



Question

Periodismo / Comunicación
ISSN 1669-6581

Esta obra está bajo una
Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-Compartir Igual
4.0 Internacional



Una experiencia de gestión comunicacional en el estado bonaerense

Griselda Edith Casabone

Question/Cuestión, Nro.67, Vol.2, diciembre 2020

ISSN: 1669-6581

URL de la Revista: <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/>

IICom - FPyCS - UNLP.

DOI: <https://doi.org/10.24215/16696581e407>

Una experiencia de gestión comunicacional en el estado bonaerense

An experience of communication management in the state of buenos aires

Griselda Edith Casabone

Universidad Nacional de La Plata

Argentina

gri_casabone@yahoo.com.ar

<https://orcid.org/0000-0003-3608-1853>

Resumen

La autora relata una intervención profesional en un organismo de la provincia de Buenos Aires -el Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB)-, que inicia con una capacitación en comunicación escrita y finaliza con una propuesta de

gestión institucional participativa y promotora de más y mejor servicios públicos estatales.

Palabras clave

docencia, escritura, gestión comunicacional, cultura organizacional, intervención institucional, Administración Pública bonaerense.

Abstract

The author relates a professional intervention in an agency in the province of Buenos Aires -the Buenos Aires Penitentiary Service (SPB)-, which begins with a training in written communication and ends with a proposal for participatory institutional management and promoter of more and better state public services.

Keywords

teaching, writing, communication management, institutional intervention, organizational culture, Public Administration in Buenos Aires.

*Pensar la comunicación es, también y necesariamente,
pensar lo político.*

W. Uranga

Toda palabra llama a otra palabra (1)

En marzo de 2018 recibí un correo electrónico de una profesional de una dependencia del Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB). Allí, la especialista en psicología me invitaba a una reunión para pensar alternativas sobre una

situación vinculada con la elaboración de informes técnicos (IT) en el área. «Nos gustaría reunirnos para evaluar posibilidades de trabajo conjunto, sus opiniones y sugerencias».

Una de las integrantes del equipo había participado de una de mis capacitaciones abiertas en el marco de las numerosas ediciones que tuve a cargo en materia de Gestión de la Comunicación Escrita en el Estado, organizadas en conjunto por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) y el área de capacitación del SPB, y me explicó que mis clases «le habían resultado muy útiles para su trabajo», por lo que evaluaron que podría llevarse una intervención específica similar para todas y todos los psicólogos del área (alrededor de 180 profesionales), según explicaron para: «ayudar y acompañar a los colegas en esta actividad de escritura que es central al rol que ocupan y que tiene verdadero impacto en su identidad profesional, en su sentir institucional, en la motivación con la que cada día ejercen su función».

Al parecer, se encontraban en una disyuntiva: no estaban conformes –ni las y los profesionales, ni la institución- con la producción general de informes técnicos elaborados por el área y les resultaba arduo encontrar la salida al problema. Este es un relato que encontramos con frecuencia en el Estado: por un lado, la necesidad de resolver trámites que ya no resultan funcionales y generan desencuentros en la organización y entre esta y otras dependencias; por el otro, la ausencia de respuestas orgánicas, claras, unívocas, que obliga a las y los trabajadores a suplir, a veces con buena voluntad y herramientas precarias, la falta de procedimientos actualizados, de consignas claras para problemas nuevos y siempre apremiantes.

Organizamos un encuentro y valoramos las opciones. Primero, aclarar el pedido: qué era exactamente lo que requerían. ¿Qué esperaban que esta

comunicadora y docente les ofreciera? En principio, parecían interesadas en los aspectos vinculados con la producción escrita. Lo que veían era del orden de la escritura: «tenemos dificultades para planificar y gestionar aquello que se escribe». Propuse, en base a las expectativas, iniciar por un curso de gestión de escritura institucional. Diseñé un programa adecuado al perfil de las solicitantes, pero en base a la experiencia y las convicciones propusimos que la estrategia fuera comunicacional e institucional: no un taller literario, no un espacio lúdico para experimentar escrituras o recordar conocimientos aprendidos en otras épocas, otros ámbitos –eso podían conseguirlo por su cuenta-: un espacio que diera cuenta de las necesidades que planteaban pero también que estuviera situado en el contexto, abierto a lo que no estaba previsto pero podría emerger.

Insistí en que lo que nos convocaba era problematizar y fortalecer la producción de informes técnicos psicológicos (ITP) en el Servicio Penitenciario, destinados a evacuar con eficacia y pertinencia los diversos requerimientos institucionales y judiciales.

