

## COMUNICACIÓN Y ESTADO: EL CASO PENITENCIARIO

Griselda Edith Casabone  
Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

*Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos.*

Eduardo Galeano

Entre 2000 y 2004, me desempeñé como Jefa del Departamento de Prensa de la Secretaría de Prensa y Relaciones Públicas e Institucionales del Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB), institución que integra, con particularidades, la administración provincial.

Era la primera vez que participaba del área con cargo de decisión, y me sumé reconociendo, como sostiene Marita Mata, 1) la comunicación como una condición de nuestra naturaleza (somos comunicando), pero también 2) como tarea, como herramienta de gestión y cambio (Mata, 1990: 1).

El proceso cambió mi forma de mirarme y mirar la organización, con un resultado que hoy, transcurridos casi diez años, es aún revelador de la potencia transformadora de la comunicación humana cuando se deja hablar a la organización y a sus actores; y se está dispuesto a escuchar, aprender, construir no “para” sino “con”.

Me anima a hacerla pública la intención de promover en la agenda provincial lo que defino como **la cuestión comunicacional**, en la convicción de que hacer evidentes los procesos de construcción y de circulación de sentidos en este vasto —y por ello complejo— escenario y las formas en que se establecen, mantienen y reproducen las interacciones entre sus diversos actores será esencial al momento de dinamizar las políticas públicas.

A pesar del tiempo transcurrido, entiendo que la experiencia: a) es todavía innovadora porque las cuestiones que se nombran siguen pendientes en la agenda estatal del presente; b) tal vez por la misma razón, viene a poner en debate la idea de comunicación imperante en la administración pública y el rol que en ella se le asigna al comunicador profesional (1).

### Primera parte: teoría y práctica

La teoría indica que el comunicador es un **articulador** de las interacciones entre los diversos públicos (internos y externos) de una organización, a partir del diseño de una **estrategia integral** capaz de optimizar, desde su campo de saber, la misión institucional. Se espera que tenga un conocimiento acabado de los procesos organizacionales y que pueda sumergirse dentro de cada recoveco material y simbólico de la institución, leerla desde su *saber* y ofrecer el mejor plan de comunicación posible.

Esta apretada síntesis no pretende agotar la amplia bibliografía en torno del papel que las organizaciones tienen reservadas a la profesión del comunicador; sin embargo, resume los criterios generales que orientan su perfil y sirven, aquí, para poner en cuestión —que es, en última instancia, el objetivo de estas reflexiones— las formas en que la teoría dialoga con la práctica cuando el comunicador de carne y hueso incursiona en territorio concreto y las

consignas sólidamente incorporadas no bastan para lograr la ansiada **intervención transformadora**.

#### a) El escenario

Integraba el plantel del SPB antes de ser designada como jefa de departamento. Tuve, durante —y después, lamento confesar— mi pertenencia a la institución que padecer no pocas arbitrariedades y dolores; me abrumaron las dudas sobre la dignidad del ámbito laboral en relación con mis ideales, principios y valores, en primer lugar, y la profesión que había elegido: ¿qué tiene que ver un periodista con la (en la) cárcel?

Con la designación, tal vez antes, me surgieron preguntas para las cuales intuía respuestas que no podía definir, todavía, con claridad. Fui consciente en todo momento de que la “realidad” excedía mis competencias académicas, que no se trataba solo de tener un plan e implementarlo, que el camino no era tan lineal como indicaba la teoría. Encontré personas (profesionales —planificadores, periodistas, diseñadores gráficos, expertos o con tareas de ceremonial y protocolo—, pero también de seguridad, administrativo, auxiliar), en *un espacio que ya era* —tenía una historia, unos hábitos—, en una institución pública y de seguridad.

Con variantes, de manera más o menos consciente, los periodistas y los comunicadores penitenciarios *vivenciaban* la institución desde las mismas contradicciones que yo había tenido. En este espejo que me devolvían, fui nombrando procesos todavía imprecisos para mí, para la organización y también para la comunicación como campo conceptual, según pude comprobar más tarde.

Así fue que supe que había que dar el primer paso para la construcción de una organización capaz de restablecer el pacto de servicio público con la sociedad, con sus propios trabajadores, con los principales actores de su acción institucional (los presos), sus familias, perdido vaya a saber cuándo, cómo, por razones que excedían, incluso, al propio SPB. Imaginamos una institución al servicio de la gente, plenamente democrática, tolerante, eficiente en la digna tarea de recuperar a las personas que quebrantaron las normas sociales y de promover lo mejor de sus funcionarios, capaz de sumar en la lucha contra “la inseguridad” y no de fomentarla. En fin, una institución que no avergonzara ni atemorizara a (algunos de) sus trabajadores ni a la ciudadanía.

No supe hasta muy avanzado el proceso de mi condición de comunicadora; es decir, si la experiencia es reveladora, lo fue porque me permitió descubrir el destino irremediamente transformador de la comunicación, pero también me hizo ver y hacer consciente mi *ser comunicando*. Tal vez esta revelación posibilitó el diálogo y la construcción. Eduardo Vizer sintetiza esta experiencia que es al mismo tiempo profesional y personal: “El puente se cruza de diferentes orillas (¿opuestas?). Pero nuestro problema ontológico consiste en saber si hemos sido nosotros mismos los que hemos construido el puente a partir de la comprensión intersubjetiva de la situación o acaso el puente nos ha preexistido como una realidad ontológica —e histórica—, ya sea desde una preexistencia de orden físico material, un orden social, o bien cultural” (Vizer, 2003:23).

