, 58.000 del español y 131.000 del colombiano, en el mismo mes). Esto lleva a que el puesto en el ranking global del sitio web argentino esté muy por debajo de los otros tres sitios web analizados (como se dijo más arriba, puesto 2.154.000 contra 665.000 para la Defensoría ecuatoriana, 561.000 para la española y 256.000 para la colombiana). El tiempo promedio de visita también es bajo: 1,29 minutos (no muy lejos del 1,58

minuto para el sitio español), lejos de los 2,54 minutos de la Defensoría colombiana, y de los 3,35 minutos para la ecuatoriana.

5.4.4. Sitio web del Defensor del Pueblo de España

A pesar de que puede esperarse que el sitio web de una institución estatal española sea muy superior en el rendimiento de sus variables al de instituciones latinoamericanas, lo cierto es que no es así.

Cuadro 13 – España: análisis de la variable *performance* del sitio web de la Defensoría del Pueblo (mayo de 2017)

Dimensión	Índice (puntaje total)	Indicadores	Valores	Puntaje de cada indicador
Estabilidad técnica	Bueno (6)	Tiempo de descarga	1,26 seg.	Muy bueno (4)
		Vínculos rotos	28%	Regular (2)
Usabilidad	Muy bueno (8)	Favicon	Sí	Bueno (1)
		Página de error personalizada	Sí	Bueno (1)
		Idioma (declarado y detectado)	Castellano	Bueno (1)
		Datos estructurados	Los atributos microformats y otros más.	Muy bueno (2)
		Indicador de confianza	81%	Bueno (3)
Recepción	Bueno (6)	Número de visitantes	58.100	Bueno (2)
		Ranking mundial de tráfico	561.274	Bueno (2)
		Tiempo promedio de visita	1,58 m	Regular (1)
		<i>Bounce rate</i> *	64,02%	Regular (1)

* Índice que grafica el lapso entre que un internauta entró y salió de un sitio web: cuanto más alto es el porcentaje, menor fue el tiempo que permaneció en la página web.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en los portales Alexa, Similar Web, Statscrop y Web of Trust.

Si bien el rendimiento general del sitio web de la Defensoría del Pueblo de España va de bueno a muy bueno, no se diferencia demasiado al rendimiento de los sitios web colombiano y ecuatoriano (y en varios indicadores el sitio web español se queda postergado).

En la variable “usabilidad” apreciamos un rendimiento muy bueno, a partir de un buen porcentaje en el indicador de confianza (81%) y de que en los datos estructurados utilizan más atributos que sólo “microformats”, además de que posee automatizada la página de error.

Mientras tanto, el tiempo de descarga se sitúa en niveles aceptables (1,26 segundos) y su porcentaje de vínculos rotos es de 28% (mucho más bajo que el de los sitios web latinoamericanos analizados, pero ubicándose en un nivel todavía muy alto).

Y en lo que hace a la recepción es el segundo sitio web de los cuatro analizados con mayor cantidad de visitantes (60.000 en noviembre de 2016), luego de Colombia (130.000). Por esta razón, también se ubica en el segundo lugar (de los

cuatro sitios web analizados) en el ranking global —puesto 561.000, luego de Colombia (puesto 256.000).

Sin embargo, el sitio web de la Defensoría del Pueblo de España posee un deficiente tiempo promedio de visita por cada internauta (sólo 1,58 minutos, contra los 2,54 minutos que, en promedio, se quedan quienes entran al sitio web de la defensoría colombiana, y los 3,35 minutos que permanecen los usuarios del sitio web ecuatoriano). Asimismo, el *bounce rate* es alto —64,02% (aunque similar a los sitios colombiano o argentino).

5.5. Redes sociales de las Defensorías del Pueblo: rendimiento y recepción

En lo que hace al estudio de las redes sociales (Facebook y Twitter) la presente tesis se enfocó en analizar el rendimiento de la oferta comunicativa de las Defensorías del Pueblo abarcadas en este trabajo, especialmente en torno a la respuesta del público, abordada a partir de los *likes*, reenvíos y comentarios.

Al indagar en la repercusión de los perfiles en redes sociales de las Defensorías del Pueblo analizadas se busca analizar especialmente la demanda, es decir, la participación del público en la presencia mediática de las defensorías (participación que no se pudo abordar en el caso de los sitios web de las defensorías, por la falta de información detallada existente).

Este análisis se basa en la respuesta institucional brindada a comentarios, consultas y cuestionamientos de los internautas, así como en la relación entre oferta y demanda —por ejemplo, ¿las instituciones que mayor cantidad de posteos realizaron son también las que más tuvieron más visitas y comentarios de internautas? (este planteo, entre otros, se responden en el apartado del presente capítulo “Medios digitales de comunicación de las Defensorías del Pueblo: entre una demanda insatisfecha y una oferta que no termina de entender a su público”).

En principio, nótese que en lo que hace a la oferta que realizan las defensorías analizadas es mucho mayor, comparando posteos en sus sitios web con sus redes sociales.

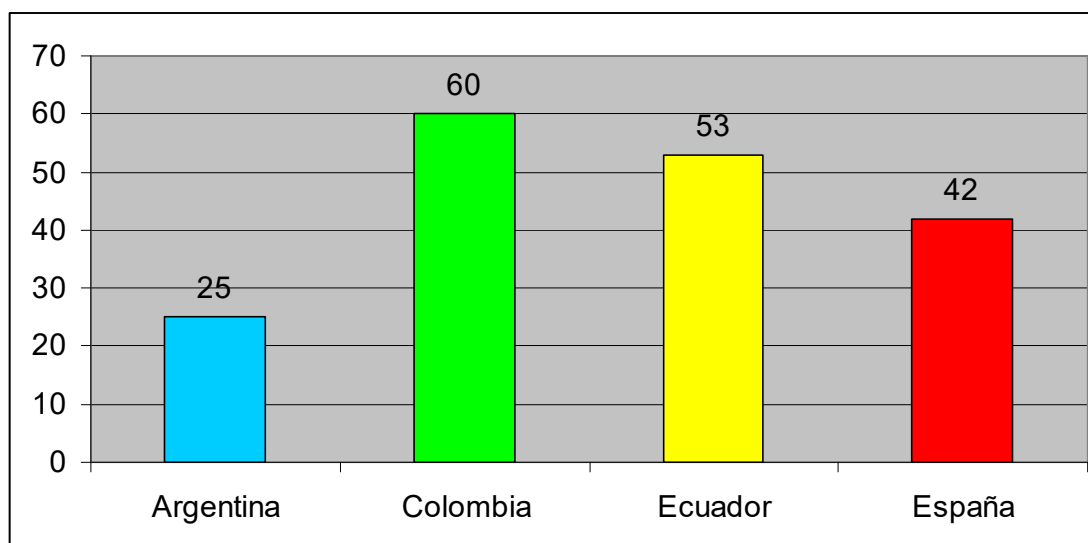
Cuadro 14 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: cantidad de posteos -sitios web, Facebook y Twitter (de marzo a mayo de 2017)

	Sitios web – N° de posteos	FB – N° de posteos	TW – N° de posteos
Argentina	25	61	368
Colombia	60	123	616
Ecuador	53	139	1945
España	42	79	172
Total	180	402	3101

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se aprecia la importante diferencia entre el número de posts que realizan las defensorías analizadas en los sitios web y las redes sociales: el doble en Facebook y 17 más en Twitter.