El objetivo general del curso propuesto fue, entonces, «promover la producción del texto informativo como medio de comunicación de la práctica profesional». Y los objetivos específicos: «reconocer las características y requisitos del texto informativo; generar criterios compartidos para la elaboración y gestión de textos informativos; ofrecer herramientas para optimizar la producción escrita y avanzar en un estilo propio».

Las autoridades del organismo en cuestión no se opusieron a la actividad formativa, pero se desentendieron de los procesos: no habría insumos, ni pago a la docente, ni un reconocimiento público de la tarea. Quedaban dos opciones: o que fuera financiada por el Instituto de Formación del SPB, lo que implicaba

involucrar a otra Dirección, o convocar al IPAP para que coordinara y asumiera las horas cátedra. Ninguna de las dos alternativas prosperó.

Todo parecía arduo y sinuoso. En vista del entusiasmo y preocupación de las promotoras y las urgencias institucionales, ideamos una tercera alternativa: dictar el curso por nuestra parte y según nuestras reglas. Elevamos el programa con objetivos, fundamentos, recursos, horarios, expectativas, recursos, que fue aprobado por las autoridades del área sin observaciones.

Finalmente, y contra todo lo esperable, logramos organizar en el corazón geográfico del mismísimo SPB -y tal vez pese a su voluntad- un curso semanal –entre mayo y junio, de 9 a 11- según el programa propuesto: desde la gestión a las escrituras, de los procesos a los productos, desde la escritura a los textos, desde una perspectiva integral que considere no sólo los aspectos propios de la escritura –cohesión, coherencia, adecuación, normativa, tramas de base-, sino, además, y sobre todo, los procesos que intervienen en la producción de textos cuando circulan en una organización: las mediaciones, las relaciones de poder, los obstáculos a la innovación, la diversidad de perspectivas –a veces irreconciliables- para encarar soluciones a los variados desafíos que deben enfrentarse cotidianamente; la polifonía y la cultura organizacional que estructura las relaciones, los productos y los procesos.

De esta manera, reunidas en el área de trabajo de las participantes, generamos un ameno e interactivo espacio de seminario-taller para pensar, desde las concepciones arraigadas sobre *la buena escritura* y la cultura organizacional – estable, tradicional, vertical, reacia a las innovaciones- y avanzar en la escritura posible que ofrece el lenguaje para nombrar las innúmeras versiones de la realidad.

Partimos desde la ficción como disparador porque es la escritura asumida como *seria* y utilizamos sus categorías de análisis, sus sentidos múltiples, para iluminar las prácticas cotidianas y revisar los imaginarios que se nos imponen al momento de producir un escrito. Fuimos avanzando en el aspecto comunicacional de la escritura, los discursos: para qué escribimos, para quiénes, en qué contexto, con qué objetivos, lo que decimos y lo que reverbera, todas y todos los y las destinatarios y destinatarias de nuestras producciones que nunca son individuales (el jefe o jefa, pero también el juez, las y los compañeras/os, el interno y sus familias, la prensa); la normativa vigente en la materia, paradójicamente desconocida por casi todas y todos las y los intervinientes. Revisamos preconceptos, compartimos herramientas y avanzamos en un enfoque integral de la producción de textos: qué tipo de documento es el Informe Técnico Psicológico en el marco de todos los textos posibles, dentro de qué categoría institucional se integra, qué requisitos tiene, qué tradición dentro del SPB.

Una palabra puede abrir una puerta

Como me dicta la experiencia, en el devenir de las jornadas, pude comprobar que el tema que nos convocaba no era, en rigor, la escritura: no es que las y los psicólogos y psicólogas *no supieran o pudieran escribir un informe técnico*; son graduados y graduadas universitarios –e incluso posuniversitarios- que han cumplimentado numerosas instancias pedagógicas con competencias más que suficientes para resolver textos de diversa complejidad. Sin embargo, de la lectura de los insumos que me proveyeron para mi intervención y las discusiones en el taller, surgió que los informes técnicos presentaban errores notacionales, pero lo más grave, carecían de categorías definidas o sugeridas

por la institución para la producción de un texto con rigor disciplinar, ofrecían informaciones irrelevantes o inoportunas para el tipo de texto, se presentaban de manera desorganizada, confusa, con elipsis y perífrasis, redundancias, con dificultades para distinguir entre la información y la argumentación, entre lo indispensable y lo prescindible, todos rasgos de los documentos administrativos que hemos señalado en otras ocasiones (Casabone: p.4). Algunos informes eran densamente retóricos, extensos, con citas exhaustivas y gran despliegue teórico, y otros, por el contrario, muy escuetos, con pocos aportes conceptuales o instancias descriptivas que permitieran extraer conclusiones más o menos confiables para guiar a la autoridad en sus futuras decisiones, que esa es la función primordial del informe técnico profesional. Todos estos serios problemas de elaboración de los documentos públicos se vinculaban menos con *la escritura* que con la ausencia de criterios para su elaboración lo que resultaba en una Babel de textos, en los que cada profesional resolvía de manera individual lo que consideraba relevante y útil, independientemente de lo que la institución –y los jueces- reclamaba pero no regulaba.