Fue solo cuando incorporé la comunicación como puente con y desde la organización que entendí que no era ella la que esperaba ansiosa mi intervención profesional, que le dijera cómo optimizar sus activos comunicacionales. La abstracción que es “la organización” no tenía en claro, tampoco, para qué le servían los periodistas, muchos menos los comunicadores. Antes debí escucharla y escucharme. Y escuchar a los colegas, reconciliarnos con ella para entrar de nuevo, mejores, fortalecidos, útiles, juntos: comunicados.

## **b) Los profesionales**

Las primeras acciones se dirigieron a reorganizar la estructura del Sector: se reformuló el organigrama, con la intención de jerarquizar la dependencia y posicionar el tema comunicacional dentro de las actividades sensibles de la agenda institucional.

La reestructuración no fue solo formal. El área profesional quedó, por primera vez, a cargo de una graduada en Periodismo y Comunicación Social y docente de la Facultad de la UNLP, funcionaria de la institución, además (2).

La primera tarea, entonces, fue la conformación de un equipo de profesionales en comunicación. Para ello, primero tuvimos que **pensarnos comunicadores y penitenciarios**. Quiénes éramos, por qué estábamos allí, qué podíamos aportarle a una organización que desconfía de la libertad (tanto que su tarea primordial es cercenarla), y de los periodistas (que dicen representar “la verdad” y hacerla pública).

En virtud del histórico desencuentro entre la cultura penitenciaria y la cultura profesional, los colegas no reconocían como propio el espacio laboral y, como consecuencia, se resistían a integrarse y desarrollarse profesionalmente. Se encontró un grupo desmotivado, frustrado y embargado por un profundo sentido de no pertenencia. Ni las consignas ni los roles habían sido claros hasta entonces; con la misma actitud indolente resolvían un comunicado de prensa o repartían el orden del día. Desinteresados completamente del devenir institucional, realizaban tareas personales y aunque el tiempo ocioso era considerable, la organización no parecía reclamarles otro proceder.

Fue necesario reservar una parte de la estrategia a la reflexión metacomunicacional para **reconstruir la historia de la intervención del comunicador institucional** en este espacio particular.

Tratamos de desentrañar el relato que construyeron sobre “El Servicio”. Como señalé, me reconocía en ellos: ya había estado allí. Los colegas habían asumido como inevitable que la lógica de funcionamiento de la organización —su estructura vertical, autoritaria, renuente a aceptar la mirada y el aporte profesional, los cambios frecuentes de autoridades y consignas— era el verdadero obstáculo para su desempeño. Se habían refugiado, producto de vivir experiencias similares con autoridades diferentes, en el **discurso de la imposibilidad** (“esto no cambia más”, “los jefes no entienden”, “es imposible hacer nada”, “no vale la pena exponerse”, “mejor seguir como estamos”, “hace falta decisión política”), que reflejaba, por un lado, resistencia a rever sus prejuicios en torno de la organización a la que se incorporaron voluntariamente; y por otro, a salir de la inmovilidad por temor a adoptar una actitud proactiva

que a partir del cambio de estatus (negativo pero conocido) viniera acompañado por algún tipo de represalia institucional.

Como toda versión, la de los colegas escondía una verdad: estamos ¿en frente? de una organización de tipo tradicional, patriarcal, precapitalista, que se estructura y sostiene en el concepto de autoridad, mando/obediencia y conducción.

Al solo efecto ilustrativo, y sin pretensiones de exhaustividad, enumeramos algunas de las características de lo que, entendemos, configura a grandes rasgos, la *cultura comunicacional penitenciaria*:

- Estructura vertical, militarizada, autoritaria; vestimenta, armas, ritos castrenses. Reprime la subjetividad, las diferencias. Se prioriza la fuerza (3), los valores de acción más que la reflexión y la producción intelectuales. El régimen disciplinario es estricto y arbitrario, tanto para los internos como para el personal. Es, junto con la Policía, la única organización que hasta no hace mucho, sancionaba a sus funcionarios restringiendo su libertad.
- Los funcionarios **conviven** con sujetos “marginales” —que han quebrantado las leyes a través de delitos contra las personas o sus bienes— en ámbitos de cultura violenta, propios de instituciones cerradas. Se vinculan con “los internos” a partir de un doble rol contradictorio, excluyente, a veces irreconciliable: la misma persona que debe garantizar que no evadan el sistema, que no se fuguen, tiene el mandato de “resocializarlos”, favorecer su reintegración social.
- La tarea rutinaria (interminables horas custodiando en un pasillo, una garita, casi inmóviles) se ve frecuentemente atravesada por crisis poco comunes en otros ámbitos laborales de la administración pública, por los niveles de violencia y compromiso emocional y físico: motines, evasiones, muertes, hetero- y autoagresiones, huelgas de hambre, indisciplinas de diversa índole, violencia psicológica, etcétera.
- Se estimula el individualismo, el desempeño personal. Se desalienta el trabajo en equipo. El mentado “espíritu de cuerpo” es más bien una declaración de tipo corporativo, que se traduce en fórmulas inciertas del tipo “ponerse la camiseta”, “tirar para el mismo lado”, y que aluden a una actitud de tipo defensiva más que operativa.
- El modo de gestionar reproduce el modelo panóptico que rige en las cárceles: una cabeza (Jefatura) en La Plata que ve y organiza al cuerpo (unidades, institutos, alcaldías) distribuido a lo largo y ancho de la Provincia sin interacción entre ellas.
- La labilidad funcional es una constante: traslados intempestivos (masivos especialmente a fin de año), a cualquier lugar de la Provincia, “por razones de servicio” como único argumento.
- El Escalafón General se siente “dueño” de la organización; asume que es el “verdadero penitenciario”, puesto que para “ser penitenciario, hay que estar en la cárcel, con los presos”. Mantiene una tensa convivencia con el escalafón profesional, que le disputa