Gráfico 10 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: cantidad de posts en sitios web (marzo a mayo de 2017)



Fuente: Elaboración propia

A su vez, vale observar que esa gran diferencia no es igual para todos: si bien en los casos de las defensorías argentina y colombiana la diferencia entre el número de posts en sus sitios web y Twitter es de unas 10 veces, en el caso español es de solo 5 veces y en el caso ecuatoriano es de 36 veces (la marcada delantera

que lleva la defensoría de Ecuador en lo que hace a la cantidad de posteos será una constante a lo largo de varios indicadores, como se verá más adelante).

Esta diferencia estriba en la mayor “dificultad” para realizar un posteo en un sitio web —que implicaría un mayor trabajo para escribir una página web y levantarla (aunque desde hace años existen mecanismos automatizados y muy simples para escribir y “levantar” páginas web).

Pero también se podría inferir que las redes sociales están siendo más utilizadas tanto por el público como por los encargados de “levantar” estos posteos (especialmente, el caso de Twitter: comparando por países, las mayores diferencias no se aprecian en el número de posteos de sitios web o de Facebook sino de Twitter).

Ilustración 11 – Ejemplo de posteo de contenido propio



Fuente: Captura de pantalla de un posteo en Facebook de la Defensoría del Pueblo de Argentina (12 de octubre de 2017).

Sin embargo, en el caso de las redes sociales esta tesis realiza una diferenciación: por un lado, cuántos posts con contenido propio fueron realizados por las mismas defensorías (“posts de contenido propio”) y, por otro, cuántos posts con contenido sobre las defensorías fueron realizados por otras instituciones, medios de comunicación o personas (“posts de contenido externo”).

Ilustración 12 – Ejemplo de posteo de contenido externo

Defensoría Del Pueblo 3 de octubre a las 13:51 · 🌐

El Defensor del Pueblo se reunió ayer lunes en Washington (EE.UU.) con con el Secretario Ejecutivo de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) para fortalecer el trabajo conjunto a efectos de tener una comunicación más expedita en la protección de los derechos humanos en Colombia.

La CIDH y la Defensoría del Pueblo de Colombia seguirán amenazadas a activistas
 Así lo acordaron el defensor del Pueblo de Colombia y el secretario ejecutivo de la CIDH en la sede del organismo en Washington.
 CARACOL.COM.CO

Me gusta Comentar Compartir

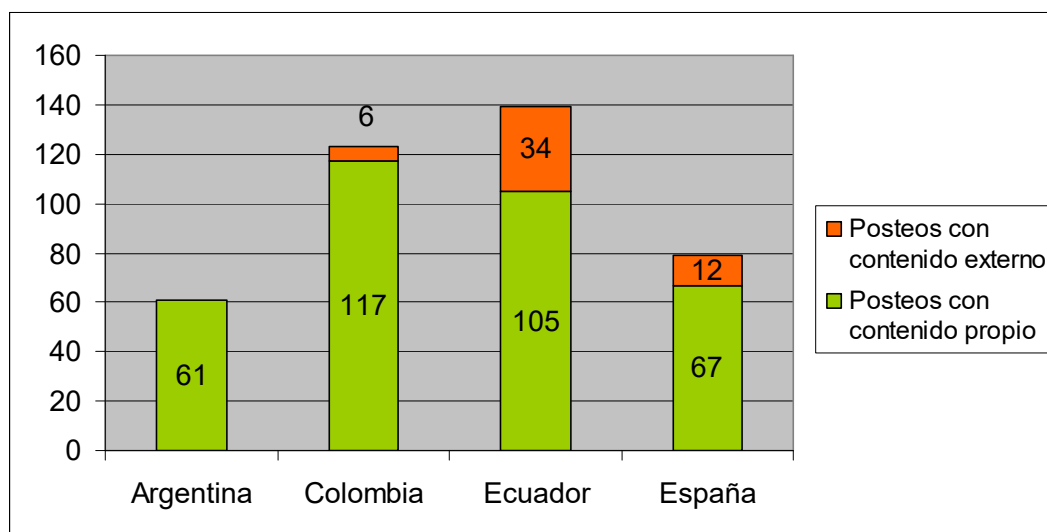
49

13 veces compartido 2 comentarios

Fuente: Captura de pantalla (con agregado de marcadores en rojo) de un posteo en Facebook de la Defensoría del Pueblo de Colombia (3 de octubre de 2017).

A partir del siguiente gráfico se irán analizando los posteos de informaciones relativas a las actividades de las defensorías, discriminando si fueron realizados por las mismas defensorías o por otros actores sociales (medios, instituciones públicas, ONGs, etc.)

Gráfico 13 – Cantidad de posteos en Facebook de las defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España —distinguiendo entre publicaciones de contenido propio o externo (de marzo a mayo de 2017)



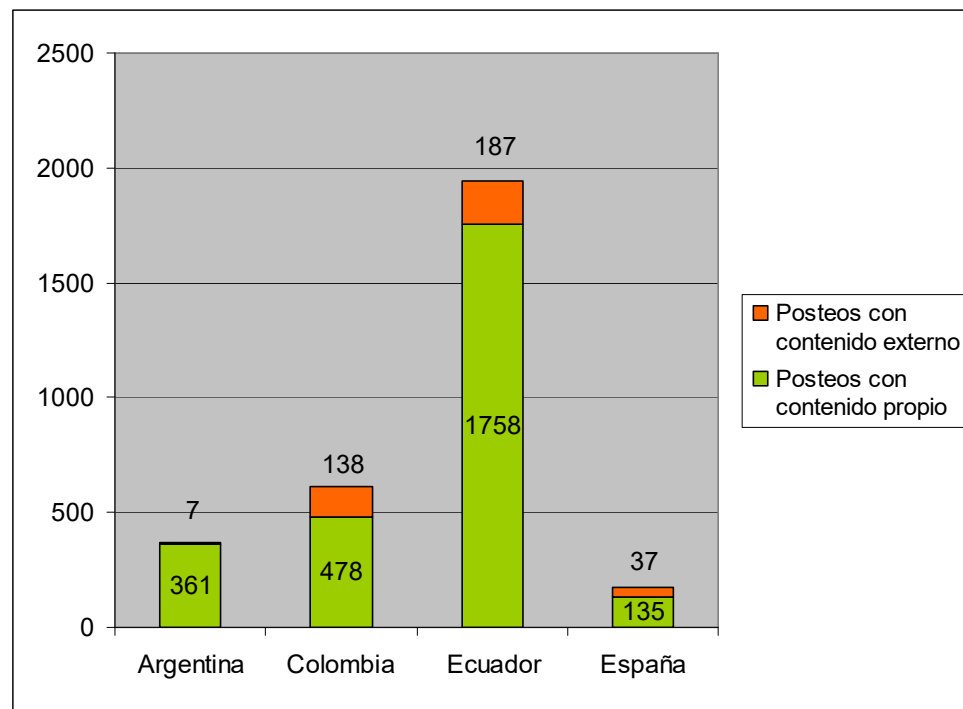
Fuente: Elaboración propia

Obsérvese el caso que presenta nula o ínfima repercusión: la Defensoría del Pueblo de Argentina. En el caso de Facebook no hubo institución, entidad o

persona que publicara alguna noticia referida a esta defensoría en el período analizado (en Twitter esto sí ocurrió pero sólo en siete ocasiones).