Hay cosas que el Estado no nombra por escrito, o no sabe cómo hacerlo, o lo ha olvidado o no le interesa, Es por ello que se permite responsabilizar a sus trabajadoras/es por estas incompetencias y se tranquiliza enviándolos a capacitarse para que “aprendan a escribir”, negando u omitiendo que la escritura lo único que hace es decir los procedimientos, revelar los puntos de tensión de la gestión pública, aquello que la gestión no dice, porque nombrar implicaría aceptar las irregularidades, las inconsistencias, las ignorancias y, reconocidas estas, pues, bueno, reconocer que

habría que actuar sobre la gestión –mucho más arduo que incidir sobre la palabra escrita– e intervenir activamente en la cultura burocrática para que haya posibilidades reales de que la escritura – y la gestión– se vuelva, como pretende y como declama, “clara y precisa”. (Casabone p.6)

Es evidente que la producción de informes técnicos era un tema de interés para el Organismo, de innegable impacto institucional y que generaba preocupación y ruidos en la gestión de las y los profesionales –y las autoridades-, sobre todo en épocas de reclamos judiciales que de alguna manera fueron adelantando el inestable escenario carcelario que la pandemia del coronavirus vino a arrasarse. ¿Puede un preso salir o no de la cárcel? ¿Cuándo? ¿Según qué criterios? Ese es el aporte de profesional psicólogo del organismo: sus informes asesoran a las autoridades judiciales sobre el temperamento a seguir en torno del destino de las y los detenidos en las diferentes unidades penitenciarias, según su perfil psicológico y su evolución institucional.

Tal vez sea oportuno hacer alguna referencia al informe técnico como práctica institucional. El IT es considerado por la norma que rige las comunicaciones escritas en la administración bonaerense (Decreto N° 300/06) como un «documento de juicio», y definido como «un texto de índole técnico-profesional producido por un funcionario/a o un equipo de un área determinada y que ofrece datos y opiniones fundadas sobre un asunto de su competencia. Se elabora a pedido de una autoridad». La misma reglamentación ofrece un modelo con los requisitos mínimos que debe cumplir. De lo que se deduce que, si bien no tiene carácter vinculante (a diferencia del dictamen), ofrece información fundamental para la toma de decisión final del/a juez/a de liberar o

no a un/a recluso/a, de otorgarle o no un beneficio: trabajo, escuela, visitas, salidas transitorias, la libertad. Un asunto de mucha responsabilidad y repercusiones, como se ve.

El y la profesional psicólogo/a del organismo que nos convoca, redacta su IT – que, como se ha demostrado, están pautadas por la normativa vigente-atendiendo una serie de cuestiones implícitas que no se enuncian o se enuncian de manera parcial y nunca consensuada, o se dan por supuestas, por ejemplo: qué tipo de texto es un IT, qué requisitos debe cumplir en una institución particular, quién lo solicita; quién es el/la destinatario/a del IT; cómo se adjudica su elaboración; qué contenido/s se espera que cumpla; cuántas entrevistas debe registrar, quiénes supervisan y avalan la tarea de las y los profesionales, qué normativa institucional y/o profesional rige la producción de informes técnicos y protege a las y los profesionales por sus intervenciones, de cuánto tiempo dispone para la evaluación. A pesar de estos aspectos elementales que guían –o deberían guiar- la producción de documentos de esta envergadura pública de las y los trabajadores estatales –que eso son las y los psicólogos-, las respuestas que obtuve al respecto fueron confusas, superpuestas y, en casos, opuestas.