simbólicamente a través de otro poder (el saber académico) el vivencial de la experiencia “tumbera”.

- No existe planificación ni estrategias a largo plazo.
- Predomina la comunicación informal sobre la formal. El “radio pasillo”, por ello, es intenso. La circulación de información significativa es escasa: se reserva como un valor en sí.
- La comunicación formal es muy estandarizada y burocrática. La información que se comparte es cualitativamente baja, reducida a la simple transmisión de data (traslados, anuncios protocolares, órdenes).
- La eficacia se mide, en términos generales, según el grado de subordinación y no por la calidad de la producción (4).

Se comprende, entonces, que el rol reservado a los profesionales de la comunicación se opusiera casi radicalmente a lo que los colegas habían asumido como lo que podríamos llamar, ligeramente, *la cultura del comunicador*, autopercepción que, en principio, puede suponerse más horizontal y plural, tan alejada de la estructura vertical y autoritaria a la que se habían incorporado.

Debimos abordar, también, otra contradicción. Era un grupo amistoso, cálido, sin roles establecidos, pero también anárquico: todos hacían las mismas tareas. Eran remisos a asumir responsabilidades y organizarse por sí mismos. Sin embargo, la cuestión jerárquica estaba presente. Discursivamente negado, el rango formaba parte de la cultura que integraban. Aunque no se enunciaban, los efectos del poder sobre las relaciones interpersonales y funcionales condicionaban la tarea. Nos esforzamos por resignificar el concepto de autoridad, tan conflictivo en esta organización, y asumir junto con los beneficios (económicos y laborales) la “carga” del rango. La jerarquía implicaba asumir responsabilidades de gestión, lo que en los hechos se manifestaba en “mandar” a los colegas, distribuir actividades.

A partir de este reconocimiento —no unánime ni sin dificultades— se implementaron reuniones de trabajo regulares, en las que cada uno expresaba sus reservas, pero también formulaba sus aportes. De estos encuentros surgieron actividades de capacitación interna que comprendían desde la lectura profunda y atenta de la organización hasta otras cuestiones más instrumentales (talleres de escritura, lenguaje web (5), TIC, diseño gráfico, Comunicación Institucional), que fueron conformando, sin que todavía lo supiéramos, EL PLAN.

Las reuniones se realizaron en espacios externos para asegurarnos un territorio “imparcial”. Así, intentábamos favorecer la horizontalidad del intercambio y alejarnos de las interrupciones —a veces provocativas— de las rutinas de la Secretaría. Se programaban con anticipación, con objetivos claramente enunciados —informados a las autoridades y los participantes— matizados con desayunos o almuerzos organizados por los propios profesionales.

El proceso fue arduo, y llevó tiempo y energía adicionales. A pesar de ello, la experiencia, al tiempo que necesaria y útil, fue altamente gratificante y reveladora. Las reuniones de trabajo al principio fueron recibidas sin expectativas y la participación era contenida. Con el tiempo,

llegaron a ser menos catárticas y más operativas; la opinión individual asomó más categórica a partir de la comprobación de que **no se discutían personas sino proyectos**. La memoria de los encuentros dieron cuenta del proceso y sirvieron, además, para que una práctica tan ajena a la dinámica penitenciaria —el taller— fuera conocida y respetada por el resto de los miembros del área, en primer lugar, y de la organización, más adelante. En algún momento, los propios colegas reclamaron este espacio de reflexión y formación, cuando por alguna razón vinculada con el devenir del área, lo entendieron necesario para la tarea o para el equipo.

Promediando 2002, ingresaron nuevos colegas, algunos de los cuales fueron “rescatados” de las unidades penitenciarias, donde se desempeñaban como guardiacárceles. Fue posible **construir cierta visión compartida** en torno del aporte profesional y a partir de entonces comenzó a abrirse —literalmente— a la organización. Reconfortada su autoestima profesional, recuperada la confianza en la posibilidad de una intervención protagónica, iniciamos una etapa creativa, participativa, estimulante. Aunque **el tema convocante era la tarea** por desarrollar, **el grupo** —instado por la consigna integradora— **comenzó a funcionar como equipo** y este nuevo estatus relacional se extendió, como era de prever, al ámbito extralaboral.

Esta provocación a los Comunicadores fue el primer paso —indispensable— en el proceso de problematizar el concepto de comunicación en el resto del ámbito penitenciario. Sin embargo, la intención que nos guiaba era que el SPB asumiera su *condición comunicante*, que la comunicación institucional incluye a los medios masivos, pero que también los trasciende. Pusimos en cuestión el paradigma informativo, fuertemente arraigado en las instituciones del Estado bonaerense, a través de una propuesta integral, más amplia y representativa de los variados, complejos, dinámicos procesos —formales e informales— que atraviesan la organización y la exponen ante la sociedad.