En el extremo opuesto se encuentra el caso de Ecuador (en Facebook) y el de Colombia (en Twitter). Nótese que con la primera defensoría (que posee número similar de posts con la colombiana) la cantidad de posts de contenido externo en Facebook es de 34, mientras que en el caso colombiano es de sólo 6.

Gráfico 14 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: cantidad de posts en Twitter —publicaciones de contenido propio o externo (período: marzo-mayo de 2017).



Fuente: Elaboración propia

A la inversa, viendo Twitter la defensoría de Colombia tiene mejor rendimiento que la ecuatoriana: es decir, ambas tienen similar cantidad de posts de contenido externo (138 y 187, respectivamente) pero la primera tiene 478 posts de contenido propio (contra 1758 de la ecuatoriana).

5.6. Recepción de las redes sociales de las defensorías en el público

Para analizar cómo los internautas hacen uso de las redes sociales (Facebook y Twitter) de las defensorías estudiadas, esta tesis se centrará en los reenvíos, en los *likes* y en los comentarios.

Cuadro 15 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: reenvíos en Facebook (período: marzo-mayo de 2017).

País	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Argentina	1	48	15,25	11,994
Colombia	2	175	45,44	39,21
Ecuador	1	14	2,27	2,48
España	1	17	4,53	6,01

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se aprecia la marcada superioridad en torno a los posts publicados por la Defensoría del Pueblo de Colombia con respecto a la cantidad

de reenvíos: en promedio, tres veces más que Argentina, 10 veces más que España y 20 veces más que Ecuador.

Cuadro 16 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: reenvíos en Facebook—contenido propio y contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).

	N° reenvíos de contenido propio	N° reenvíos de contenido externo	% <i>Reenvíos de contenido externo</i>
Argentina	124	0	0
Colombia	1869	370	16,53%
Ecuador	69	6	8%
España	51	17	25%
TOTALES	2113	393	15,68%

Fuente: Elaboración propia

Si se desagrega por reenvíos también se observa en este caso un buen rendimiento de la Defensoría del Pueblo de Colombia —el 16,5% de los reenvíos que los internautas realizaron provinieron de posteos de contenido externo—, pero el caso de España es mayor: 25%.

Los reenvíos de los posteos de Argentina en Facebook también en este caso posee nula repercusión más allá de sus propias publicaciones.

Cuadro 17 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: reenvíos en Twitter (período: marzo-mayo de 2017).

País	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Argentina	1	34	5,55	6,26
Colombia	2	474	61,42	68,98
Ecuador	1	289	32,05	49,17
España	1	60	15,71	12,79

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los reenvíos realizados por internautas de tuiteos publicados por las Defensorías del Pueblo analizadas, se aprecia también la clara ventaja del caso colombiano, con una media de 61 reenvíos por día, el doble de quien se ubica en segundo lugar, Ecuador (media de 32 retuiteos diarios), pero casi cuatro veces más que en el caso español y 11 veces más que en el caso argentino.

Cuadro 18 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: reenvíos en Twitter —contenido propio y contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).

	N° retuits de contenido propio	N° retuits de contenido externo	% Retuits de contenido externo
Argentina	357	25	6,54%
Colombia	3322	1049	24%
Ecuador	1271	1634	56,25%
España	525	308	36,97%
TOTALES	5475	3016	35,52%

Fuente: Elaboración propia

Desagregando por retuits sobre las defensorías, sea publicados por ellas mismas o por otras instituciones o personas, también se aprecia una predominancia de los internautas por los tuits ligados a la Defensoría del Pueblo de Colombia.

En este caso, esta tesis se tomó el trabajo de registrar cada uno de los reenvíos (retuits) de los posts en las cuentas de Twitter de las defensorías analizadas realizados tanto de noticias publicadas allí por el propio organismo como por otros actores (ONGs, entidades estatales, medios, etc.)

Si bien los tuits de la defensoría colombiana tienen un mayor número de retuits, se aprecia que Ecuador (como sucedió en el caso de los *likes* en Twitter), los *retuits* de tuits de contenidos externos (posts realizados por instituciones o personas ajenas a la defensoría) son mayores a los retuits de tuits de contenido propio (representando el 56% del total, mientras que en el caso colombiano sólo un cuarto de retuits pertenece a tuits de contenido externo).

Es de destacar el caso español: un 37% de los retuits de sus tuits fueron realizados a partir de posts de contenido externo a la defensoría.

El caso de la defensoría argentina también muestra una baja incidencia de los retuits de contenidos externos. A partir de estos números, y hasta el momento, se aprecia la escasísima repercusión de las actividades de la defensoría argentina

mediante los muy bajos números de retuits de posteos realizados por instituciones o personas ajenas a esta defensoría.

Cuadro 19 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: *likes* en Facebook (período marzo-mayo de 2017)

País	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Argentina	1	48	15,25	11,99
Colombia	21	477	127, 29	85,89
Ecuador	1	35	11,83	7,06
España	1	26	7,63	5,89

Fuente: Elaboración propia

En los números esgrimidos más arriba, referidos a la “oferta” realizados por las Defensorías del Pueblo analizadas, se aprecia que la de Ecuador es la institución que mayor cantidad de posteos realizó. Sin embargo, analizando el nivel de repercusión, se observa que la situación cambia.

Tal como se muestra en el último cuadro, la defensoría colombiana es la que —lejos— acapara la mayor cantidad de *likes* realizados por los internautas que la visitaron (en este caso, se trata de los posteos realizados en Facebook; pero, adelantándonos, en Twitter sucede algo similar).

Si la Defensoría del Pueblo de Ecuador realizó 139 posteos en Facebook y la de Colombia 123 (España, 79; Argentina, 61) en términos de *likes* la diferencia es

abrumadora: Colombia tiene una media de 127 *likes* por posteo (con un máximo de 477) y Ecuador, 12 (con un máximo de 35).

Es de notar que España y Argentina, con menor cantidad de posteos, presentan una media de *likes* que no se encuentra muy lejana al caso ecuatoriano —que, cabe recordar, es el que tiene mayor cantidad de posteos—: 7,6 y 15,2, respectivamente.