Nombramos estas dificultades y valió la pena, porque una vez puesto en cuestión el marco de producción y los paradigmas vigentes en la elaboración de informes, el resto de los factores decantaron naturalmente. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Por qué lo hacemos de esta manera? ¿Podemos crear nuevas formas de comunicar? ¿Quiénes deben involucrarse en el proceso? La pregunta: un acto instituyente; la pregunta nombra la duda y dice las posibilidades de salir de la encrucijada e imaginar caminos nuevos. Saber para qué escribo, por orden de quién, con qué parámetros y restricciones, para

quién, con qué objetivos, con qué efectos, qué normativa me ordena y avala, determina el tipo de texto, los recursos que se utilizarán, la estructura, la selección del material que se incluirá, su organización, el tono, los contenidos y la forma de presentarlos y hacerlos avanzan en un todo armónico y uniforme: comunicable. Y lo que no es menor: también ofrece un respaldo a las y los trabajadores, un territorio más o menos seguro que garantice la legalidad y la legitimidad de sus intervenciones, su contención laboral, su estabilidad.

Como la situación de comunicación para la elaboración de IT –como hemos dicho- no se hallaba definida, ni sistematizada, ni organizada, ni protocolizada institucionalmente, ni siquiera consensuada entre los/las propios/as autores, debimos detenernos en estos procesos porque como expresó una de las profesionales «resultaba que muchas producciones criminológicas queden reducidas a una mera transcripción de la entrevista psicológica, o en el otro extremo, a elaboraciones muy técnicas que son incomprensibles para un lector no familiarizado con el discurso “psi”».

Llegamos rápidamente a ciertos acuerdos preliminares, básicos, de una estructura posible, conforme a la reglamentación vigente en el Estado, de un lenguaje comunicable, de ciertas informaciones que ciertos jueces exigían impacientes, y diseñamos un modelo sencillo y un mínimo protocolo para la confección de Informes Técnicos Psicológicos para compartir y debatir con el resto de las y los psicólogos. Logramos, además, y no es poco, que si bien la actividad no fuera reconocida «oficialmente», el IPAP les concediera a las promotoras de la actividad el certificado oficial de participación en la capacitación a mi cargo.

La cuestión era, ahora, cómo abrir esta experiencia íntima, generada entre tres psicólogas inquietas y preocupadas por los avatares de su trabajo y una comunicadora especializada en discursos y gestión estatal, a la organización.

No es asunto de magia ni de alquimia. se trata de pensar de otro modo las cosas

Finalizada la primera y prevista etapa –la capacitación- y vistos los resultados obtenidos, el siguiente paso, fue entonces, qué hacer con la experiencia. Y allí es cuando la docencia se funda como estrategia comunicacional. Planteé a las colegas si no sería relevante dar intervención a las autoridades del Organismo de los resultados alcanzados. Elaboraron entonces un informe escrito detallado y completo –tal como se reconoció en la capacitación- sobre la actividad formativa realizada, los contenidos, los acuerdos logrados, lo que la intervención les había dejado como insumos, el modelo de informe técnico consensuado. Junto con el informe elevaron una propuesta de formación integral a las autoridades destinada a todos y todas los y las profesionales psicóloga/os del área.

El proyecto fue recibido con distancia pero tramitado sin obstáculos. Previmos todas las respuestas posibles y nos anticipamos a los contraargumentos: cómo debería ser el informe, qué información ofrecer, qué registro, qué tono, qué palabras, qué etapas, qué beneficios institucionales. La estrategia funcionó y resultó más simple de lo que esperábamos, y aunque el Organismo se desvinculó económica y logísticamente del proyecto, dejó en libertad de acción a las organizadoras para procurar alternativas ante el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) que delegó el proceso en el área encargada de la capacitación del SPB.

Entre ambas áreas se logró la planificación, organización y realización de tres encuentros presenciales en el Instituto «Islas Malvinas» de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), dos en el mes de septiembre, para profesionales del área La Plata, y el tercero en octubre, para los del interior. En total participaron alrededor de 100 psicólogos institucionales penitenciarios de una treintena de unidades del radio La Plata y del interior de la Provincia.

Los encuentros fueron presididos, finalmente y contra todo pronóstico, por la Directora del organismo quien –nobleza obliga- reconoció públicamente su desconocimiento sobre la potencia del trabajo realizado, su relevancia para destrabar aspectos sustantivos de la gestión, manifestó su beneplácito por los resultados obtenidos y avaló las propuestas acordadas por el equipo.

La metodología abordada en los tres encuentros fue esencialmente la misma que la original: preguntar (nos) sobre el tipo de texto que es un informe técnico, su carácter comunicacional, el texto en el contexto, la normativa vigente. La variedad de perfiles y escuelas de pertenencia profesional le dieron un dinamismo muy enriquecedor a los encuentros. Algunas y algunos profesionales reconocieron que era la primera vez que participaban de una experiencia conjunta similar, que no habían pensado sus producciones en los términos propuestos. No es poco en el marco de todos los obstáculos que hubo que sortear.