Para ello se impuso una intensa actividad pedagógica, en varios sentidos: a) hacia el interior de la Secretaría, que como ya señalamos, con los Comunicadores profesionales y el resto del personal para avanzar en un proyecto colectivo; b) hacia el resto de la Organización, a fin de generar conciencia sobre el marco conceptual sobre el que estructuraba su propuesta la nueva gestión, y c) hacia el exterior de la Organización, a efectos de reposicionar la Institución en términos comunicacionales.

### **c) Los funcionarios**

Párrafo aparte merece el esfuerzo dedicado a los funcionarios responsables de conducir la Dependencia y pautar su agenda.

Se trataba de Oficiales del Escalafón General que por formación y cultura tenían una mirada estricta sobre la administración del personal y carecían de información y de formación sobre los procesos comunicacionales. Para ellos, comunicación era Prensa, y si bien su relación con los medios era contradictoria y conflictiva, dirigieron la totalidad de la acción y los recursos hacia ese público prioritario no solo para la lógica penitenciaria, sino, como *podimos confirmar más adelante y en su defensa, de la mayoría oficinas de Prensa y Comunicación de la APB*.

El proceso de integración con este sector fue particularmente tenso. Se trataba de dos concepciones de la comunicación sino excluyentes, por lo menos encontradas. Uno proponía dirigir; el otro gestionar; uno ordenaba, el otro participaba; uno privilegiaba la Prensa como principal interlocutor; el otro, sin negarle entidad, se interesaba por la organización como *realidad comunicante*; uno con formación vinculada, exclusivamente, a la seguridad y el tratamiento de internos; el otro percibía a la institución como un entramado histórico y cultural; uno entendía la eficiencia en términos cuantitativos, como permanencia en el ámbito laboral y obediencia; el otro, en términos cualitativos, como variable de la posibilidad transformadora de la participación profesional.

Fue a partir del resquebrajamiento —de los funcionarios y de los profesionales— de este modo unívoco del ver el mundo, que pudimos encontrar un territorio mínimo desde donde iniciar un diálogo que permitiera avanzar no sin tropiezos, hacia el futuro comunicacional que hasta entonces solo se avizoraba.

En este intercambio los funcionarios comenzaron a percibir que si bien la Comunicación les proponía un escenario inestable, era al mismo tiempo portadora de acciones que los sorprendieron por su originalidad e impacto y que les daban visibilidad institucional: los prestigiaban. También es cierto que, a contramano de la cultura organizacional, remisa a la planificación, cada propuesta elevada era minuciosamente descripta, con objetivos, fundamentos, alcances, destinatarios, ventajas y desventajas, insumos, glosario, etcétera, con el fin de que la iniciativa fuera, al mismo tiempo que viable (por el peso de los argumentos, pero también por el valor que le da la organización estatal en general a la producción escrita, al documento), una ocasión para avanzar en el acuerdo de códigos y estrategias.

Poco proclives —por formación e ideología— a escuchar, los funcionarios tardaron en reconocer el valor del aporte —potencial aún, esto es verdad— de los comunicadores; prejuicio que se traducía en descalificaciones y arbitrariedades (rehacer comunicados de prensa una y otra vez porque no respondían a la presunción de lo que el funcionario entendía era un comunicado; actividades menores e impropias para un profesional, amenazas de sanciones y traslados, etc.). Cada crisis fue desarticulada con acciones: jornadas de capacitación, instructivos (para la confección de comunicados de prensa, para la atención del teléfono, para la realización del *clipping*, para la actualización de la página web, para la cobertura de las guardias periodísticas). De esta manera, al tiempo que se resguardaba la figura (no pocas veces la integridad) de los colegas, **se fue institucionalizando**, de alguna manera, **cierta forma —otra, nueva— de gestionar internamente la comunicación y de aparecer públicamente**.

Así fue, como, lentamente, fuimos recomponiendo este diálogo imprescindible, acortando las distancias entre dos lógicas, al principio intolerantes, para ir avanzando, hacia los otros ámbitos de la Comunicación Penitenciaria.

Esta **estrategia de acercamiento**, *esencialmente comunicacional*, implicó un trabajo casi artesanal por restañar con delicado equilibrio las viejas cicatrices de antiguas desconfianzas, puesto que cada actor transmitía en su relato una forma propia y excluyente de entender la

comunicación y el servicio público que los convocaba y en esta construcción veían al otro — con matices de formación y profundidad, es cierto— no la alteridad, la complementariedad necesaria para enriquecer el espacio y la tarea, sino una amenaza a la propia identidad individual e institucional.

También permitió instaurar **una nueva idea de autoridad** vinculada no ya con la subordinación incondicional y arbitraria, sino con el conocimiento de una disciplina y la comunicación como vivencia y proyecto. Aunque el equipo debería, aún, transitar un largo y arduo camino, ya no sería el mismo, ni siquiera luego de que con la Intervención se clausurara, con resultados lamentables para la Organización, un Plan que en su modestia fue capaz de revolucionar formas y contenidos.