Cuadro 20 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: *likes* en Facebook —contenido propio y contenido externo (período: marzo-mayo de 2017)

	N° de likes a posteos de contenido propio	N° de likes a posteos de contenido externo
Argentina	579	0
Colombia	5614	422
Ecuador	557	141
España	286	50
TOTALES	7036	613

Fuente: Elaboración propia

A su vez, desagregando por *likes* realizados a posteos con contenido propio —realizado por las propias defensorías— y a posteos con contenido externo —contenido sobre la defensoría analizada realizado por otras instituciones, medios o personas—, se aprecia que la Defensoría del Pueblo de Colombia

también supera ampliamente a sus pares de Ecuador, Argentina y España en lo que hace no sólo a la cantidad de *likes* a contenidos propios, sino a los realizados por los internautas en posts de contenido externo referidos a las defensorías analizadas.

Cuadro 21 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: *likes* en Twitter (período: marzo-mayo de 2017).

País	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Argentina	1	34	5,55	6,25
Colombia	3	401	51,81	59,62
Ecuador	1	213	27,72	37,36
España	1	79	17,48	14,29

Fuente: Elaboración propia

En lo que hace a los *likes* realizados a posts en Twitter, la diferencia se zanja también en beneficio de la Defensoría del Pueblo de Colombia —cuyo número es casi el doble que el de la defensoría ecuatoriana, y muy superior a los *likes* recibidos por los posts españoles y argentinos.

Cuadro 22 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: *likes* en Twitter —según posteo con contenido propio o con contenido externo (período: marzo-mayo de 2017)

	N° likes a posteos con contenido propio	N° likes a posteos con contenido externo
Argentina	435	31
Colombia	3119	818
Ecuador	1255	1212
España	668	271
TOTALES	5477	2332

Fuente: Elaboración propia

Diferenciando por *likes* a posteos de contenido propio y de contenido externo en Twitter, se aprecia una diferencia a la tendencia que viene observándose hasta el momento: la Defensoría del Pueblo de Colombia presenta el doble de *likes* que la defensoría que se ubica en segundo lugar (Ecuador), mientras que en el caso de los *likes* a posteos de contenido externo que hablan sobre la defensoría Ecuador toma la posta, superando en un 50% a su segundo (Colombia).

Por otro lado, se da otra situación con respecto a los cuadros anteriores: la diferencia entre posteos con contenido propio y con contenido externo es casi similar en el caso ecuatoriano (1255 contra 1212), cuando en el caso español esa

diferencia es de 2,5 veces más, en el colombiano es de 3 veces, y en el argentino, 14 veces.

Cuadro 23 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: comentarios en Facebook (período: marzo-mayo de 2017)

País	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Argentina	1	4	1,75	1,05
Colombia	1	20	4,8	4,47
Ecuador	1	15	2,19	3,5
España	1	5	1,8	1,26

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los comentarios dejados por los internautas en los posteos realizados en Facebook por las defensorías del Pueblo analizadas, el caso colombiano vuelve a ser el más numeroso: una media de 4,8 comentarios por tuiteo, más del doble de la defensoría que se encuentra en segundo lugar —Ecuador (2,2)—, quien a su vez no se encuentra a una gran distancia de España (1,8) y Argentina (1,75).

Cuadro 24 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: comentarios en Facebook —posteos con contenido propio y posteos con contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).

	Comentarios a posteos con contenido propio	Comentarios a posteos con contenido externo	% Comentarios a posteos con contenido externo
Argentina	21	0	0
Colombia	195	17	8,02
Ecuador	14	21	60
España	26	1	3,7
TOTALES	256	39	13,22

Fuente: Elaboración propia

Desagregando el análisis por comentarios realizados en posteos con contenido propio y posteos con contenido externo se aprecia que, en esta ocasión, la Defensoría del Pueblo de Colombia posee más —muchos más— posteos que los otros tres países —quienes poseen números parecidos entre sí.

Sin embargo, si se observan sólo los comentarios realizados en posteos de Facebook publicados por instituciones o personas ajenas a las defensorías el caso de la defensoría ecuatoriana supera por poco al de la colombiana (21 y 17, respectivamente), contra tan sólo un comentario realizado en tres meses de posteos de la defensoría española en Facebook y ninguno dejado en posteos de la defensoría argentina.

Cuadro 25 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: comentarios en Twitter (período: marzo-mayo de 2017).

País	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Argentina	1	4	1,75	1,05
Colombia	1	58	7,39	8,86
Ecuador	1	21	5,19	3,51
España	1	20	3,69	3,47

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los comentarios realizados en tuits de las defensorías analizadas el promedio indica que Colombia supera a Ecuador (7,39 y 5,19, respectivamente), a España (3,69) y Argentina (1,75).

Observando los máximos registrados, Colombia registró un número de comentarios casi tres veces mayor que en los casos ecuatoriano y español (21 y 20, respectivamente), y más de 14 veces más que en Argentina.

Cuadro 26 – Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España: comentarios en Twitter —posteos con contenido propio y posteos con contenido externo (período: marzo-mayo de 2017).

	Comentarios a posteos con contenido propio	Comentarios a posteos con contenido externo
Argentina	21	1
Colombia	304	128
Ecuador	367	38
España	108	25
TOTALES	800	192

Fuente: Elaboración propia

Esquema similar se repite si se analiza por separado los comentarios realizados a posteos publicados por las propias defensorías o por personas o instituciones ajenas. En este último caso (tuits de contenidos externos) se aprecia que en los tuits de la defensoría de Colombia suman 128 —3,4 veces más que en el caso ecuatoriano, 5 veces más que la defensoría española y 128 veces más que en la argentina.

5.7. Medios digitales de comunicación de las defensorías del Pueblo: entre una demanda insatisfecha y una oferta que no termina de entender a su público

A través del análisis de los sitios web y de las redes sociales (Facebook y Twitter) se recabó información detallada durante tres meses de estos medios digitales de comunicación de las defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España.

De estos números se observó que un número alto de posts o de tuits no garantiza un mayor seguimiento o difusión por parte de los internautas.

El caso de la defensoría ecuatoriana es evidente en este sentido: es la que mayor cantidad de posts —en su sitio web y en Facebook— y de tuits realizó. Sin embargo, no es la que recibió mayor cantidad de *likes*, reenvíos o comentarios —salvo en un par de los indicadores trabajados.

Y, a su vez, realizar pocos posts no es sinónimo de tener poca repercusión: el caso español lo demuestra. Si bien postea mucho menos que Ecuador y Colombia, muchas veces su rendimiento —es decir, la cantidad de *likes*, reenvíos o comentarios, en relación a la cantidad de posts— es más que aceptable.

Esta tesis observa que la Defensoría del Pueblo de Colombia es la que posee un mejor manejo de sus medios digitales de comunicación: no postea mucho, como Ecuador, pero tampoco lo hace en bajo número, como Argentina y España. Sin embargo, sus posteos son más variados —múltiples temas sociales relacionados, como migración, violencia, paramilitarismo, derechos de minorías, etc.— pero, especialmente, refleja la movida actividad que realiza tanto el organismo como sus titulares y funcionarios.