En los encuentros debatimos sobre la necesidad de darnos categorías más o menos estables y compartidas para la elaboración de los IT, que dentro de la amplia variedad de subjetividades que supone un documento profesional y las libertades que ostenta la/el psicóloga/o dentro de su saber específico, como el IT se produce en una institución pública y se dirige a otras instituciones, reclama el cumplimiento de ciertos parámetros, algunos ordenados por la

normativa vigente y/o profesional, y otros por reglas menos rígidas pero sencillas de implementar y compartir y a todas luces facilitadoras de la tarea.

En resumen, los y las invitamos a:

-Reconocer la compleja trama de factores que intervienen y determinan las producciones estatales, dentro de las cuales se inscribe el IT.

-Desnaturalizar el acto de escribir, inscribiéndolo en un acto de comunicación. Subrayar la importancia de explicitar la posición del que escribe, el contexto, las y los interlocutores/as del informe.

-Ubicar el informe técnico como parte de un universo de documentos administrativos que rigen la actividad pública estatal y que, por lo tanto debe respetar sus reglas y lógicas de producción y circulación.

-Identificar el texto informativo dentro del resto de las tramas discursivas (descripción, argumentación, narración, explicación, diálogo) y de qué manera la selección y organización de los datos obtenidos en las entrevistas confiere coherencia global y local al escrito.

-Proponer a la escritura como una expresión política en sentido amplio –una intervención en lo público- en la que necesariamente se toman de decisiones cuyos efectos recaerán sobre las personas privadas de libertad y sobre la sociedad en general.

-Reconocer la normativa vigente en materia de producción de textos (Decreto N° 300 – Guía para la Gestión de la Comunicación Escrita en la provincia de Buenos Aires).

-Presentación de un cuadro de doble entrada con los criterios comunicacionales a considerar para realizar el informe y el Protocolo de evaluación propuesto por el Organismo.

Surgieron propuestas, también, vinculadas, sobre todo, a ampliar el universo de capacitaciones y espacios de debate profesional e institucional.

Este relato estaría incompleto sino reconociera que algunas de sus impulsoras solicitaron encarecidamente no ser nombradas en la publicación por temor a *verse comprometidas* en su ámbito laboral. Puede parecer exagerado y poco probable en un país que celebra la preminencia del sistema democrático y el derecho humano básico de la libertad de expresión. Sin embargo, hay áreas del Estado que funcionan todavía con resabios autoritarios, verticalistas y que desalientan –cuando no sancionan- las iniciativas que se perciben, no como aportes ni contribuciones genuinas sino como amenazas al orden instituido. No es una organización en particular, sino cierta forma de concebir el poder vigente todavía en ciertas zonas estratificadas del Estado y de la sociedad. Por ello, cuando digo *yo, mi, me*, me refiero a un equipo de trabajo que se fue consolidando en la vocación de sumar inteligencia y resolver un problema concreto para contribuir a un Estado más humano, participativo, horizontal. Y eficiente.

Las instituciones se materializan en organizaciones y estas organizaciones impregnan la subjetividad de los sujetos –«sujetos sujetados»- que actúan la institución replicando la cultura oficial, aquella que se ha adoptado como legítima, viable: aquí hacemos las cosas así. De Certeau (1996) habla de la «táctica del débil», cuyo único poder es el tiempo –el lapso entre su ingreso y egreso de la organización-, en frente del poder «real» de quien dispone del espacio –el aquí y ahora: las autoridades-. Ello lo obliga a operar en un territorio diseñado fuera de su capacidad de decisión, en el que *a priori* se encuentra en desventaja, y que sin embargo, en base a una serie de juegos,

escamoteos, atajos, desplazamientos, *instaura algo de la pluralidad y la creatividad*, se introduce por sorpresa en un orden que no determina, pone sus esperanzas en una hábil utilización del tiempo. (De Certeau. p.50)

Pensar la institución es el primer acto de poder: ¿por qué es así?, ¿podría ser de otra manera?

¿Cómo? ¿Sobre qué aspectos reales, viables, a nuestro alcance, podemos incidir para influir, de alguna manera, en la mejora de los procesos comunicacionales –y por ello institucionales- del espacio que habitamos? ¿Qué saberes hemos desarrollado, incorporado desde nuestro ingreso –surgidos de las propias prácticas y de los esfuerzos por la capacitación constante- que pueden contribuir en la mejora efectiva de los servicios efectivos que presta la institución?