### **Segunda parte: el plan**

Como se ve, el proyecto empezó por lugares y personas que no habíamos previsto al llegar. Mientras intentábamos comprender el escenario y actuar sobre lo que nos alejaba de nuestros objetivos, se fue escribiendo nuestro plan.

Para que fuera posible generar un programa hubo primero que establecer códigos comunes y compartidos —un lenguaje—, ahora entre los funcionarios de la propia Secretaría y el resto de la organización (6).

En esta tarea fue esencial la creación de la figura del **Coordinador de Prensa y Ceremonial**, del **Referente Comunicacional** y del **Referente de Comunicación**, funcionarios de cada destino del Servicio Penitenciario, nuevos puentes multiplicadores de la gestión de Prensa en cada dependencia.

Aunque no necesariamente en el orden en que se detallan, se fueron sucediendo las acciones, muchas de ellas de manera simultánea. El recorte, sin embargo, permite intuir la índole del recorrido y las formas en que la Organización fue haciéndose permeable a un discurso y unas prácticas nuevas.

#### **1) La prensa**

A pesar de la relación conflictiva entre el SPB y la Prensa, de esa mirada recelosa desde y hacia la organización, las expectativas de las autoridades del área se dirigieron casi exclusivamente a seducir a este sector.

Diseñamos un programa serio y previsible con los medios, capaz de, por un lado, consensuar, ahora, entre la lógica periodística y la lógica penitenciaria en el marco de un intercambio profesional; y por el otro, que hiciera posible completar el relato fragmentario —y por ello, necesariamente incompleto— de la Prensa con respecto del SPB, generar interés y comprometer a la comunicad en su devenir. En síntesis: dotar de espesor social a la cuestión penitenciaria.

El reclamo compartido por los funcionarios era que “los medios” se interesan en la organización solo cuando ocurren hechos “negativos” y no difunden los hechos “positivos”. Con el objeto de desarmar este principio instalado como un dogma, diseñamos la “Guía para los Coordinadores de Prensa y Ceremonial”, documento que describía a “la Prensa” y los mecanismos que la

regulan, a efectos de comenzar a desandar los prejuicios. El manual tuvo como destinatario primario al Coordinador, pero, por elevación, era una estrategia dirigida a actuar pedagógicamente sobre los directivos que se reservaban el contacto directo y exclusivo con la Prensa, y que, a partir de su falta de conocimiento y experiencia y las contradicciones que se anunciaron, tendían a resolver a puro voluntarismo e intuición las relaciones con los colegas de los medios, con consecuencias lamentables para todos (en primer lugar, los comunicadores institucionales, puestos, pese a su voluntad, en el centro de un conflicto innecesario y que no provocaron).

Este humilde documento **constituye el primer intento sistemático de pensar la comunicación externa en el ámbito de la administración pública bonaerense** y acercar estas dos lógicas, hasta entonces irreconciliables; avanzó, al mismo tiempo, en pautas más o menos claras en torno de unificar discursos institucionales (comunicados, informes de prensa, comunicación en la crisis) con vistas a facilitar la interacción de los periodistas y los funcionarios penitenciarios, y los colegas de los medios.

Una de las primeras propuestas para destrabar este desencuentro fue, en ocasión de la presentación oficial del sitio web penitenciario, la realización de la **Primera Jornada de Comunicación Institucional en el Ámbito Penitenciario** que se celebró en el recinto de la Corte Suprema de Justicia de la Provincia, y de la cual participaron periodistas de medios locales y nacionales, además de colegas con funciones en oficinas de prensa de Nación, quienes expusieron sus experiencias profesionales con el SPB. Los penitenciarios, por su parte, interrogaron a los invitados sobre su actividad. La convocatoria sorprendió a los periodistas y también a los penitenciarios. Aunque sabíamos que no sería un solo contacto el que transformaría la relación construida hasta ese momento, fue un paso decisivo para el acercamiento y el inicio de cambio de estatus en el vínculo. Fue, además, el primer hecho noticioso que generó la Secretaría de Prensa: el acontecimiento mereció la cobertura de los medios que participaron en el encuentro y por un hecho “positivo”.

Con el tiempo, el intercambio fue más franco. Los medios reconocieron a sus interlocutores en la Organización y se incrementó la presencia institucional en los medios no solo por la cantidad (a partir de producción institucional o periodística), sino y, sobre todo, por la calidad de los textos (7).

## **2) Red comunicacional**

Uno de los objetivos más pretenciosos del Plan. Se trataba de generar un espacio que permitiera la interacción del equipo de Prensa, los Coordinadores de Prensa y Ceremonial con asiento en las Unidades e Institutos de Formación, y los Referentes comunicacionales con sede en las Direcciones y Secretarías de la Jefatura, de suerte que en cada destino penitenciario de la Provincia un representante del Servicio recibiera información y formación a efectos de estar en condiciones de articular los procesos comunicacionales de la Secretaría en y desde su dependencia de origen.

En este sentido, **nuestra máxima ambición** (impensable en el inicio de la gestión, pero altamente probable promediando la experiencia) **era que en cada destino penitenciario de la**

**Provincia hubiera un graduado universitario** en Periodismo o Comunicación Social o disciplinas afines, propuesta que entendemos coronaría el recorrido en materia de profesionalización comunicacional que visualizábamos para el SPB, sin contar las fuentes de trabajo que habilitaría para los graduados.