En el caso ecuatoriano se observa que, detrás de un gran número de posteos, existe mucho “relleno”: carteles con frases motivacionales de personajes conocidos —similares a las que abundan en redes sociales como Facebook—, charlas de TED, institucionales de la ONU u organismos internacionales similares —recordando fechas tales como “día mundial del agua” o “campaña internacional por el cáncer de mama”, entre otras—; si bien estos organismos constituyen instituciones y difunden temáticas importantes, no son producciones propias de la Defensoría ecuatoriana ni comunican acciones relacionadas con esta institución o temáticas del ámbito ecuatoriano de defensa del consumidor o de derechos humanos vinculadas directamente con los usuarios de esta defensoría. Inclusive, se publican videos de entretenimiento informativo, como PlayGround, así como visitas de su titular a programas de televisión y radio (con múltiples réplicas de la misma noticia publicadas varias veces).

A diferencia de Ecuador, la defensoría colombiana tiene a su director, vicedirector y funcionarios continuamente viajando por el país, estando presente en visitas a sectores marginados, haciendo relevamiento, reuniéndose con autoridades locales —estatales y de organizaciones civiles—, con declaraciones y posicionamientos muy presentes ante catástrofes, crímenes y hechos varios que conmueven a la opinión pública —posicionamientos que tienen cierto peso en los medios, toda vez que los principales periódicos y medios del país reproducen esas palabras, algo que no sucede ni en el caso ecuatoriano ni de los otros dos países analizados—. La presencia del titular de la defensoría colombiana tiende a estar muy presente.

Otro aspecto relevante de esta última defensoría tiene que ver con las respuestas que realiza a las consultas de los internautas: siempre las responde —y, como máximo, con diferencia de un día—, a diferencia de los otros tres países. Y, a su vez, esa respuesta no corresponde en un simple saludo, sino que lo hace brindando respuesta específica a un requerimiento —procedimiento para realizar un reclamo, dirección o entidad a la que dirigirse si la defensoría no puede tomar la denuncia, u otras directivas administrativas.

Es de destacar otro indicador que revela la falta de repercusión entre los internautas el caso de los medios digitales de comunicación de la Defensoría del Pueblo de Ecuador: es la única que posee una serie animada propia. La misma se llama “Los defensores” —se trata de un grupo de niños, amigos, que encarar en

cada capítulo un aspecto trabajado en la defensoría: derechos, aspectos cotidianos que pueden generar conflictos, promoción de valores de convivencia, etc.— También se postean una serie de videos de corta duración de realización propia que giran en torno a una biblioteca online especializada en temáticas relacionadas con la actividad de una Defensoría del Pueblo: la gran mayoría de estos videos tienen muy pocas visitas —10 o menos en la mayoría de los casos, dándose varios casos en donde, directamente, no tienen ninguna visita.

Sin embargo, esto no se debe a una falta de conocimiento del público sobre los medios digitales de comunicación de la defensoría ecuatoriana, ya que —a comienzos de 2017— poseía unos 97.000 seguidores en Twitter —contra 22.000 en el caso de la española, y 8300 de la argentina.

A su vez, en un tuit del 25 de abril de 2017 la defensoría ecuatoriana obtuvo 96 *likes* —una cantidad muy grande para un tuit de la cuenta en Twitter de esta Defensoría (el promedio para el período analizado es de 28 *likes*)— y 2742 reenvíos. Este tuit trataba sobre un caso que había conmocionado a la opinión pública: el secuestro de una muchacha.

Lo último demuestra que no se puede achacar a la falta de conocimiento ni de cantidad de posts el bajo rendimiento del enorme número de publicaciones realizadas por la defensoría de Ecuador: es la falta de relevancia de dichos posts para el público.

El caso argentino es similar al ecuatoriano: postean gran cantidad de “relleno” —campañas de instituciones como la ONU (postean especialmente publicaciones de un Danish Institute for Human Rights), que (como se aclaró en el caso ecuatoriano) no implica un comentario despectivo hacia la ONU, sino la falta de publicaciones por parte de la defensoría argentina con temáticas específicas para sus usuarios—. También se postean recordatorios para que los internautas lleven los documentos del auto cuando salen de vacaciones, efemérides varias —especialmente, internacionales, como el Día de la Mujer, de los Derechos Humanos, sobre el cáncer de mama, etc.—, y muchas imágenes con frases inspiradoras. Algunos posteos indican las principales líneas de la defensoría, con letras muy grandes, muy pocas palabras y escasa descripción.

Todo esto es observado a través del paciente registro que este autor llevó a cabo para esta tesis de cada uno de los casi 4000 posteos y más de 29.500 repercusiones en torno a esos posteos (*likes*, reenvíos, retuits, comentarios, etc.)

La presencia en internet de esta defensoría no genera prácticamente ningún comentario. Y las poquísimas veces que algún internauta deja un mensaje desde la defensoría sólo atinan a darle un *like* —a diferencia de su par colombiana, la defensoría argentina no sólo que responde muy poco, sino que lo hace sólo dando las gracias y saludando (la colombiana, como se señaló, brinda detalles de los

procedimientos administrativos, de manera personalizada a cada consulta dejada en los comentarios en redes sociales).

Como en el caso de los videos institucionales de la defensoría ecuatoriana, la gran mayoría de los posts de la Defensoría del Pueblo de Argentina con información institucional —especialmente, reuniones de su titular y sus funcionarios con otros directivos o instituciones— no tienen ni un *like*, reenvío y/o comentario. Algo parecido sucede en el caso ecuatoriano: muchos posts institucionales no tienen ningún comentario, o muy pocos.

En el caso argentino se nota que, además de que tuitean poco, muchas de esas publicaciones son realizadas automáticamente, debido a que muestran un patrón muy estructurado y repetitivo. Por ejemplo, postean faltando 15 minutos para el cambio de hora (10.45, 11.45, 15.45, 18.45, etc.) Generalmente el posteo se produce cada 2, 3 o 4 horas. Se da muy seguido que el primer tuit se produce a las 9.45 y el último a las 21.45 hs.

Esta falta de dedicación para con el contenido de sus medios digitales de comunicación —falta de dedicación que podría leerse como una similar desatención para con los internautas— es la contracara de la notable presencia y nivel de respuesta que la Defensoría del Pueblo de Colombia posee en sus medios digitales y, por ende, podría establecer una correlación positiva entre

mayor dedicación al internauta y mayor repercusión de éste hacia un determinado medio digital de comunicación.

La falta de repercusión hacia los posts de la defensoría argentina se aprecia con los reenvíos de contenidos externos —realizados por personas o instituciones ajenas a la defensoría—: en los tres meses analizados casi nadie (institución, medio o persona) realiza ningún tuit mencionándolos —sólo siete, cuando Colombia y Ecuador tienen 138 y 187, respectivamente, y España 37.

En el caso español también publican muy poco —y en el caso de los tuits, casi todos remiten a una página web interna del sitio web de la defensoría—. A su vez, de los pocos comentarios que los internautas dejan en las redes sociales de la defensoría, casi todos son para criticar duramente la gestión de la defensoría —críticas que esta institución nunca contesta, a diferencia de los casos de Colombia y, en menor medida, de Ecuador.