Frente a lo instituido –lo que es- está siempre latiendo lo instituyente, la pulsión rupturista, liberadora de lo más francamente humano, que se planta frente a *lo dado* y se permite desafiarlo, confrontarlo en sus contradicciones e inquietarlo: ponerlo en movimiento: «Hacer decir a las prácticas es hacer una puesta en sentido de las relaciones que entre ellas se tejen. (...) implica comprender esas mismas prácticas en términos de procesos atravesados por las identidades culturales, por las historias, por las matrices económicas y políticas». (Uranga: p. 17).

Nos animamos a compartir esta experiencia en la certeza de que las innumerables y exitosas intervenciones de las y los trabajadores y trabajadoras estatales deben ser nombradas, de que es necesario contar estas historias, que son, ni más ni menos, que las historias del Estado. No sólo por un merecido reconocimiento, sino para extender estos logros en otras áreas y para extirpar de una buena vez el miedo que amenaza la tarea cotidiana de

trabajadores y trabajadoras: ¿quién contará sus historias?, ¿quién reconocerá sus aportes? «Las prácticas sociales son también los no dichos, las estrategias de silencio, las resistencias. Todas ellas, las enunciadas y las que no lo son, se dan en un marco de condiciones de formulación y posibilidad que le dan encuadres y marcos de referencia. De todo ello se componen las prácticas sociales», señala W. Uranga (2007).

Es tiempo de poner en cuestión los prejuicios sobre la tarea burocrática, siempre denostada y silenciada, que con tanta saña se vituperó en los '90 al amparo del desguace del Estado, y que avanzó cruelmente en cada proceso de *modernización* que sólo procuraba desprenderse de empleados para *achicar el Estado*.

Para ello será necesario visibilizar al/la trabajador/a público/a como sujeto activa/o de la acción estatal y no sólo como un recurso dentro del organigrama, alguien que obedece –y padece- *lo que viene de arriba*. El Estado debe promover sujetos críticos capaces de observar, analizar, resolver y proponer alternativas de gestión cuando estas dejan de ser funcionales o existen otras más adecuadas y pertinentes a las vigentes.

Frecuentemente hablamos de las instituciones, de las organizaciones públicas como si fueran edificios, una serie de procedimientos, de archivos, de normativas, de espacios que diferencian las jerarquías, profesiones, roles. Pero rara vez, incluso desde las políticas públicas, pensamos en los sujetos, en cada sujeto, en su forma de ser, en los procesos que hizo para aprender el trabajo que hace...en su trayectoria. Y mucho menos pensamos en cómo se sienten los sujetos en el contexto de esa institución pública. (Jorge Huergo: s/d)

Son también y sobre todo acciones de gobierno los microactos cotidianos que sostienen la gran maquinaria administrativa, y que son protagonizados por sus ignota/os trabajadores y trabajadoras, sin mérito no reconocimiento, a veces a escondidas, a lo largo de toda su trayectoria laboral.

Las y los colegas del Servicio Penitenciario tuvieron varias opciones: ignorar, desentenderse, dejar que se ocuparan los responsables, que todo siguiera igual. Eligieron el camino más arduo y cívico: involucrarse y elegir entre todas las alternativas aquella que entendieron la más estratégica y situada. Quienes participaron de esta experiencia que comparto pudieron, a lo largo de un proceso arduo y no sin dificultades, hacerse cargo de la incomodidad para responder desde las reglas vigentes los desafíos de un nuevo escenario.

La primera alternativa que surgió fue la capacitación: un seminario taller de comunicación escrita administrativa, a fin de analizar los informes técnicos y aportar herramientas para optimizar su comunicabilidad. En el transcurso del proceso fuimos descubriendo, desde las escrituras, las prácticas; desde el producto, la gestión. Abordar la escritura pública desde los procesos –y no sólo desde el documento en sí: la sintaxis, la ortografía- «nos coloca frente al documento como discurso: el texto en el contexto, perspectiva que nos enfrenta a otro tipo de desafío: entrar a los textos como unidades de comunicación para detenernos no sólo quién dice qué a quién, sino, y lo que es más relevante, por qué lo dice de esa forma, desde cuándo, qué idea de ciudadanía y servicio público lleva implícita, qué tipo de relaciones expone; en fin, la trama del texto articulando con la trama de la gestión» (Casabone: 5).

¿Cuál debería ser el sentido de una práctica docente en el Estado? ¿Para qué debería servir? “Es el mecanismo que permite, principalmente, desarrollar competencias de los agentes para que puedan participar en el desarrollo de la

organización y en el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados” y acompañar, de esta manera el crecimiento de la organización. (IPAP: 19).