### 3) Revista institucional

Si algún mérito le cabe a *A VOCES* es haber surgido en un ámbito en el que los funcionarios no se asumían como público y donde la tradición confundía (como suele suceder cuando la imagen del funcionario se mimetiza con la de la organización) información (para orientar, motivar, capacitar) con material de promoción, autista, unidireccional, propagandista.

*A VOCES* fue **el primer medio de comunicación de y para el personal penitenciario**. Comenzó como una propuesta virtual, a raíz de la escasez de recursos —y el poco rédito que se le intuía, creemos— y fue novedosa: por la índole de sus contenidos (orientados a atender las necesidades comunicacionales de los trabajadores y actuar sobre la cultura organizacional), y también por su aporte: acceso a material sin erogación de papel ni impresión, a través de disquetes, correo electrónico, internet.

Podemos afirmar, sin exagerar, que fue **una de las iniciativas institucionales más originales y eficaces (por el impacto y el bajo costo) en materia comunicacional**, con un mérito adicional: fue el primer medio de comunicación en el ámbito público de estas características que se tenga noticia en la administración bonaerense. Y algo más: supo prever, en su humildad, que el SPB estaba necesitando otras formas de expresión, participación y gestión.

Cumplido un año, con el auspicio de los Círculos y Centros de Oficiales y el de Suboficiales y Guardias, el soporte virtual fue reemplazado por papel y hasta 2004 se editó mensualmente, en formato tabloide, a color, y con una tirada de 3000 ejemplares que llegaron a todos los destinos del Servicio.

### 4) Capacitación

La idea de “capacitar” en materia comunicacional, como enunciamos, fue parte de la necesidad de generar un lenguaje compartido en torno del tema, en primera instancia, con los propios colegas y luego con el resto de la Secretaría (jefes y personal).

Todas las propuestas fueron aceptadas por las autoridades y avaladas desde lo formal, no sin resistencias y aunque la metodología que proponíamos —taller— resultaba provocativa por lo participativa, tuvimos la satisfacción de que el titular de la dependencia —al principio remiso— participara en algunos encuentros y expusiera —fiel a su estilo “militarizado”— su idea de lo que esperaba de los comunicadores y que aceptara como viable la posibilidad de trabajar seria y productivamente en un ámbito menos rígido y controlado.

Se planificaron, organizaron y concretaron **diez encuentros** lo que ilustra que la necesidad institucional de abrirse a la comunicación fue mucho más que una percepción subjetiva de los impulsores del Plan.

También con respecto a la acción de capacitación, alentamos la interacción de los profesionales en otros espacios de la Administración Pública y externos (Facultad de Periodismo UNLP, La Crujía, etc.).

**5) Programa de visitas** de los profesionales a las dependencias del SPB. Decidimos llevar la Secretaría a la cárcel.

**6) Plan de crisis:** primer intento de enfrentar estratégicamente las situaciones irregulares frecuentes en el SPB y de fuerte impacto mediático (motines, evasiones, agresiones, muertes, denuncias por corrupción o malos tratos, etc.).

**7) Extensión:** actividades destinadas a llevar comunicación a los destinatarios primarios de la acción penitenciaria: los internos.

**8) Primer reporte penitenciario 2001/2002:** memoria conceptual y estadística de las principales acciones institucionales del período que avanzaba en definiciones políticas.

**9) Banco de imágenes.**

**10) Gráfico comunicacional:** el área participó por primera vez de la Muestra Anual del SPB en 2003 con un panel que graficaba el recorrido conceptual realizado por la Secretaría en materia de comunicación institucional.

**11) Primer concurso** de méritos y antecedentes para la cobertura del cargo de locutor oficial del SPB, dirigido, exclusivamente, a personal de la propia organización.

### **Comunicación integral**

En febrero de 2003, presentamos al titular de la Secretaría el **Plan Comunicacional** que intentaba poner en palabras el trayecto profesional recorrido y sistematizar las actividades, encadenando unas con otras, con el fin de darles sentido/s dentro del contexto institucional.

Allí, luego de intentar, por primera vez, definir teóricamente nuestra concepción de la comunicación, qué presupuestos habría que acordar con las autoridades para clausurar ciertos procesos y abrir nuevos caminos, diseñamos una serie de acciones dirigidas, en principio, al interior de la organización, porque entendíamos que era necesario fortalecer la identidad institucional, y para ello, como mencionamos, asumimos la comunicación como instrumento de gestión y cambio.

El resultado de la propuesta fue dispar. Algunas acciones entusiasmaron al funcionario a cargo de la Secretaría, porque —especulamos— (le) reportaban efectos funcionales a sus intereses de repercusión e impacto. Otras, generaron resistencia:

- Porque se convocaba a las autoridades a asumir un rol mucho más activo en el proceso.
- Porque avanzábamos sobre territorios hasta entonces vedados a la Secretaría en virtud de la rigidez estructural que impedía o desalentaba las acciones integrales (las famosas “quintitas” de la burocracia).
- Pero, fundamentalmente, porque tenían como destinatarios a públicos poco atractivos desde la óptica del funcionario a cargo.

Muchas de las iniciativas lograron un grado de desarrollo considerable; otras no superaron el proyecto. Sin embargo, nos permitimos resumir las más significativas porque entendemos ejemplifican las muchas maneras que asume la comunicación en una organización.