En las cuatro defensorías analizadas se verifica que Twitter es el medio digital de comunicación en donde realizan mayor cantidad de publicaciones (un poco más de 3000), siguiéndole Facebook (unos 400) y, por último, los sitios web (casi 200). Esto seguramente se debe a la mayor practicidad de Twitter, con mensajes cortos y mayor facilidad al momento de reenviar contenidos.

También se observa como común denominador entre las cuatro defensorías analizadas que los internautas tienden a comentar poco. Lo que realizan más

seguido es poner *likes* o reenviar contenido —seguramente se debe a la mayor facilidad de estas dos últimas acciones.

A su vez, con respecto a los videos se aprecia en todas las defensorías —especialmente, en el caso de las redes sociales— que posteando videos de contenido propio en sus cuentas de Facebook o Twitter, pueden llegar a tener 600, 800, 1000, 1500 reproducciones o más —cada video—. En cambio, si se postean sólo posts con *links* embebidos¹⁵, se aprecia en el sitio original —generalmente, YouTube— que esos videos sólo tienen 100 o 200 reproducciones, como mucho.

A pesar de esta gran diferencia con respecto a los posts con videos, como se dijo en el análisis de los sitios web de las defensorías, éstos apenas cuentan con videos —en los casos de Argentina y España, la cantidad fue cero en el período analizado, y en los de Ecuador y Colombia de seis en cada caso.

¹⁵ Vínculos de videos que permiten ver un título y un fotograma del video, junto con un símbolo de “play”.

Capítulo VI – CONCLUSIONES

Como se sostuvo durante el transcurso de toda la presente tesis, el campo de la comunicación organizacional —en su variante institucional— puede dar respuestas a las instituciones de derechos humanos a partir de la construcción de una política de comunicación que estimule, acoja y administre el diálogo público, en consonancia con los esfuerzos volcados a la comunicación pública de los derechos humanos.

Con internet ya no hay un espacio-temporal simultáneo en el que el consumo de información y mensajes sea uniforme por parte de los receptores: en la web son los usuarios los que se encargan de producir y consumir mensajes e información.

El concepto de prosumidor se origina a partir del nuevo fenómeno emergente de la intersección de la web 2.0, contenido generado por el usuario y las redes sociales a lo largo de la primera década del siglo XXI. Pero las instituciones de derechos humanos, no han tomado nota o no se habrían percatado de ello. Existe una gran ausencia de elementos que permitan el *feedback* con el usuario a través de las nuevas tecnologías.

Las instituciones de derechos humanos trabajan con paradigmas (conjunto de problemas y soluciones) pertenecientes a la época anterior del advenimiento de las tecnologías que se utilizan actualmente. Estas instituciones continúan pensando en la difusión en base a los medios tradicionales de comunicación donde el camino era de una sola vía. Sólo transmisión de la difusión.

Las herramientas digitales de puesta en servicio y plataforma de potencial participación para instituciones que debieran ser vitales y estar firmemente establecidas en la agenda pública carecen tanto de una “oferta” eficaz (en lo que hace a un mantenimiento estable y eficiente de sitios web, de sus actualizaciones, de su programación, de su usabilidad, etc.), lo que genera una escasa penetración, vislumbrada por una recepción pobre, vista a través de una baja cantidad de usuarios que utiliza muy poco, y de manera mínima estos sitios web, tanto a través de los medios digitales de comunicación analizados en esta tesis.

Esto se aprecia en la presente investigación, a través del análisis realizado sobre los sitios web y redes sociales de las Defensorías del Pueblo: principalmente, su repercusión es muy baja, su posicionamiento en buscadores, en vista de indicadores vitales para lograr una buena ubicación (como tiempo de descarga, datos estructurados o vínculos rotos) tienen, en general, una regular *performance*.

Todos tienen un aceptable tiempo de descarga de su sitio web (entre 1,2 y 1,3 segundos (excepto el caso argentino, con un tiempo de descarga de 17

segundos), buena disposición de sus datos estructurados y un regular indicador de confianza de su sitio y contenidos (sólo el caso ecuatoriano no presenta esta información). Sin embargo, los cuatro sitios web analizados presentan un alto porcentaje de vínculos rotos (entre 30% y 45%).

El principal aporte de esta tesis se basa en lo siguiente: las Defensorías del Pueblo analizadas existe —en general— una tendencia a publicar mucho, pero sin mayor planificación, sin buscar conectar con las necesidades de sus usuarios y sin tomarse el trabajo de conocer las dinámicas de consumo de sus potenciales internautas. Sin embargo, el involucramiento de la institución y sus autoridades y funcionarios en temas que conciernen y preocupan a la sociedad hace la diferencia.

Postear mucho no es sinónimo de una mayor presencia en la sociedad y, menos aún, no garantiza una mínima repercusión de su mensaje. El caso ecuatoriano es saliente en este sentido: es la que realizó mayor número de posts —tanto en su sitio web como en redes sociales— pero, en términos generales, no es la que recibió mayor cantidad de *likes*, comentarios o reenvíos.

Más aún: esta defensoría realizó —a diferencia las otras tres analizadas— una serie animada propia (“Los defensores”) y tiene una biblioteca *online* especializada en temáticas específicas sobre las actividades de una Defensoría del Pueblo. Sin embargo, estos productos apenas si son visitados y casi no tienen *likes* o

reenvíos. Y no se debe a falta de seguidores —casi 100.000 (más de cuatro veces que la defensoría española y más de 11 veces que la argentina)— o a que los internautas los desconozcan: un solo posteo de esta defensoría llegó a tener más de 2700 reenvíos —el caso del secuestro de una muchacha—. Los medios digitales de comunicación de la Defensoría del Pueblo ecuatoriana no conectan con sus usuarios y su público potencial.

La importancia de la difusión realizada por los visitantes en las webs de las instituciones de derechos humanos es relevante, ya que los ciudadanos tienen en sus perfiles en redes sociales, contactos (seguidores) que no necesariamente poseen las instituciones. Las noticias difundidas por ciudadanos en sus redes sociales, son tomadas con más confianza por sus seguidores (pares) por el simple hecho de ser —por ejemplo— amigos, conocidos o familiares.

Una clave para entender la baja repercusión en el público de los medios de comunicación digital de la defensoría ecuatoriana se puede encontrar en las actividades públicas que realizan sus autoridades y funcionarios: se presentan esporádicamente en programas periodísticos o aparecen en contados reportajes tanto de prensa gráfica como audiovisual. La voz de esta defensoría no figura en la agenda pública de su país.

Distinto es el caso de la Defensoría del Pueblo de Colombia: sus autoridades recorren todo el país. Cuando ocurre una catástrofe (natural o social), ellos están

presentes con declaraciones públicas, propugnando movilizaciones, organizando ayuda. Su voz es referencia en toda esta nación.

A su vez, toda consulta que los internautas dejan en cualquier lugar de las redes sociales de la defensoría colombiana es contestada de manera rápida y exhaustiva —consultas que se dejan en el muro del perfil de la defensoría, en los comentarios de una noticia relacionada o ajena a la consulta que se realiza, a través de un *hashtag*, etc.