Por eso el enfoque de la capacitación que llevamos a cabo no fue solo pedagógico sino también de gestión comunicacional, en la doble acepción de la palabra gestión: llevar a cabo y ayudar a gestar. No decir qué hacer sino ayudar a ver y nombrar zonas posibles de conflicto y alentar el desarrollo de estrategias donde cada interviniente, desde su lugar de saber y poder, esté habilitado por la organización para mirar críticamente sus prácticas y mejorar los servicios que presta, que de eso se trata, después de todo, esta propuesta: un mejor Estado, atento y sensible, actualizado y eficaz, permeable a reconocer cuando ha llegado el tiempo de cambiar y adaptarse.

Las teorías mercantilistas de la comunicación institucional sugieren estrategias para *desalentar los desencuentros, eliminar los conflictos, disipar las diferencias, resolver los problemas de la comunicación*, como garantía de un *buen funcionamiento organizacional*, que a nuestro entender sería más o menos como esconder la basura debajo de la alfombra: no es que desaparezca el conflicto, simplemente se lo ubica en otro lugar, se lo esconde. Estas recetas celebran *la armonía* y proponen licuar la alteridad, como si la diferencia fuera un enemigo a combatir, la amenaza contra el orden establecido. Sin embargo, sabemos que es la misma condición de la alteridad la que hace posible la supervivencia de las organizaciones: nos comunicamos porque somos diferentes, únicos y porque debemos y podemos entrelazarnos para construir lo real. El conflicto –que no es solo pelea ni enfrentamiento- es la condición del progreso, de la superación de la adversidad, del crecimiento y la evolución. La tarea será, entonces, aceptar esta condición de nuestra humanidad, celebrar

las diferencias y aprovechar la oportunidad de ponerlas en común para nombrar lo que nos atasca y llegar a otro lugar: mi otro, quien no soy yo.

«Reivindicar la dimensión ética y social de la comunicación –la comunicación como encuentro, como construcción de lugares comunes– se convierte hoy en un imperativo moral» (Ares Yebra: 2019). Es imprescindible en los tiempos que corren, acosados, acuciados, agobiados por la pandemia más devastadora de los últimos siglos que cambió el mundo nuestro para siempre, comenzar a visibilizar, darles entidad y crédito a actores tradicionalmente relegados en la toma de decisiones de la acción estatal. Escuchar, considerar, atender, contener, dar curso, aprender, alentar la intervención y el compromiso porque en este preciso momento, aquí y ahora, estamos pariendo un nuevo Estado, un Estado que no podrá darse el lujo de ignorar a ninguno, a ninguna de sus integrantes.

La escritura, generalmente subestimada dentro de los asuntos importantes de la agenda pública, expone en la constancia de la palabra escrita, la complejidad de las voces y vínculos que se entraman en los diferentes documentos administrativos, evidenciando que no se trata solamente –ni mucho menos- de las competencias individuales de sus integrantes, que es necesario gestionar institucionalmente la palabra que circula en y desde el Estado. (Casabone, 2016)

El Servicio Penitenciario Bonaerense fue intervenido en 2004 y continúa en la misma situación. Es más, dos de sus áreas más sensibles –Administración y Salud- son gestionadas directamente por el Ministerio de Justicia. La medida obedeció, en general, a los niveles de «ineficiencia y corrupción imperantes» (2), y aunque la disposición fue prevista, en principio, por tres meses, lo cierto

es que continúa en la actualidad, con varios e intensos recambios y recaídas en el trayecto.

Se trata, obviamente, de aspectos estructurales que las autoridades no logran desentrañar y cada tanto el SPB aparece expuesto negativamente ante la opinión pública vinculado a episodios de corrupción o violencias. Como prueba de lo expuesto, recientemente, el Ministerio de Justicia firmó tres convenios con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Universidades Nacionales con sede en la Provincia para elaborar «un proyecto de transformación y auditoria de la gestión del Servicio Penitenciario Provincial». Se establece que: «el acuerdo tiene como finalidad específica la creación de herramientas de transparencia, eficiencia, calidad en la gestión y control de las prestaciones del sistema penitenciario provincial». (3)

Las soluciones para resolver la compleja trama de ineficiencia y corrupción que parecen caracterizar el enfoque de la política penitenciaria provincial siempre son externas: intervenciones administrativas, asesoramientos de organismos nacionales o internacionales y, según la evidencia, no han sido exitosas. No es objetivo de este trabajo objetar el rumbo de las políticas públicas en materia penitenciaria, pero puedo –y tal vez deba- poner en el escenario a actoras/es fundamentales históricamente negados, que son las y los trabajadores. ¿Qué participación tienen o podrían tener las y los trabajadores en el retraso o impulso de las transformaciones que requiere un sistema a todas luces obsoleto, que no sólo no resuelve los problemas para los que fue concebido sino que, además, los profundiza? ¿Pueden las organizaciones darse el lujo de prescindir del aporte fundamental para cualquier organización que es la de una/o de sus principales protagonistas: sus agentes?