**1) Unificación de la Secretaría de Prensa y RR. PP. e II.**

La Secretaría se organizaba en dos escenarios: uno —lujoso, que reunía al Secretario, Subsecretario, administrativos y Ceremonial— al frente de la Jefatura; el segundo —de pobre infraestructura, donde se focaliza la tarea sustancial de la dependencia— ubicada en la parte posterior de la Jefatura, a una distancia considerable de la primera.

Esta división —geográfica pero sobre todo funcional (¿ideológica?)— resentía el trabajo. La oficina comunicacional profesional por excelencia del SPB ofrecía una versión disociada (doble escenario, doble mensaje) tanto para sus trabajadores como para el exterior, afectaba las relaciones interpersonales y la calidad de las producciones. La suma de estos factores repercutía negativamente en la gestión.

**2) Campaña de difusión interna de las actividades de la Secretaría.**

**3) Boletín informativo para el personal jerárquico.**

**4) Diagnóstico comunicacional del SPB.**

**5) Historias desde la cárcel.**

**6) Publicación de divulgación técnico-científica.**

**7) Promoción social:** sistematizar y difundir las acciones que realizan los internos para otras organizaciones

**8) Campaña “Atención a los públicos”:** textos destinados a informar según el perfil de los visitantes que recibe el SPB.

**9) Campaña “El SPB con la gente”:** visitas a establecimientos educativos y culturales para desmitificar la cárcel, humanizar la gestión penitenciaria y comprometer a la comunidad en una cuestión social (la readaptación de los detenidos) que es de su incumbencia.

**10) Acción interministerial.**

a) Con el Ministerio de Justicia: coordinar las acciones de prensa y comunicación en general, que se superponían y generaban tanto conflictos entre los comunicadores y como desprolijidades con la prensa.

b) Con el Ministerio de Seguridad: favorecer el intercambio con los colegas con cultura afín, para potenciar nuestra intervención profesional.

**11) La buena práctica institucional:** premiar la mejor propuesta presentada por los penitenciarios que de manera evidente optimizara la gestión institucional.

**12) Comité editorial del SPB:** para orientar y ordenar los contenidos de las publicaciones que se editan en todo el ámbito institucional.

**13) Refuncionalización del pasillo central de la Jefatura.**

**14) Rediseño de la señalética de la Jefatura del Servicio.**

**15) Buzón de opiniones.**

**16) Línea 0-800.**

### **Proyectos**

Promediando 2003, presentamos a las autoridades tres propuestas que se proponían ir desde la organización hacia la comunidad, y que, en el momento de la intervención que puso final a todo el proceso, se encontraban ya en fase de concreción:

- 1) **El SPB en Radio Provincia:** microespacio radiofónico para la difusión de la gestión institucional.
- 2) **Pasantías para estudiantes avanzados de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP):** la primera experiencia de este tipo en una institución de seguridad que los habilitaba a realizar sus prácticas profesionales en “la cárcel”.
- 3) **Creación de la Secretaría de diseño y planificación de políticas institucionales:** los detalles de la propuesta exceden los fines de este trabajo. Sin embargo, nos interesa destacar que fue concebida desde la percepción de que el SPB, por razones culturales pero también la idealización del “saber”, no supo aprovechar el potencial creativo de su capital humano.

### **Crear el futuro**

Fuimos develando con los lectores, en el correr de las palabras, la dimensión de la experiencia que compartimos. No fuimos plenamente conscientes de la potencia de la intervención profesional —aunque veíamos con claridad nuestro horizonte— hasta mucho después.

Porque creemos en la comunicación y porque nuestra experiencia fue comunicacional, entendimos que el camino abierto merece ser conocido y multiplicado, aunque solo sea para mostrar que es posible.

Como todo relato, este que compartimos lleva la carga de subjetividad propia de una experiencia a la que se le puso también, y sobre todo, cuerpo y alma. Y fueron seguramente esta idea y esta energía, junto con la necesidad urgente y siempre desalentada de recuperar nuevas razones para servir y pertenecer a una propuesta colectiva, las que dieron identidad al equipo y le permitió sumar a la producción, alegría; al conocimiento, creatividad; a la función, afecto.

El testimonio quizás pierda, en favor de la claridad, la profundidad de los intercambios que cada experiencia generó y que fueron, después de todo, las que impulsaron hacia cada nueva provocación que nos estaba esperando. En honor a ello, tal vez no sea excesivo recordar que **este trayecto, si bien humilde en sus objetivos y alcances, fue posible en solo tres años y poco más, en el corazón de una organización que contrariando su naturaleza, lo sepa o no, lo acepte o no, reclamaba hacer evidente y poner en crisis un modelo de gestión anacrónico.**

En este intento de nombrar la historia, que es institucional pero también profesional y personal, vamos descubriendo la significación de la intervención del comunicador y del destino que le tiene reservada la administración pública si se anima a revisar sus herramientas conceptuales y aceptar que la organización estaba ya allí mucho antes de que el profesional llegara y decidiera posar su mirada en ella.

Esta experiencia fue posible porque:

- Nos atrevimos a revisar nuestros propios prejuicios en torno de nuestras prácticas profesionales y *los patrones* que hasta entonces habíamos (nos habían) utilizado para vincularnos con la organización y sus agentes.

- Invitamos a indagar y hacer evidentes los preconceptos de la organización en torno de nuestra figura y los factores que, en esta construcción, condicionaban nuestra acción hasta entonces.
- Fuimos —con el alma terriblemente sorprendida, como manda Gelman— desde y para la comunicación develando los diferentes aspectos de la institución como realidad comunicante y los factores que intervienen (actores, saberes, poderes, cultura, identidad, historia/s) de manera evidente o no, en la producción de sentidos dentro, desde y hacia la organización.
- Nos dimos la oportunidad de abrir el juego —literalmente— a la mirada de los otros (los comunicadores penitenciarios, las autoridades, el personal, los internos, la ciudadanía) y concebir una estrategia que se fue tejiendo colectivamente, fortaleciendo, en el proceso, tanto a los protagonistas como la trama.
- Aprendimos que *el plan no es*, sino que *va siendo*; que es la organización la que le dicta al profesional lo que necesita en materia comunicacional y que el comunicador debe estar atento y permeable a su demanda; un mediador que escuche, vea, interprete la/s comunicación/es que ocurren en la organización y logre ponerlos en palabras, sistematizarlos.
- Entendimos que la complejidad no está en el entorno, *sino en las herramientas para percibir, interpretar y operar en esa complejidad* (Manucci, 2004:16).

Se ha dicho que crear es unir cosas que estaban separadas. Si algún mérito nos cabe en este proyecto que intentamos describir, es haber sido sensibles a los *signos portadores de futuro* que pujaban por alumbrar en la organización y ofrecerles canales para su expresión. Nos reprochamos haber subestimado la dimensión de los valores instalados —en y hacia la organización— que arrastraban hacia lo instituido y no haber previsto a tiempo una estrategia que comunicara hacia otros ámbitos (políticos, académicos, judiciales) lo que se había construido, con el objeto de darlo a conocer y generar otras alianzas.

“Cada vez que colocamos frente a nuestras narices un atisbo de futuro, estamos produciendo una alteración del curso del presente”, promete Agustín Merello en su *Prospectiva* (Merello, 1973:43). Es por ello que esta intervención nos ha permitido pensar (soñar) que a partir del reconocimiento de la profesión del comunicador y su potencial multiplicador, la administración pública bonaerense podrá revolucionar comunicacionalmente al resto de los actores involucrados en la gestión pública (internos y externos: todos ciudadanos, todos contribuyentes, todos bonaerenses) y promover la construcción colectiva de un Estado eficiente, democrático, inclusivo. Después de todo, si la cultura es el megaordenador de la sociedad y la comunicación su parte dinámica por qué no pensar que esta sea, finalmente, la que haga posible la renovación.

## Notas

1 El trabajo es una síntesis del documento original, en el que se desarrolla cada iniciativa con fundamentos, objetivos y resultados.

2 Hasta entonces no fue requisito ser profesional del Periodismo o disciplinas afines. La tarea la desempeñaban funcionarios de seguridad sin formación en la materia.

3 De hecho, uno de los sinónimos que se usa para autodesignarse es “La Fuerza”, “Esta Fuerza”, como ocurre con las Fuerzas Armadas.

4 Esta lectura corresponde al período de la experiencia. En 2004, el SPB fue intervenido y la máxima conducción quedó a cargo de un funcionario político. No nos consta que el régimen que se describe haya cambiado sustancialmente desde entonces.

5 El SPB fue uno de los primeros organismos del Estado provincial que diseñó su página institucional con un criterio comunicacional y fue uno de los pilares del Plan comunicacional y uno de los instrumentos que permitió visibilizar al área y a sus profesionales dentro de la repartición.

6 En ese entonces, el SPB tenía alrededor de cuarenta Unidades Penitenciarias distribuidas por toda la Provincia, y una población general, entre internos y personal de alrededor de treinta mil almas.

7 A mediados de 2001, se implementó una serie de sencillos mecanismos de medición de impacto de las acciones desarrolladas. Los resultados nos habilitan a formular esta afirmación.

## Bibliografía

Ahumada Figueroa, L. (2004). “Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional”. *Ciencias Sociales on line. Revista electrónica UVM*, 1 (1).

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.

Berger, P. y T. Luckmann (1997) *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

De Certeau, M. (1996). *La invención de lo cotidiano.1 Artes de Hacer*. México: Universidad Iberoamericana.

Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresaria*. Buenos Aires: Edicial.

Manucci, M, (2004, febrero). *La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/incertidumbre.pdf>

Marafioti, R. (2005). *Sentidos de la comunicación. Teorías y perspectivas sobre cultura y comunicación*. Buenos Aires: Biblos.

Massoni, S. (2004). “La multidimensionalidad de lo real y el abordaje comunicacional para el desarrollo sostenible”. En Cimadevilla, G. y Carniglia, E. (ed.), *Comunicación, ruralidad y desarrollo* (p.131). Buenos Aires: Ediciones INTA.

Mata, María C. (1994), *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires: CCE La Crujía.

Merello, A. (1973), *Prospectiva. Teoría y práctica*. Buenos Aires: Guadalupe.

Vizer, E. (2003). *La trama (in)visible de la vida social – Comunicación, sentido y realidad*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Uranga, W. y Bruno, D. (2001). *Tres perspectivas para comprender/nos*. Buenos Aires: Mimeo.