La Defensoría del Pueblo de Colombia no se destaca por realizar un elevado número de posteos. Sin embargo, es fácil suponer que la repercusión de sus medios digitales de comunicación es muy alta: la investigación que realizó esta tesis lo corrobora.

De esta manera, al ver que un alto número de posteos no es garantía de una buena repercusión —más aún: una menor cantidad de posteos puede tener una aceptable demanda de sus internautas (*likes*, reenvíos, comentarios), como en el caso de la defensoría española—, y observando que la movilización de la defensoría colombiana en temas acuciantes para su sociedad, además de su dedicación para atender consultas, esta tesis establece que existe una correlación positiva entre una alta dedicación al internauta y a sus necesidades —tanto en el ámbito *online* como *offline*—, y una alta repercusión de dicho público hacia los medios digitales de comunicación de la defensoría en cuestión.

A partir de esto, se plantea desde estas líneas que se torna necesaria la construcción de una política de comunicación institucional en los organismos de derechos humanos que no sea apenas la voz de la organización, sino que le dé oídos, de modo de encaminar la producción de cambios que sean necesarios, frutos de un encuentro cotidiano e institucionalizado con sus incontables y plurales públicos de interés.

Las instituciones de derechos humanos que hacen uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y más concretamente de la web 2.0 y de sus herramientas, como formas para fortalecer sus relaciones con sus públicos, deben reforzar aún más estas técnicas digitales haciendo hincapié en aspectos claves tales como la actualización de contenidos y, en definitiva, han de otorgar un espacio propio al usuario para que éste interactúe con la organización de forma libre y democrática.

En los medios de comunicación digital de las Defensorías del Pueblo analizadas la capacidad como “prosumidores” por parte de los internautas no está presente, toda vez que la estructura de los sitios web y redes sociales de estas instituciones públicas no brindan al usuario herramientas para interactuar con el organismo ni con otros usuarios que podrían enterarse, y agruparse a partir de injusticias sufridas en común, o ayudar a quienes las hayan padecido —especialmente, retroalimentación mediante comentarios visibles públicamente, aplicaciones (apps)

para dispositivos móviles, bibliotecas fácilmente identificables y manejables con los principales derechos, normativa y legislación sobre la temática.

Los materiales presentados en los sitios webs de las instituciones de derechos humanos están pensados para medios o soportes impresos, dejando de lado todas las ventajas que la tecnología brinda en la actualidad.

Las instituciones debieran priorizar, luego de la difusión por los diversos soportes y canales, la interacción (diálogo con los ciudadanos) propendiendo a la personalización (a partir del nombre de la persona, ubicación geográfica, intereses, preferencias, otros), logrando así segmentar cada vez más sus públicos objetivos.

Las instituciones de derechos humanos deben gestionar la comunicación teniendo en cuenta todo el proceso de la noticia difundida, desde su emisión hasta la recepción de los públicos observando el impacto y respuesta de éstos.

El destino de mayor parte del presupuesto de los organismos de derechos humanos hacia los sitios webs y soportes tecnológicos, debiera ser tenido en cuenta intentando estar a la vanguardia, a la altura de los usos y costumbres en el consumo de información de la sociedad. También debe realizarse una capacitación constante en la materia para los responsables e integrantes de las áreas de comunicación y tendientes a asegurar una comunicación efectiva que

brinde como consecuencia una visibilidad efectiva, constante y activa del organismo en cuestión.

Tanto individuos como instituciones y colectivos sociales se enfrentan a dinámicas en las que su acción y postulados cobran protagonismo, dándoles mayor posibilidad de decisión y, de esta manera, empoderándose. Aprender empírica y sistemáticamente este fenómeno y analizarlo científicamente es un gran desafío que futuras investigaciones deben trabajar para generar un mayor abordaje sobre estos dispositivos, sus usos y recepción, así como su relación con el funcionamiento de las instituciones públicas de derechos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

AA.VV., VI Congreso Internacional del International Ombudsman Institute, “El *ombudsman* y el fortalecimiento de los derechos ciudadanos ante los retos del siglo XXI”, Buenos Aires, 20 de octubre de 1996.

Abravanel, Harry, “Cultura organizacional y autoridad simbólica” en Harry Abravanel et al., *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Bogotá, 1992, págs. 38-71.

Aguirre Sala, Jorge Francisco, “La web al poder. La emergencia de la ciudadanía en internet y sus influencias en el Estado” en *Revista Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, número 99, octubre de 2014-enero de 2015, págs. 25-34.

Alvesson, Matts y Per Olof Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín, 1992.

Arenilla, Manuel (coordinador), *Manual de buenas prácticas de las defensorías de Iberoamérica*, Trama Editorial, Madrid, 2004.

Augé, Marc, *Hacia una antropología de los mundos contemporáneos*, Gedisa, Barcelona, 1994.

Ávila González, Rafael, *Crítica de la comunicación organizacional*, UNAM, México, 2004.

Arceo Vacas, José Luis, *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona, 1988.

Bernays, Edward, *Cristalizando la opinión pública*, Barcelona, Gestión 2000, 1998 [1923].

Bettetini, Gianfranco, *Lo que queda de los medios*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2001.

Bolaño, César; Guillermo Mastrini y Francisco Sierra -eds.-, *Economía política, comunicación y conocimiento. Una perspectiva latinoamericana*, Ediciones La Crujía, Buenos Aires, 2005.

Bourdieu, Pierre, *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*, Anagrama, Barcelona, 1995.

Bowman, Shane y Chris Willis, *We media. How audiences are shaping the future of news and information*. The Media Center at the American Press Institute, Reston, 2003.

Bruns, Alex, "Prodisage: a Closer Look at Continuing Developments" en *New Review of Hypermedia and Multimedia*, número 17, volumen 1, 2012.

Burrell, Gibson y Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, Burlington, Estados Unidos, 1985.

Cabrera, Juan, *Las relaciones públicas en la empresa*, Acento Editorial, Madrid, 1997.

Cagnoni, José, *Ombudsman, parlamentario, mediateur, defensor del Pueblo*, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, 2004.

Castells, Manuel, *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, Siglo XXI, México, 1999.

----- *La galaxia internet*, Plaza & Janes Editores, Barcelona, 2001.

Comunicación y poder, Alianza Editorial, Madrid, 2009.

Castillo Esparcia, Antonio, *Introducción a las relaciones públicas*, Belydigital, Málaga, 2010.

----- "Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas", en revista *Historia y Comunicación Social*, Universidad Complutense de Madrid, 2004, número 9, págs. 43-62.

Chaves, Norberto, *La imagen corporativa*, Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

Clair, Robin, "El discurso en las organizaciones" en Van Dijk, Teun A. (comp.) *El discurso como interacción social*, Gedisa, Barcelona, 2000.

Cocholilo, María Cecilia; Laura Dobarro, "El prosumidor y los nuevos desafíos para la publicidad", tesina de licenciatura, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2010.

Comba, Silvina y Edgardo Toledo, *Comunicación y periodismo*, entrevistas sobre tecnología, identidades y culturas, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2011.

Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, México, 1993.

---- *La imagen corporativa en el siglo XX*, La Crujía, Buenos Aires, 2003.

---- *Reinventar la publicidad*, Ediciones Fundesco, Madrid, 1992.

Cytrimblum, Alicia, *Periodismo social, Una nueva disciplina*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

Deetz, Stanley, "Disciplinary power in the modern corporation", en Mats Alvesson y Hugh Willmott (eds.), *Critical Management Studies*, Sage, Londres, 1992.

Denhardt, Robert y Thomas Catlaw, *Theories of Public Organization*, Cengage, Stanford, 2015, séptima edición.

Gil Rendón, Raymundo y Robert Paúl Blacio Aguirre (s.f.), "El defensor del Pueblo en Ecuador". Disponible en: <http://www.ambito->

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10101

(último acceso: 30 de julio de 2016).

González Frígoli, Martín, *Comunicación interna*, La Crujía, Buenos Aires, 2009.

Habermas, Jürgen, *Between Facts and Norms. Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*, MIT Press, Cambridge, 1996.

----*El occidente escindido*, Trotta, Madrid, 2006.

---- “L’espace public, 30 ans après”, *Quaderni*, n.º 18, dossier “Les espaces publics”, pp. 161-191, 1992.

Islas, Octavio, “Internet 2.0: el territorio digital de los prosumidores” en *Revista de Estudios Culturales*, número 5, volumen 3, enero-julio de 2010.

---- “La sociedad de la información” en Octavio Islas (ed.), *Internet, la columna vertebral de la sociedad de la información*, Miguel Ángel Porrúa, México, 2005.

Islas, Octavio y Amaia Arribas, “Comprender las redes sociales como ambientes mediáticos” en *El proyecto Facebook y la posuniversidad. Sistemas operativos sociales y entornos abiertos de aprendizaje*, Ariel, Madrid, 2011.

Ivoskus, Daniel, *Vivir Conectados. Sociedad, política y comunicación en la era digital*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2008.

Jenkins, Henry, *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, Paidós Ibérica, Barcelona, 2008.

Kunsch, Margarida, *Planejamento de relacoes públicas na comunicação integrada*, Summus, San Pablo, 2003.

Lima, Chussely Souza, "Gestao de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor" en: *Organicom, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, año 7, número 12, primer semestre de 2010, págs. 150-165.

Lorenzetti, Ricardo, "El paradigma ambiental", en la revista *Investigaciones de la Corte Suprema de Justicia de la Nación*, Buenos Aires, 2006.

Maigret, Eric, *Sociología de la comunicación y de los medios*, Fondo de Cultura Económica, Bogotá, 2005.

Maiorano, Jorge Luis, *El ombudsman: defensor del pueblo y de las instituciones republicanas*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1987.

Martín Martín, Raúl, "Estadística y metodología de la investigación" (s.f.).

Disponibile en:

http://www.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf (último acceso: 4 de noviembre de 2016).

López, Guadalupe y Clara Ciuffoli, *Facebook es el mensaje. Oralidad, escritura y después*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2012.

Marc, Edmond y Dominique Picard, *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicaciones*, Editorial Paidós, Madrid, 1992.

Marchis, Giorgio de, *Plan de comunicación estratégico*, Addison Wesley Iberoamericana, Madrid, 2002.

Martos Rubio, Ana, *Redes sociales*, Ediciones Anaya Multimedia, Madrid, 2010.

Meerman Scott, David, *Las nuevas reglas del marketing. Cómo utilizar las redes sociales, blogs, vídeos en línea y marketing viral para llegar directamente al comprador*, Anaya Multimedia, Madrid, 2010.

Mumby, Dennis, "A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica" (entrevista) en Revista *Organicom*, año 6, edición especial, número 10/11, 2009, págs.191-207.

Muriel, María Luisa y Gilda Rota (1980) *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas*, Ciespal, Quito, 1980.

Orihuela, José Luis, *Mundo Twitter: una guía para comprender y dominar la plataforma que cambió la red*, Alienta Editorial, Barcelona, 2011

Pareja Rosales de Conrad, María Teresa, *El defensor del pueblo*, Fundación Konrad-Adenauer, Montevideo, 2004.

Pérez, Rafael, *Estrategias de Comunicación*, Editorial Ariel Comunicación, Barcelona, 2008.

----- *Hacia una teoría general de la estrategia*, Editorial Ariel Comunicación, Barcelona, 2009.

Pérez González, Daniel, "Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión". Universidad de Cantabria, 2005. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/TDR-0731106-132406> (último acceso: 4 de mayo de 2016).

Primo, Alex, "Os blogs não são diários pessoais *online*: matriz para a tipificação da blogosfera" en revista *Famecos. Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação*, Porto Alegre, número 36, págs. 122-128, 2008a.

----- "Blogs e seus gêneros: Avaliação estatística dos 50 blogs mais populares em língua portuguesa" en *Anales del XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-Intercom 2008*, Natal, 2008b.

Quiroga Lavié, Humberto, "Nuevos órganos de control en la Constitución", *La reforma de la Constitución*, Rubinzal Culzoni Editores, Santa Fe, 1994.

Rodríguez Fernández, Óscar, *Facebook: aplicaciones profesionales y de empresas*, Ediciones Anaya Multimedia, Madrid, 2012.

Rojas Orduña, Octavio Isaac, *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*, ESIC, Madrid, 2005.

Scolari, Carlos, "Alrededor de la(s) convergencia(s): Conversaciones teóricas, divergencias conceptuales y transformaciones en el ecosistema de medios" en *Signo y pensamiento*, número, 54 XXVIII, enero-junio de 2009.

----- "Conversaciones sobre las interfaces y las hipermediaciones", 2012.

Disponible en: <http://hipermediaciones.com/2012/09/13/conversaciones-hipermediaciones-interfaces/> (último acceso: 22 de septiembre de 2016).

----- "Hacia la hipertelevisión. Los primeros síntomas de una nueva configuración del dispositivo televisivo" en *Diálogos de la comunicación*, número 77, julio-diciembre de 2008.

----- *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*, Barcelona, Gedisa, Madrid, 2012.

----- "La entrevista (o la deriva periodística de la investigación en comunicación)", 2012. Disponible en: <http://hipermediaciones.com/2012/10/28/la-entrevista-o-la-deriva-periodistica-de-la-investigacion-en-comunicacion/#more-2529> (último acceso: 11 de julio de 2016).

O'Reilly, Tom y Sarah Milstein, *The Twitter Book*, O'Reilly Media, Sebastopol, California, 2012.

Tocqueville, Alexis de, *La democracia en América*, Fondo de la Cultura Económica, Madrid, 1999.

Toffler, Alvin, *La tercera ola*, Plaza & Janes Editores, Bogotá, 1980.

----- *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam, Nueva York, 1990.

Toffler, Alvin y Heidi Toffler, *La revolución de la riqueza*, Deusto, Madrid, 2006.

Van Peborgh, Ernesto, *Odisea 2.0: Las marcas en los medios sociales*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2010.

Villafañe, Justo, *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ediciones Pirámides, Madrid, 1998.

Weber, Max, *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981.