«Estamos en presencia de transformaciones que, a nuestro juicio, requerirán de intervenciones simultáneas vinculadas con la operación de variables organizacionales habitualmente no consideradas en estos procesos. En este caso, la cultura organizacional», señalan Felcman y Blutman. Y agregan que por ello es necesario «incorporar el abordaje de la cultura organizacional como dimensión de análisis en el funcionamiento de las organizaciones públicas. Entender la relación entre la cultura organizacional del sector público y su impacto sobre los procesos de transformación» (Felcman y Blutman: p.13)

Es bien conocida la frase de Einstein «si quiere resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo». Si en realidad lo que se busca es salir del atasco institucional que caracteriza la gestión penitenciaria, tal vez sea tiempo de poner en cuestión los métodos y las y los protagonistas convocados para su resolución. Los procesos más transformadores, más felices de los pueblos, siempre han sido con la gente adentro, participante y activa: esta experiencia es una muestra de ello. Nunca más oportuna la consigna para estos tiempos aciagos, en los que todas y todos somos tan conscientes de nuestra valía y compromisos con el universo que tenemos el privilegio de integrar.

Notas

(1) Los subtítulos del trabajo intertextualizan con poemas del escritor argentino Roberto Juarroz (1925 – 1995). «Toda palabra llama a otra palabra»; «Undécima Poesía Vertical» y «Las palabras no son talismanes».

(2) Diario La Nación, Política (22 de abril de 2004). «Intervienen el Servicio Penitenciario Bonaerense», recuperado en <https://www.lanacion.com.ar/politica/intervienen-el-servicio-penitenciario-bonaerense-nid594807/>

(3) Diario El Día de La Plata, Policiales (3 de junio 2020). «ONU y universidades colaborarán en la transformación del Servicio Penitenciario Bonaerense», recuperado en <https://www.eldia.com/nota/2020-6-3-12-50-0-onu-y-universidades-colaboraran-en-la-transformacion-del-servicio-penitenciario-bonaerense-policiales>

Referencias bibliográficas

- Ares Yebra, Javier (2019). Comunicación a la intemperie: en busca de un campo para pensar los desafíos contemporáneos. Question, Vol. 1, N° 62, abril-junio. 2019 FPyCS | Universidad Nacional de La Plata, recuperado en <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question>
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1997) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- Bourdieu, Pierre (1990) *Sociología y Cultura*. Grijalbo. México D.F.
- Casabone, Griselda. (2017). El lenguaje burocrático como género. Una lectura crítica sobre las escrituras de la modernidad. Oficios Terrestres, 1(35), e008. Recuperado a partir de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/oficiosterrestres/article/view/3567>
- Casabone, Griselda, (2004) El proceso de comunicación del decreto n° 300/06: de la escritura a la gestión, ponencia presentada en la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública”, Buenos Aires, Argentina, recuperado en <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/04/Casabone-Griselda.pdf>
- De Certeau, Michel (1996) *La invención de lo cotidiano. 1 Artes de Hacer*. UIA. México, D.F.
- Foucault, Michel (2000) *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo

XXI. México D.F.

Gil García, M. (2013) Una aproximación cualitativa al Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires: Representaciones sociales y percepciones subjetivas de los trabajadores estatales de la APP. En Memoria Académica. Disponible en:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.842/te.842.pdf>

Felcman I., y Blutman G. "Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado". Cuadernos del INAP (CUINAP), Año 1, 2020.

Felippi, Graciela (2005). "*La psicología y el mundo del trabajo: problemáticas actuales y futuros escenarios*". Conferencia de Cierre en el marco de las II Jornadas Universitarias sobre Psicología del Trabajo. Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario, Facultad de Psicología – UBA.

Huergo, Jorge (1997). "Comunicación/Educación. Ámbitos, prácticas y perspectivas". Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC), Universidad Nacional de La Plata.

Morin, Edgar (1990) *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona.

Schvarstein, Leonardo (1988) *Psicología Social de las organizaciones*. Ediciones 5, Bs. As.

Uranga, Washington (2007). "Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales". S/D. Recuperado en

<http://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf>