



*Servicio Penitenciario Bonaerense*

***Reflexión sobre el primer  
plan de comunicación  
integral***

*Período 2000/2004*



*Servicio Penitenciario Bonaerense*  
***Reflexión sobre el primer  
plan de comunicación  
integral***

*Período 2000/2004*

Plan de Trabajo Integrador Final - Reflexión de Prácticas  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata

Autora  
*Per. **Griselda Casabone***

Directoras  
*Dra **Rossana Viñas**  
Prof. **Claudia Festa***

Imagen de portada  
*“Esperando a los bárbaros” de **Graciela Sacco***

Diseño gráfico  
DCV **Cristian Stagno**

*A don*  
***Luis Ángel Casabone,***  
*fabricante de alas.*



# Índice

<i>Prólogo</i> .....	<i>pág. 9</i>
<i>Capítulo 1</i>	
<b><i>La sociedad disciplinar</i></b> .....	<i>pág. 13</i>
<i>Capítulo 2</i>	
<b><i>La fábrica de delincuentes</i></b> .....	<i>pág. 25</i>
<i>Capítulo 3</i>	
<b><i>El Plan</i></b> .....	<i>pág. 47</i>
<i>Capítulo 4</i>	
<b><i>Estado y Comunicación</i></b> .....	<i>pág. 75</i>
<i>Bibliografía</i> .....	<i>pág. 83</i>



# Prólogo

Este no es un trabajo *sobre* la cárcel; es sobre un trabajo *en* la cárcel, el relato de una intervención profesional en el área de Prensa y Relaciones Públicas e Institucionales<sup>1</sup> del Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB), durante los años 2000/2004, que desarrolla el “Primer Plan Comunicacional Integral” que tuvo lugar en una institución en torno de la que circula un imaginario sombrío.

Empecé a escribir la experiencia con ciertas –pocas- certezas: que iba a hablar de la cárcel porque es necesario comenzar a nombrarla en otras claves, no sólo las que ella habilita; que iba a historizar el Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires porque era una forma de enmarcar el escenario en el que transcurrió la propuesta y que, finalmente, desplegaría el Plan en su plenitud, porque fue un proceso poderoso, transformador, que todavía nombra cuestiones pendientes en la agenda estatal del presente y, tal vez por la misma razón, porque propicia el debate sobre la idea de comunicación imperante en el Estado.

El esquema, en lo esencial, se mantiene. Lo que cambió, en el proceso de escritura, es el nivel de reflexión sobre la cárcel y las motivaciones para narrar. Y tiene que ser así, porque uno escribe, a veces, para saber y ese saber reclama ser escrito. Como dice Rabanal: “el lenguaje se encarga de imponer una construcción que antes no existía, y esa construcción le confiere un sentido –o un sinsentido– a aquel recuerdo que se eligió narrar” (2017). En el contacto con la bibliografía, en la relectura del Plan, en los signos del presente que se renuevan con el análisis fui encontrando nuevas razones para compartir, nuevas pistas para pensar el trabajo realizado.

Y entonces, las certezas trastabillan y se redefinen. Aquel Primer Plan Comunicacional Integral es ahora sólo una excusa para entrar en la cárcel, para abrirla, romper sus rejas y candados, volverla accesible a otras intervenciones, a otros actores y proyectos con otros nombres y protagonistas, para mostrar no sólo que es posible hacer en la cárcel, sino que es un deber. Porque no se trata sólo del orgullo profesional de una tarea cumplida, del reconocimiento académico por un aporte disciplinar, de aprobar una tesis: en la cárcel –como en el resto de las instituciones totales (Goffman, 1972: 13) -hospicios, institutos de

<sup>1</sup> Actualmente “Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales”.

menores- hay humanos privados de un derecho fundamental –su libertad-, abandonados (judicial, política, socialmente) al control de otros humanos en infames condiciones de desigualdad.

Este trabajo integrador final de la carrera de la Licenciatura en Comunicación (orientación en Periodismo), entonces, contará la tarea realizada pero también, y sobre todo, el saber sobre la cárcel que, sin darme cuenta, adquirí durante mi “carrera” –y es literal- en el Servicio Penitenciario Bonaerense.

Por ello es que si bien hay marco teórico y recurro a autores para recuperar lo mucho y sustancial que se ha dicho sobre la cárcel, también habrá hipótesis propias, generadas desde el interior mismo de la prisión, porque como enseñó el profesor Juan Samaja, la experiencia también es conocimiento, conocimiento que, confío, logre allanar futuros proyectos, interesar como objeto de estudio a nuevas generaciones, hacer más esperanzador el trabajo de los colegas que se desempeñan en el SPB, a los internos y por qué no, también a sus custodios.

No es un trabajo sobre la cárcel, reitero. Pero tuvo lugar en ella. “Servicio Penitenciario” es el nombre de fantasía, el nombre que como otros (“agentes penitenciarios”, “internos”, “malvivientes”, “tratamiento”, “derechos humanos”) tratan de embellecer sin éxito una realidad que no se arregla con palabras; o, al menos, no sólo con ellas. Para los habitantes de la cárcel, cárcel es cárcel, o tumba, según el argot presidiario; los agentes son vigilantes o “la gorra, cobani, rati o botón”, y los internos “presos, tumberos, queruzas, lacra”, entre los más civilizados. La jerga carcelaria es vivaz, esquiva, siempre cambiante, y en su brutalidad expresa lo que el lenguaje intenta ocultar: que la cárcel está ahí, entre la vida y el purgatorio, como una pregunta incómoda a una respuesta que pocos quieren oír.

Por ello habrá que ver y escuchar a la cárcel y algo – sólo un poco- de lo que sobre ella se ha escrito (y omitido), por dos razones: 1) porque es la única forma de entender la naturaleza de la experiencia que compartimos y 2) porque el sistema penitenciario es muy importante para dejarlo en manos de penitenciaros, jueces y expertos; es necesario que los comunicadores comencemos a intervenir desde nuestro saber en estos espacios cerrados, totales, complejos, oscuros, expulsivos y aportar a su humanización.

### **La reflexión se organiza en cuatro capítulos:**

- En el primero intentaré sintetizar los conceptos que entendí más significativos en torno de la cárcel como institución social y los momentos de su devenir para comprender su persistente, incómoda vigencia; por supuesto, Michael Foucault y su imprescindible *Vigilar y castigar*, uno de los textos fundamentales para comprender por qué la cárcel ha llegado a tener el peso social que le reconocemos y cuáles son los mecanismos más profundos sobre los que se sostiene, y también al aporte de otros autores para deconstruir la prisión y pensar horizontes de quiebre e intervención profesional.

- El segundo focaliza en el proceso de constitución del sistema penitenciario argentino a partir de 1810 pero siempre ligado a la lenta constitución del sistema que concluye en el Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB), y describe el escenario en donde tuvo lugar la experiencia origen de este relato.

Allí también me permito arriesgar algunas hipótesis propias que intentan plantear alternativas para pensar, desde la comunicación, los problemas estructurales de la institución.

- El tercero expone el Plan en cuestión con todas sus acciones y el relato del proceso para su desarrollo.

- El apartado final “cierra” el trabajo y evalúa la intervención en el marco de las políticas públicas estatales.

### **Algunas consideraciones antes de ingresar en el relato:**

- Se trata de una experiencia en primera persona, en la que la subjetividad no sólo es protagonista, sino que es la condición misma de lo que se narra. La tensión entre “objeto” y “subjetividad” atraviesa, como no puede ser de otra manera, todo el texto. Y asumo el riesgo como una forma también de desafiar el género “escritura académica”, de negar que exista una y solo una forma de comunicar el saber: otra institución. “No debemos confundir estilo del sujeto con subjetividad [...] quien quiera escribir un texto universitario (que) vaya al encuentro de su faz de autor. Que descubra su vocación de escritura, su estilo, su lenguaje, su voluntad de creación. Que transmita sensiblemente

su palabra a ese otro de sí mismo que es el lector, sin el cual el texto académico se extinguiría de puro silencio” (Dessau, 2016: 10).

*Por eso me permito, dentro las exigencias  
del trabajo académico, no resignar mi propia voz,  
atravesar este trayecto en arduo equilibrio, a veces  
a los tropezones, entre el saber y el deseo,  
dejar que el tema vaya en búsqueda de su forma.*

- No sin dudas y contradicciones, decido enunciar el género de los y las protagonistas (internos e internas, funcionarios y funcionarios, otras identidades dentro de la cárcel) en masculino y esto porque estimo que en una institución que cosifica a las y los sujetos, que niega, precisamente, su condición humana, el concepto de género, tan vigente y urgente en la sociedad “libre”, es una discusión todavía, y lamentablemente, de segundo o tercer nivel en el ámbito penitenciario. La cárcel tiene presos y agentes: en masculino, porque, como señalo en el Capítulo 2, es una institución de hombres y para hombres, aunque en sus instalaciones convivan mujeres, niños y niñas, personas detenidas con diversidad de género. No es, ni mucho menos, dejarme hablar por esta institución machista y retrógrada, sino dar cuenta, a través del género negado, cómo construye la organización la identidad de sus habitantes. Dejo constancia, entonces, de que nombrar a los y las protagonistas en masculino no es una convicción ni una omisión, sino parte de la estrategia narrativa.

*Yo estuve en la cárcel.  
Y estoy aquí para contarla.*

Capítulo 1

# *La sociedad disciplinar*

*“Si un alma sumida en las tinieblas  
comete un pecado, el culpable no es  
en realidad el que peca, sino el que  
no disipa las tinieblas”.*

**Víctor Hugo,**  
*Los miserables (2013).*



La cárcel es el espacio simbólico –y material, claro, porque se ejerce en los cuerpos- que expresa el fracaso de una sociedad, la vergüenza frente al frágil control de las pasiones de nuestra pobre naturaleza, irremediable baja de difícil digestión.

Es lo que la gente no quiere ver de sí misma: que sus integrantes –cualquiera, en cualquier momento- son capaces de matar, violar, golpear a viejos y niños, humillar, pervertir, degradar.

Por eso los esconde en la cárcel, los margina, los ubica –moral y geográficamente- lejos de sí: los expulsa para no verlos, verse, para olvidar su vocación transgresora, la degradación que es capaz de infligirse. Una suerte de basurero ecológico al que la sociedad deriva el material contaminante de lo que considera una desviación del comportamiento estándar, previsible, ordenado, “civilizado”; el espacio en el que algunos de sus miembros ven suspendida temporalmente su humanidad por un período que va desde unos pocos meses hasta la muerte –de la cárcel, descubrimos, nunca se sale-

Entonces recluimos al débil de espíritu que es capaz de volverse contra su propia grey y lastimarla y lo enviamos al purgatorio para que pague su falta, se corrija, y vuelva –después de ese penoso exilio- arrepentido y mejor, patética ilusión de racionalidad que nos prodigamos con la falsa esperanza de mantener un orden que no es ni será jamás.

La cárcel en su monstruosa monumentalidad es un sistema cerrado y total, una caja negra, oscura y siniestra: sabemos lo que ingresa –un hombre- y lo que egresa –un convicto- que ha cumplido una condena. Pero desconocemos lo que pasó en el medio, el proceso (¡Oh, Kafka!) al que fue sometido el sujeto/objeto como condición para ser restituido al “seno” de la sociedad a la que supo pertenecer y ahora quién sabe.

¿Para qué, entonces, sirve la cárcel? ¿A quién le sirve? Muchos y variados servicios presta la cárcel, como veremos.

El malviviente, en su quebrantamiento, nos permite desviar, desentendernos de la delincuencia de la que somos capaces y, al mismo tiempo, nos distrae de la falla original, que es el fracaso de las instituciones disciplinares –la familia, la escuela, la iglesia- por domesticar las pulsiones primitivas y elevar al Hombre e integrarlo pleno, sano y “decente”. En principio, esa expulsión, misteriosamente, calma. Porque como en el cuento policial

clásico, identificar al culpable, asignarle una condena y reestablecer el orden, confirmaría que no es la sociedad la anómala sino unos pocos desviados, desadaptados, enfermos que habrá que poner en su sitio –la cárcel- para que los buenos ciudadanos puedan seguir con su vida.

La cárcel, y sobre todo las condenas, también se emplean para proporcionar chivos expiatorios de ansiedades sociales. Con ello, generalmente, se pretende tranquilizar a la gente sobre cuestiones sobre las que puede no tenerse control. La cárcel ayuda a reducir esa ansiedad. Además, ayuda a dar la sensación de que se está haciendo algo por solucionar un problema (González Sánchez, 2015).

Este fracaso, es preciso señalar, moviliza asimismo un sistema integral de producción (anti)delictiva –policía, justicia, abogados, servicio penitenciario, patronato de liberados, políticos, organismos no gubernamentales, prensa, servicios privados de seguridad de diversa índole, expertos- que viven, literalmente, a costa de la privación “legítima” de la libertad de cierta categoría de sujetos: los justiciables.

*Digámoslo de una vez: la cárcel no nos interesa  
y encima nos incomoda. Es un tema que pica  
y uno no sabe dónde ni cómo rascar.*

Por eso, mejor ni pensarlo. Salvo que los medios nos lo recuerden: motines, evasiones, violaciones, perversiones varias que todos portamos en germen –vean, sino, el ávido consumo de las páginas policiales- y estratégicamente depositamos en otros que hemos dado en llamar “la lacra social”.

Aunque parezca que siempre estuvo allí, la cárcel es un invento relativamente reciente (González Sánchez, 2015); tiene alrededor de 200 años. Surge en el siglo XVIII, cuando la prisión se convierte en el lugar de reclusión pública de los condenados.

Es cierto que las primeras prisiones se organizan en el siglo XVI, pero solamente para la detención del acusado, hasta que se dictaminara su condena (castigo físico, exilio). “Lo realmente nuevo era la previsión de una pena que consistiese en el encierro de por sí y (...) que, en un período tan corto de tiempo, esta nueva sanción adquiriese tal centralidad en el sistema de penas y se convirtiese en su eje principal” (González Sánchez, 2015). Como señala Foucault (2002:5): una nueva tecnología política del cuerpo, encerrar para corregir.

La sanción se desplaza del maltrato del cuerpo a la privación del derecho humano más importante después de la vida: la libertad; del aparato teatral del sufrimiento (el cuerpo) al de la sobriedad punitiva (el alma).

El sistema fue “evolucionando”, al ritmo de las cadencias sociales, desde el aislamiento casi absoluto (sistema filadélfico), para pasar luego, a un método gradualista o progresivo, en el que el aislamiento dependía del grado de adaptabilidad del interno, hasta el más actual – no sé si vigente- sistema reformista que se basa en un tratamiento con el que se espera “resocializar” al condenado y volverlo una persona “de bien” (Martínez Blanch, 2014:9).

A partir de la segunda mitad del siglo XVII el ilegalismo se desplaza de los derechos a los bienes y entonces, cambia sustancialmente el destinatario de la penalidad: campesinos, granjeros, artesanos (Foucault, 2002:78). “La cárcel surge, en primera instancia, como una **respuesta a la pobreza**, no a la delincuencia. Es a lo largo del siglo posterior, el XIX, cuando comienza a forjarse la relación entre cárcel y delincuencia, y la justificación de la una por la otra”, explica González Sánchez (2015). Y este no es un dato menor: sobre el control de la pobreza, a la que se le asignan rasgos negativos y amenazantes, se dirigirá, casi desde su origen, el sistema carcelario.

(...) sería hipócrita o ingenuo creer que la ley se ha hecho para todo el mundo en nombre de todo el mundo; (...) es más prudente reconocer que se ha hecho para algunos y que recae sobre otros; que en principio obliga a todos los ciudadanos, pero que se dirige principalmente a las clases más numerosas y menos ilustradas; que a diferencia de lo que ocurre con las leyes políticas o civiles, su aplicación no concierne por igual a todo el mundo, que en los tribunales la sociedad entera no juzga a uno de sus miembros, sino que una categoría social encargada del orden sanciona a otra que está dedicada al desorden” (Foucault, 2002:255).

Definido desde el origen el destinatario de la prisión, lo que viene a continuación es una discusión incesante, ardua en ocasiones, sobre la finalidad de la pena. Para qué enviamos al delincuente a la cárcel: ¿para castigar, prevenir, atemorizar, reparar, retribuir, reintegrar, transformar, corregir, educar, ejemplificar, incapacitar? ¿Para sacárnoslo de encima? ¿Por que es un dispositivo de regulación social?

Cada tanto reaparece en los debates públicos el sentido del castigo y su intensidad, muy vinculados a dos conceptos: (in)seguridad y miedo, los que combinados en distintas proporciones dan la medida del grado de sensibilidad de una sociedad. En estos tiempos de neoliberalismo individualista, por ejemplo, ha vuelto a instalarse con fuerza en nuestro país un endurecimiento del nivel de tolerancia hacia quienes quebrantan la ley y se agudiza el reclamo de mayor rigor en las penas, las edades de reclusión, las condiciones de internación, las exigencias para el egreso.

Otro aspecto de profunda influencia en el devenir del sistema carcelario es el momento en que la prisión (la administración) se independiza del poder judicial (la justicia). **La cárcel se automatiza** y se apropia del cuerpo del prisionero, lejos, liberada del control directo del juez que dictamina la internación.

Toda esta “arbitrariedad” que en el antiguo régimen penal permitía a los jueces modular la pena y a los príncipes ponerle fin eventualmente, toda esta arbitrariedad que los códigos modernos le han retirado al poder judicial, la vemos reconstituirse, progresivamente, del lado del poder que administra y controla su castigo. Soberanía docta del guardián (Foucault, 2002:227).

La delincuencia, dirá más adelante Foucault en una frase antológica, es la venganza de la prisión contra la justicia.

Esta separación es fundante de un nuevo estatuto: el control de la institución carcelaria ya no dependerá del magistrado que juzga sino que queda a cargo de la institución que lo guarda. Allí se abre –o cierra, según se mire- un nuevo capítulo del sistema penitenciario, en el que la cárcel –“un espacio entre dos mundos”- adquiere centralidad.

El teatro punitivo donde la representación del castigo se ofreciera permanentemente al cuerpo social, está sustituido por una gran arquitectura cerrada, compleja y jerarquizada que se integra en el cuerpo mismo del aparato estatal. Una materialidad completamente distinta, una física del poder completamente distinta, una manera de dominar el cuerpo de los hombres de manera completamente distinta (Foucault, 2002:107).

La prisión, subraya Foucault, entra en posesión del hombre entero. “El poder del agente de castigo es total. El secreto le da autonomía para el castigo sin codificar que se ejerce en las sombras según criterios e instrumentos que se sustraen al control” (Foucault, 2002:121). Y **esta delegación es social**: la realiza el juez en nombre de la comunidad.

Paradójicamente, la organización que mira todo, todo el tiempo, que hace de la mirada –hacia los internos y los funcionarios- la esencia de su tarea, no se deja mirar: es opaca, obra en secreto, el poder que castiga se oculta, un aparato disciplinador exhaustivo. “Técnicas minuciosas siempre, con frecuencia ínfimas, pero que tienen su importancia, puesto que definen cierto modo de adscripción política y detallada del cuerpo, una nueva 'microfísica del poder'”(Foucault, 2002:127).

Pero “la Institución” necesita legitimarse. No basta con guardar a los presidiarios. No es trabajo muy digno el de quitar la libertad ajena. Entonces debe darse un sentido, debe volverse útil de otras maneras, más, digamos, trascendentes. Y así, como el doctor Jekyll, surgen las dos caras, contradictorias, excluyentes – ya lo veremos con más detalle en el siguiente capítulo- con las que viene lidiando desde hace siglos, sin mucha suerte por lo que se ve: encerrar para corregir.

Los excesos de los guardianes, las violencias inútiles, el despotismo surgen en el hecho de que se le pide a la prisión que sea `útil', en el hecho de que la privación de la libertad – esa exacción jurídica de un bien ideal- ha tenido, desde el comienzo, que ejercer un papel técnico positivo, operar transformaciones sobre los individuos (Foucault, 2002:228).

Y de este rol de corregidor de almas, **surge un saber**; doble juego de disciplina: disciplina para someter; disciplina para saber.

Si lo penitenciario, en su exceso en relación con la detención, ha podido imponerse de hecho, más aún, hacer caer en la trampa a toda la justicia penal y encerrar a los propios jueces, es que ha podido introducir la justicia criminal en unas relaciones de saber que se han convertido ahora para ella en su laberinto infinito (Foucault, 2002:229).

Los prisioneros están ahí porque lo manda la ley. Pero la vigilancia del cuerpo también habilita vigilar unos hábitos, unas conductas, unos comportamientos, unas regularidades y, de allí, un conocimiento sobre la transgresión.

La prisión (...) ha de obtener permanentemente un saber sobre el detenido que permitirá transformar la medida penal en una operación penitenciaria; que hará de la pena que la infracción hizo necesaria una modificación útil para la sociedad(...) Cada detenido es para él, en la esfera de la educación individual, un capital colocado a interés penitenciario. La práctica penitenciaria, tecnología sabia, rentabiliza el capital invertido en el sistema penal y en la construcción de las grandes prisiones (Foucault, 2002:231).

Es la cárcel la que transforma al infractor (sujeto jurídico) en delincuente (preso): es más importante su vida que su acto para definirlo. "El castigo legal cae sobre un acto; la técnica punitiva, sobre una vida" (Foucault, 2002:232).

*Y así vamos llegando al nudo de la cuestión penitenciaria:  
la cárcel es el modelo disciplinador llevado al extremo,  
la exacerbación del control social, la constitución  
de **una** normalidad y **un** orden.*

"El sistema panóptico (vigilancia y observación, seguridad y saber, individualización y totalización, aislamiento y transparencia) ha encontrado en la prisión su lugar privilegiado de realización" (Foucault, 2002:229).

Esto explicaría por qué, a pesar del evidente "fracaso" de la institución carcelaria, las críticas recurrentes, las crisis y violencias que ya pocos objetan, sigue vigente, creciente en número y vigorosamente instalada en su tarea de contener y tratar a los delincuentes. Porque la omnipresencia de los mecanismos de disciplina que surgen de la cárcel –esa región social sombría- resultan eficaces para naturalizar y legitimar el poder social de castigar.

Conducido por la omnipresencia de los dispositivos de disciplina, tomando apoyo sobre todos los equipos carcelarios, se ha convertido en una de las funciones principales de nuestra sociedad. Los jueces de normalidad están presentes por doquier. Nos encontramos en compañía del profesor-juez, del médico-juez, del educador-juez, del trabajador social-juez; todos hacen reinar la universalidad de lo normativo, y cada cual en el punto en que se encuentra le somete el cuerpo, los gestos, los comportamientos, las conductas, las actitudes, las proezas. La red carcelaria, bajo sus formas compactas o diseminadas, con sus sistemas de inserción, de distribución, de vigilancia, de observación, ha sido el gran soporte, en la sociedad moderna, del poder normalizador (Foucault, 2002:282).

Ubicada en los bordes del sistema democrático esta situación geopolítica transforma a la prisión en un ámbito criminógeno y criminalizado al mismo tiempo (Kalinsky y Cañete, 2006:2). "El poder punitivo no se dedica a eliminar el peligro de la emergencia, sino a verticalizar aún más el poder social; la emergencia es sólo el elemento discursivo legitimante de su desenfreno", completa Zaffaroni (2014:42).

Tal vez sea imposible pensar hoy, por el lugar que la cárcel ocupa en el imaginario colectivo, que una visita a los presidiarios pudiera formar parte de la educación cívica de nuestros niños y niñas: escucharlos, hablar con ellos, verlos moverse, tratar de imaginar el ritmo del tiempo en ese espacio eterno, invariable, reconocer la arquitectura, las rejas, el olor. El olor. Una lección movilizadora, seguramente, pero también decisiva en los juicios que tomarán en el futuro –para bien o para mal- con respecto de las opiniones que tan ligeramente lanzamos cuando del delito y la cárcel se trata.

Muy banalmente dicho, es como si el lector fuese llevado a visitar una cárcel (lo que en general es una experiencia muy poco agradable, porque la cárcel no es un lugar de veraneo) y se preguntase con qué derecho, en nombre de qué, nosotros (la sociedad de la que somos parte) colocamos a algunos seres en estas condiciones (Vattimo, 2012:7).

El proceso de institucionalización al que son sometidos los internos es denigrante y debería avergonzarnos. En la cárcel pierden mucho de lo que tienen de humanos. La prisionalización los obliga a asumir los valores de la subcultura carcelaria y por lo tanto van degradando progresivamente su forma de ser y pensar. Aceptan las reglas internas a las que son sometidos en forma coercitiva, como una forma de sobrevivir a la imposición de una situación que les es del todo ajena, de forma tal que su identidad previa queda sepultada en esta otra que se va construyendo al paso del tiempo como una suerte de sobreadaptación para crear soportes compatibles con este 'nuevo' mundo (Kaliski y Cañete, 2006:2).

A veces el proceso es tan profundo que no sólo hace imposible su reintegración sino que les genera pánico salir de la cárcel: dinamitada su autonomía en el que la regla es la ausencia absoluta de reglas, el mundo carcelario se le incrusta en la conciencia que sin ese andamiaje normativo, que le dice a qué hora comer, qué decir, a quién, cuándo despertarse, dormirse, cuándo bañarse, no sabe qué hacer: ha olvidado cómo ser social.

La prisionalización tiene variantes: algunos se vuelven dóciles y sumisos, obedientes, silenciosos, quietos, serviles, tal vez con el inútil deseo de no ser vistos, de pasar desapercibidos, de no desatar la inquina de algún custodio u otro interno. Otros, por el contrario, sobreactúan la violencia, que quizás no tenían o no tenían en ese grado, para mostrarse menos vulnerables y protegerse, puro instinto de supervivencia. De ambos extremos, quizás el que más posibilidades tenga de lograr algún grado de inserción –el más

combativo y el que menos solidaridades genera-, sea el que mantiene algo de rebeldía, de enojo, de capacidad de resistencia y de posible regreso a una vida más o menos “normal”.

Esta permanencia forzada en este particular hábitat, desarrolla en el individuo una actitud de resistencia que se expresa de modos muy diferentes pero que siempre reflejan su disgusto, su oposición, y en la mayor parte de los casos, una sorda y latente agresividad, en general reprimida por el sistema de un modo 'más o menos eficiente' pero que suele manifestarse mediante patrones de conducta que pasan por diversos grados, por ejemplo, una sumisión casi servil, que habitualmente encubre sentimientos que van desde la agresión contenida hasta el desprecio más absoluto y se enmascaran en esta actitud solícita y bien dispuesta (...). En otros casos, la relación del individuo contenido y el sistema colisiona desde un principio y entonces nos encontramos ante un **internado (preso) discolo y hostil (...)** **querellante permanente (...)** **que llevará la voz cantante en las demandas y en consecuencia con frecuencia sufrirá por ello.**

Entre uno y otro extremo nos encontramos con una infinidad de modelos de conducta que desarrollan los detenidos para sobrellevar su condición de encarcelados (Montero Vázquez, 2007:265).

Lo cierto es que con o sin “tratamiento”, este sujeto avasallado, independientemente de sus condiciones intrínsecas, de lo que haya tenido que soportar y de las estrategias que se haya dado para salir lo más íntegro posible, sale convertido en un estereotipo a quien le será muy difícil ya no sólo integrarse (volver a su familia, conseguir empleo, retomar algún proyecto), si no tal vez sobrellevar la pena perpetua que el Estado le ha infligido a su espíritu.

*¿No hay salida, entonces? ¿Deberemos asumir  
la imposibilidad de transformar esta institución  
dominadora, que nos modela para la sumisión  
y la obediencia?*

Bergman y Luckman (2003:39) sostienen que “todas las instituciones aparecen en la misma forma, como dadas, inalterables y evidentes por sí mismas (...). El mundo institucional transmitido ya posee el carácter de realidad histórica y objetiva”. Son innegables, agregan:

(...) están ahí, fuera de él, persistentes en su realidad, quiéralo o no. Resisten a todo intento de cambio o evasión; ejercen sobre él un poder de coacción”, por su facticidad y por los mecanismos de control que se dan. Los sujetos podemos o no comprender su propósito ni su modalidad pero su realidad objetiva no disminuye por esta razón.

Por eso las instituciones en general, y la penitenciaria en particular, ofrecen una gran fuerza de inercia cuando se sienten amenazadas por intentos de transformación; la tensión entre lo instituido y lo instituyente, entre el cambio y la permanencia, entre el pasado y el futuro, que se manifiesta de manera mucho más evidente en los regímenes cerrados.

Hay un hecho característico: cuando se trata de modificar el régimen del encarcelamiento, el bloqueo no viene de la sola institución judicial; lo que resiste no es la prisión-sanción penal, sino la prisión con todas sus determinaciones, vínculos y efectos extrajudiciales; es la prisión, relevo en una red general de las disciplinas y de las vigilancias; la prisión, tal como funciona en un régimen panóptico (Foucault, 2002:285).

Pero como señala Lourau (1980:78) “la institución no es una cosa (versión sociologista) ni un fantasma (versión psicologista), sino un **proceso**: el movimiento de las fuerzas históricas que hacen y deshacen las formas”.

Salir, entonces, salir-se, extrañarse de ese espacio que aparece monolítico y completo, pero que está siempre siendo. Mirarlo al sesgo, reconocer sus intersticios y quiebres, sus actores y componentes; desmenuzarla, fraccionarla para debilitarla, devolverle la mirada, una mirada crítica, de otro/s saber/es nuevo/s, desobedecerla, sublevarnos, des-disciplinarnos.

Si algo político de conjunto está en juego en torno de la prisión, no es, pues, saber si será correctora o no; si los jueces, los psiquiatras o los sociólogos ejercerán en ella más poder que los administradores y los vigilantes; en el límite, no existe siquiera en la alternativa prisión u otra cosa que la prisión. El problema actualmente está más bien en el gran aumento de importancia de estos dispositivos de normalización y toda la extensión de los efectos de poder que suponen, **a través del establecimiento de nuevas objetividades**<sup>2</sup> (Foucault, 2002:286).

<sup>2</sup> El destacado es mío.

Destinada a los más vulnerables y prescindibles de la sociedad capitalista, autónoma, productora de saberes destinados a disciplinar no sólo a los presos sino a toda la sociedad, omnipresente, aplastante, la cárcel es, sin embargo, el lugar desde donde mirar para recuperar la libertad de ser y el saber.

Capítulo 2

# *La fábrica de delincuentes*

*“La cárcel es un lugar de y para marginales,  
muchas veces administrado por marginales,  
y de ambiente marginal”.*

**Rolando Hanglin**  
*“Elogio de la cárcel” (2010)*



El primer antecedente del sistema penitenciario argentino lo encontramos en el Estatuto Provisional del Primer Triunvirato (1811) que inaugura la tradición penal en el país y que será consagrado por la Constitución Nacional de 1853: “Siendo las cárceles para seguridad y no para castigo de los reos, toda medida que, a pretexto de precaución, sólo sirva para mortificarlos, será castigada rigurosamente”.

Luego de un período de inestabilidad, vinculado directamente con el largo y violento proceso de organización nacional, en 1910 se crea la Inspección General de Prisiones que en 1937 pasará a llamarse Dirección General de Establecimientos Penales.

A partir de 1950, aproximadamente, período que se denomina “etapa contemporánea o progresiva”, ocurren dos sucesos significativos: 1) el Poder Judicial cede la administración carcelaria al Poder Ejecutivo; 2) se sancionan normas que comienzan a hablar de “la humanización del tratamiento y la resocialización de los internos”, entre ellas, el primer Código de Ejecución Penal (Ley N° 5619/50) y el Estatuto para el Personal Penitenciario.

En 1971, cambió nuevamente su nombre por “Servicio Correccional”; en 1978, pasó a denominarse “Servicio Penitenciario de la provincia de Buenos Aires”, hasta que en 1997, llegó su nombre definitivo: “Servicio Penitenciario Bonaerense”.

El SPB tiene el dudoso mérito de ser el de mayor magnitud de la Argentina. Según datos oficiales, de **los casi 70 mil internos totales del país, más de la mitad se alojan en penales bonaerenses. La dotación de personal (20 mil agentes) duplica largamente la del Servicio Penitenciario Federal<sup>3</sup>. Sólo entre 1999 y 2014 casi duplicó su población.**

**Cuenta con 54 cárceles (y alcaidías) distribuidas a lo largo y ancho de la Provincia:**

### ***13 en el radio capital***

Gorina (12 y 18), 9 (La Plata), 8 y 33 (Mujeres-Los Hornos), Olmos (1, 22, 25 y 26), Melchor Romero (10, 29, 34 y 45).

<sup>3</sup> Amaya, Sol, (2016), “Cárceles: en 15 años se duplicó la cantidad de presos en el país”, en diario La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1865052-carceles-en-15-anos-se-duplico-la-cantidad-de-presos-en-el-pais>. Fecha de consulta: 25/01/2017.

### ***11 en el conurbano***

General San Martín –Unidades 46 y 48-, La Matanza, Lomas de Zamora, Florencio Varela –Unidades 23, 24, 31, 32, 42 y 54), Campana, San Isidro, San Martín e Ituzaingó.

### ***30 en el interior***

Mercedes, Dolores, Sierra Chica (2 y 27), San Nicolás (la más antigua), Bahía Blanca, Azul (7 y 52), Baradero, General Alvear, Junín (13, 16 y 49), Mar del Plata (15, 44 y 50), Barker, Urdampilleta, Magdalena (28 y 35), Malvinas Argentinas y Trenque Lauquen.

Según datos de la Procuración General de la Corte:

- El 66% de los internos tiene menos de 30 años y un 95% son hombres.
- De la población total, el 56 % (casi 23 mil personas) no cuentan con sentencia firme y se encuentran “detenidos” o con un fallo contrario en instancia de apelación. Es decir: son potencialmente inocentes.
- El 53% de los detenidos están acusados de delitos contra la propiedad (hurtos, robos a mano armada, estafa, secuestros, etc.); un 19%, por homicidios; un 14%, por delitos contra la seguridad pública (venta de drogas y desmanes en la vía pública) y un 95% por violaciones y abusos sexuales<sup>4</sup>.
- Las diez cárceles con más muertes violentas entre 2009 y 2014 están casi todas en Buenos Aires.

<sup>4</sup> **La verdad on line** (2016) "El número de presos en cárceles bonaerenses se incrementó". Recuperado de: <http://www.laverdadonline.com/noticias/provinciales/el-nmero-de-presos-en-crceles-bonaerenses-se-increment>. Fecha de consulta: 25/01/2017.

Las plazas de que dispone el SPB son 26 mil (entre las propias y las de las comisarías), lo que en la práctica implica una superpoblación de alrededor de 10 mil internos. Algunos de sus establecimientos fueron inaugurados en la segunda mitad del siglo XIX, como como el de San Nicolás (1863), Mercedes (1876), Dolores (1877) y la prisión de máxima seguridad de Sierra Chica, en Olavarría, inaugurada en 1882.

La superpoblación, la infraestructura siempre insuficiente e inadecuada explica parte del crónico “colapso” que regularmente afecta a la Institución. A ello habría que sumarle, entre otros factores, “la corrupción dentro del propio Servicio Penitenciario Bonaerense, que es estructural y sistemática<sup>5</sup>”, y las recurrentes denuncias –de organismos nacionales e internacionales- por violaciones a los Derechos Humanos<sup>6</sup>.

El 25 de octubre de 2016, la actual gobernadora bonaerense –María Eugenia Vidal- dispuso la intervención del SPB, que ya se encontraba en “estado de emergencia” desde el año anterior, lo que en la práctica implica disponer con total arbitrariedad de los recursos “humanos” y los económicos también, claro. La funcionaria denunció el autogobierno del SPB y pactos de connivencia “de gobiernos anteriores<sup>7</sup>”. Aunque afirmó que no se trataba de una “purga”, las noticias anunciaron “el descabezamiento de la Fuerza”: se destituyó al Jefe y se pasó a retiro o disponibilidad a unos 130 altos funcionarios.

El sistema penal de la Provincia está colapsado. Hay 33 mil detenidos en cárceles, muchas de ellas con severas falencias de infraestructura. La superpoblación se ha ido agravando en sintonía con la falta de construcción de edificios o refacción de los actuales. Las comisarías tampoco dan abasto: hay unos 3.000 presos que purgan condenas preventivas en calabozos que habían sido clausurados por la Justicia debido a su estado deplorable.

<sup>5</sup> **Noticias del Noroeste** (2016). “El colapso del sistema penitenciario bonaerense”.

Recuperado de: <http://www.laverdadonline.com/noticias/provinciales/el-nmero-de-presos-en-crceles-bonaerenses-se-increment>. Fecha de consulta: 25/01/2017.

<sup>6</sup> **La Izquierda Diario** (2014). “Comisión interamericana DD.HH. (2014). “Cárceles bonaerenses: torturas y condiciones inhumanas”. Recuperado de: <http://www.laizquierdadiario.com/Carceles-bonaerenses-torturas-y-condiciones-inhumanas>. Fecha de consulta: 25/01/2017.

<sup>7</sup> **Diario El Día** (2016). “El Servicio Penitenciario se autogobernaba”, afirmó Vidal”.

Recuperado de: <http://www.eldia.com/la-provincia/el-servicio-penitenciario-se-autogobernaba-afirmo-vidal-175347>. Fecha de consulta: 25/01/2017.

Las alcaidías, en tanto, alojan otros 2 mil detenidos”, da cuenta la crónica periodística de esos días<sup>8</sup>.

La intervención –la irrupción del poder político en la dirección del sistema- no es sorpresa para los penitenciarios: el Servicio Penitenciario siempre está al borde del “colapso”.

En 1999, el entonces Gobernador Eduardo Duhalde designó a un civil para conducirlos, iniciando un proceso de intervenciones más o menos regulares del poder político en el SPB.

En 2004, durante la gestión de Felipe Solá, tuvo lugar un proceso similar, con una impronta que fue vivida muy traumáticamente por los funcionarios: desplazamiento de la cúpula penitenciaria, pases a retiro y disponibilidad a granel, traslados intempestivos, supresión de derechos laborales, entre ellos el de la estabilidad y el uso de licencias, sensación de sospecha generalizada y estado de sitio institucional.

Aunque, como anticipé, este trabajo no trata sobre el Servicio Penitenciario sino sobre una experiencia que tuvo lugar en su ámbito, me voy a permitir formular algunas hipótesis que merecen un desarrollo más profundo, pero que ilustran, a mi juicio, algunas de las razones de este estado de crisis permanente y permiten comprender con más amplitud la complejidad del escenario en el que tuvo lugar esta intervención<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> **Picón, José** (2016). "Avatares de un regreso y socios en apuros", en Diario El Día. Recuperado en: <http://www.eldia.com/opinion/avatares-de-un-regreso-y-socios-en-apuros-188355>. Fecha de consulta: 26/01/2017.

<sup>9</sup> Esta lectura corresponde al período de la experiencia y se extiende hasta el momento de mi retiro del SPB, en el año 2010. No descarto que algunos aspectos destacados en esta descripción hayan sido modificados.

## ***1) La identidad institucional***

Al SPB –a la cárcel como institución, en general- se le asignan dos tareas simultáneas, contradictorias, excluyentes, a veces irreconciliables: el mismo funcionario que tiene a cargo la restricción de uno de los derechos fundamentales –la libertad-, evitando de cualquier modo –de cualquiera- que se evada del sistema, se fugue, es responsable, al mismo tiempo, de “resocializarlo”, favorecer su reintegración social<sup>10</sup>. Encuentro en esta superposición de objetivos enfrentados el germen del fracaso del sistema, porque es muy difícil conectar ambas tareas en un mismo agente. La ya bastante ardua tarea de la vigilancia constante genera una barrera insalvable en el vínculo con los internos, por más buenas intenciones que lo impulsen.

A pesar de lo que digan los programas de estudio y los discursos oficiales, de que se hayan incorporado materias sobre derechos humanos, el vigilante odia al preso y el preso al vigilante. Se odian y se sospechan, se miden y desconfían. No es una suposición: es un dato de la realidad, una consecuencia lógica de una relación forzada y forzosa. Este vínculo conflictivo fue construido y fomentado a lo largo de décadas de acciones y omisiones. La mayor cantidad de recursos y esfuerzos están puestos al servicio de la vigilancia, de evitar que el preso se evada. La capacitación que los penitenciarios reciben en las instancias que la organización les ofrece pone el énfasis en los aspectos asegurativos<sup>11</sup> (manejo de armas, rejas, complejos sistemas de control, uniformes y aditamentos que comunican represión) y en la certeza de que el interno merece el encierro y por lo tanto, el castigo.

Esta tensa, obligatoria convivencia está atravesada de innumerables violencias que se manifiesta en actos materiales –requisas, recuentos, incursiones inesperadas, simulacros,

<sup>10</sup> La Ley Orgánica del Servicio Penitenciario (Decreto Ley N° 9.079/78) establece: “Capítulo 3°: Son funciones del Servicio Penitenciario: “Capítulo III. Funciones. Artículo 3: Son funciones del Servicio Penitenciario: a) Velar por la seguridad y custodia de las personas que se encuentren en establecimientos de su dependencia, sometidas a procesos o cumpliendo penas privativas de libertad, procurando que el régimen carcelario contribuya a preservar y/o mejorar sus condiciones morales, educación y salud. b) (Texto según ley 11.257) Posibilitar la readaptación social de los condenados a penas privativas de la libertad. (El subrayado es mío).

<sup>11</sup> La misma norma define al SPB como una fuerza de seguridad: “Capítulo I. Artículo I: El Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires es una fuerza de seguridad que contribuye al mantenimiento del orden público y colabora en la obtención de la paz social”.

abusos, agresiones físicas y verbales- y también simbólicas: boicot a las actividades recreativas o educativas, al uso del tiempo libre, a las indispensables visitas familiares, a las precarias relaciones que logran armarse en el denso entramado del control total.

*A menos que se acepte que estas medidas forman parte del proceso “resocializador”, es muy difícil de concebir que el mismo sujeto que reprime –ya sea como prevención o como sanción- sea capaz de ofrecerse como modelo y guía para alejar a alguien del delito, al que muchas veces –directa o indirectamente- es conducido.*

Aunque es imposible excluirlos de la responsabilidad por los abusos cotidianos y el exceso de “obediencia debida”, la responsabilidad primaria de esta situación no es de los agentes, ni siquiera del SPB, como veremos en el próximo apartado.

Voy a enunciar, además, sólo para dejar constancia, un aspecto esencial con respecto del remanido, a esta altura, rol resocializador que le da sentido al “ser penitenciario” y que origina, según mi entender, la violencia inicial del sistema: ¿hasta qué punto tiene derechos una organización social para corregir a un ser humano? ¿Según qué parámetros objetivos, un sujeto puesto bajo la tutela estatal –contra su voluntad- puede ser sometido a métodos de dudosa científicidad –aunque tal vez bienintencionados- para garantizar su “correcta” resocialización? En todo caso ¿qué sujeto surgirá de este “tratamiento”, que en su afán reeducativo avasalla primero y nada menos que su autonomía personal, lo que lo vuelve humano?

El fin de la pena es la corrección, re-adaptación, re-forma, re-educación, del individuo desviado para depositarlo en la sociedad transformado, corregido. El concepto es tan común a nuestros juristas que, aún hoy, resulta difícil encontrar precedentes o artículos doctrinarios que no lo tomen como base axiológica. (...) Se adhiere a dos postulados inconciliables: por un lado, aquel liberal del respeto por la dignidad humana y la libertad, que impide la persuasión del delincuente por la fuerza o contra la voluntad del preso, pero por otro lado se continúa adhiriendo a los postulados de las teorías preventivistas especiales positivas, de la re-forma, re-adaptación, re-socialización, etc. (...) Principio de autonomía de la persona y resocialización no pueden pertenecer al mismo programa, pues son términos que se excluyen mutuamente” (Villanova, 2015:2).

Finalmente, si aceptamos que es necesario re-socializar a los condenados ¿por qué esta tarea tan delicada, debe realizarla una fuerza de seguridad? ¿Qué tipo de recuperación surgirá de su seno?

## ***2) La ausencia de política penitenciaria***

La conducción política tiene una gran y grave responsabilidad en el tema de la crisis recurrente del sistema. **No hay políticas consistentes ni acordadas**; no hay estudios serios ni interdisciplinarios para abordar de una buena vez la cuestión penitenciaria.

Cada gestión llega con su librito y en su afán fundacional improvisa acciones coyunturales llevada por los cantos de sirena de las encuestas. Así es posible, aún en gobiernos del mismo signo y sin solución de continuidad<sup>12</sup>, administraciones que alientan la “mano dura”, la tolerancia cero y otras que impulsan, esquizofrénicamente, la defensa irrestricta de los derechos humanos.

Mi mirada es profundamente crítica del sistema carcelario; sin embargo, es necesario pensar el efecto que estos mensajes tienen sobre los penitenciarios: de un día para el otro, por la pura arbitrariedad del funcionario de turno, el mismo agente que hasta ayer tenía el aval institucional para obrar con discrecionalidad absoluta sobre la población carcelaria, al día siguiente, sin que obre explicación ni capacitaciones, es obligado a tratarla con una delicadeza que no entiende ni está entrenado para comprender, simplemente porque es un penitenciario y su primer deber es la obediencia.

Esta ausencia de criterio, este oleaje ideológico es muy difícil de procesar para cualquier trabajador del Estado, pero muy especialmente para quien trabaja en una cárcel. Se trata casi de un cambio de paradigma en la concepción del sujeto bajo su custodia. Sería bueno para todos que alguien se pusiera en este lugar porque más allá del aspecto moral (no todos los penitenciarios son represores ni torturadores), es el penitenciario el que debe

<sup>12</sup> **Carlos Ruckauf** (1999/2002), –que supo tener como Ministro de Seguridad a Aldo Rico- impulsó una política de mano dura. Su sucesor, Felipe Solá (2002/2007), se caracterizó por lo que sus detractores llamaron “garantismo”. Daniel Scioli (2007/2015) tuvo como Ministro de Justicia, durante todo su gobierno, a Ricardo Casal, un funcionario de cuestionada vocación democrática muy cuestionado por Néstor Kirchner.

pararse cada mañana, durante 30 años de su vida –“una cadena perpetua”, como señalan amargamente- frente a los internos, un día habilitados por el Estado para avasallarlos y al día siguiente, para cuidarlos como la niña de sus ojos. Ninguna de las dos es una alternativa seria, y menos de decisión del agente.

*Nada más lejos de mí que justificar el accionar  
de los funcionarios que se entusiasman en los períodos  
de intolerancia social y hacen justicia por mano propia,  
cobardemente, contrariando todo principio de humanidad.  
Pero es mucho más probable que obren con discrecionalidad  
cuando el liderazgo político también obra según la tapa  
de los diarios.*

Esta ausencia de criterio y continuidad de políticas en la materia se ve reflejada, asimismo, en los frecuentes cambios de organigrama<sup>13</sup>: durante algunos períodos los ministerios de Justicia y Seguridad funcionan juntos o con otras áreas (Gobierno y Justicia); otros, son separados o ven afectado su estatus institucional (de Subsecretaría a Ministerio o viceversa). Estas decisiones, que se enuncian fácilmente desde un despacho en la Casa de Gobierno, tienen efectos innegables y trascendentes en la administración de justicia, la vida en las cárceles, la de los internos y los trabajadores.

Tiene razón Vidal cuando anuncia que el Penitenciario se autogobierna, aunque el argumento que esgrime (“la pesada herencia”, en alusión a la anterior gestión provincial) es insuficiente, inexacto, coyuntural y demagógico. ***Si el Penitenciario se autogobierna es porque la política lo ha abandonado a su propia suerte o lo usa con fines que raramente nombra.*** La propia Gobernadora ha debutado con una intervención y nadie conoce todavía el sesgo que le dará a la política penitenciaria, aunque lamentablemente (a

<sup>13</sup> Durante su primera gobernación (1991/1995) Duhalde crea el área de Justicia en la Provincia (Ley 11.175) que se integra con Gobierno. En 1998, crea el Ministerio de Justicia y Seguridad. Posteriormente, separa Justicia de Seguridad. Ruckauf vuelve a fusionarlos. Felipe Solá los separa. Scioli los integra nuevamente. “Cómo organizaron su Gabinete los gobernadores, desde 1983?”.

Recuperado de: <http://www.baraderohoy.com/2010/05/13/como-organizaron-su-gabinete-los-gobernadores-desde-1983/>  
Fecha de consulta: 27/01/2017.

partir de la mentada reducción de la edad de imputabilidad, la obsesión por equipar a “la fuerza”, por ejemplo) lo podemos intuir.

No es con decretos, ni declaraciones de emergencia, ni la construcción de chivos expiatorios que se democratiza ni depura el sistema penitenciario<sup>14</sup>: es con políticas públicas centradas en la defensa irrestricta de los derechos humanos de los presos, y los acuerdos de largo plazo.

### ***3) El vínculo que la sociedad construye en cada época con la cárcel***

El tema de la delincuencia incomoda a las sociedades, ya lo señalé en la primera parte de esta presentación. ¿Qué hacer con los miembros que delinquen? Estrechamente vinculado con el binomio seguridad/inseguridad, los sujetos que atentan contra las normas que la sociedad se da para la convivencia generan problemas jurídicos, administrativos, y también morales y éticos. No es necesario haber estado en una cárcel para imaginar qué tipo de vida transcurre tras sus muros. Mejor no pensarlo. Mejor ignorarlo. De esta indiferencia se alimentan, también, los abusos de los carceleros.

Pero el delito genera también una contradicción que es necesario nombrar si se pretende comprender y actuar sobre “el problema penitenciario” en todas sus humanas dimensiones: el mismo sujeto que hoy es objeto del escarnio público, de los peores deseos (“que se muera, que lo linchen, que lo corten en pedacitos”) por haber victimizado a algún integrante “inocente” de la sociedad agraviada, en el mismo momento de ingresar al sistema carcelario se vuelve víctima. Y, entonces, es “el sistema” el perverso y el trabajador penitenciario el nuevo victimario. Y aunque evidentemente es así –el interno ingresa en una caja negra a merced de cualquier arbitrariedad- la certeza no corrige por sí misma la situación: en la cárcel sólo hay diferentes niveles de víctimas y no se avizora que esto vaya a cambiar.

Esto se traduce en los hechos cuando las personas, de manera individual o grupal –incluso de nuestra Facultad- se acercan llenos de buenas intenciones a la cárcel para llevar consuelo o saberes a los internos: dictar talleres, charlas, obras de teatro, coros, festejar el

día del niño con las madres prisioneras, extensión áulica. Lo que me dice la experiencia profesional –en el doble sentido de ex funcionaria y graduada universitaria- es que esta participación –que llega sin conocimiento del mundo carcelario ni reflexión sobre la institución y la problemática que de ella surge y que no está regulada, ni construye vínculos- porta algunos inconvenientes que no favorecen a los internos ni al mejoramiento del sistema y que, sin proponérselo, pueden promover más injusticias.

Mencionaré sólo tres:

I) Tal vez producto de cierta solidaridad culposa, a la falta de experiencia, establecen una alianza incondicional con los internos, ya desde la elección de esta organización para desplegar su espíritu solidario, sin medir los riesgos que ello implica. Aunque no es necesario ni siquiera prudente conocer las razones del encarcelamiento, sobre los internos pesan sospechas fundadas (procesados) o causas probadas (condenados) sobre delitos de diversa magnitud y peligrosidad. Como lógica consecuencia de la institucionalización, de las condiciones materiales de su sobrevivencia, desarrollan estrategias de diversa complejidad en torno de la manipulación de la sensibilidad de los visitantes, casi siempre para obtener favores menores (cigarrillos, un momento agradable) o de mayor compromiso (“sacar” una carta, hacer algún llamado, contactarse con el juez). Tratar a los internos como hermanos, amigos, niños no sólo no ayuda a mejorar sus condiciones de encarcelamiento sino que, por el contrario, suele acarrear graves situaciones para los visitantes y para los internos mismos.

II) Se disponen negativamente hacia los agentes, casi siempre con razón, claro, pero este desprecio que muchos de los guardianes no pueden analizar ni comprender, es un factor más de violencia que se resuelve, muchas veces, cuando la visita finaliza. No hay ninguna organización –NINGUNA- que se interese por promover la cultura de los penitenciarios: para ellos no hay teatro, ni coro, ni taller de escritura, ni espacio de reflexión, ni facilidad para acceder a la universidad, todo lo contrario; sólo les queda contemplar, rígidos y vigilantes, cómo el interno mejora, se vincula, se divierte, “se evade”: crece. Podría pensarse que este rubro se encargará el “Estado”, pero no.

III) Cuando la visita se va, cuando el proyecto se acaba, cuando el entusiasmo de los visitantes se desplaza, por la razón que sea, hacia otros horizontes, el interno –y el agente- vuelve a quedar solo, sin taller, sin coro, ni amigos, otra vez abandonado, otra vez.

Es necesario sistematizar las intervenciones “externas” (institucionales y particulares) en las cárceles, organizarlas, “enredarlas” para darles método y continuidad. Tampoco ellos, los visitantes, deben olvidar que los presos no son presos, que están presos, que cada contacto frustrado con el exterior –con la vida, con la libertad-, es una defraudación nueva que se suma a las interminables violencias de su lista.

#### ***4) El rol de los medios de comunicación***

La prensa foguea esta dualidad de sentimientos: crímenes atroces, espeluznantes, salvajes, robos y violaciones, fugas intimidantes, motines sangrientos que claman por severos escarmientos, conviven en extraña armonía con noticias que conmueven por el triunfo del interno que logró “en esas adversas condiciones” finalizar sus estudios universitarios; aquellos que elaboran juguetes para niños hospitalizados o traducen libros para ciegos; las jóvenes madres presas que viven con sus inocentes hijos, etc. “Creemos que ante la ausencia de una política criminal clara y determinada, los medios llenan ese lugar manipulando la información y creando a menudo necesidades ficticias o exageradas” (Tavosnanska, 2014:5).

El tratamiento de los temas delictivos y similares, en los mass media denota información y connota manipulación para determinados objetivos de política criminal, decididos desde el Estado y posiblemente desde empresas o grupos económicos, vinculados con la información, o compraventa de mercaderías vinculadas con la protección de la propiedad privada y la seguridad física. Esto nos lleva a concluir que los mensajes de los medios masivos tienen como objetivo 'colaborar' con el proceso de marginalización y represión, en el marco de la selectividad del sistema penal (Tavosnanska, 2014:7).

La prensa no inventó la cárcel ni el delito y es innegable su función informativa cuando nos recuerda los peligros de la delincuencia. Pero también es una institución naturalizada que contribuye en la percepción que la sociedad tiene sobre el delito y la inseguridad. Y esta construcción espectaculariza el delito y cosifica al delincuente; por un lado, violento, agresivo, siempre amenazante, monolítico, siempre y todo el tiempo haciendo el daño: un monstruo. Por el otro, notas endulcorantes, “de color”, sin matices ni profundidad que muestran “el otro lado del delito”, con primeros planos de presos –los mismos que tiempo atrás, implacable, expuso como victimarios- en relatos armados para el mero

entretenimiento. “Sea la noticia como mercancía o como enunciado, el ethos tiene como norte seducir o ganar el auditorio, como instrumento emotivo” (Tavosnanska, 2014: 214).

Por otra parte, y más grave aún, los sucesos policiales que la agenda mediática nos impone, no sólo influye en la opinión pública, sino que “también influyen directamente en las medidas de política estatal, las cuales responden a la salida rápida para calmar a la población con aplicación de políticas de mano dura. Lo que se conoce como fenómeno de inflación penal” (Tavosnanska, 2014: 204).

Y finalmente, al menos por ahora, volviendo a Foucault y a la sociedad disciplinadora: “la crónica de sucesos criminales, por su redundancia cotidiana, vuelve aceptable el conjunto de los controles judiciales y policíacos que reticulan la sociedad” (Foucault, 2002:266). Y ahí vamos todos, disgustados porque los presos reciben un salario, por “la puerta giratoria” o porque viven “mejor que los de afuera”, obviando cualquier garantía constitucional. Es decir, avalando el accionar represivo que después le reclamamos sólo a la cárcel.

Los discursos más estigmatizantes han sido aggiornados, pues las herramientas comunicacionales se han sofisticado en aras de aparentar discursos que supuestamente son más solidarios o colectivos y en realidad entrañan la exclusión misma de la sociedad capitalista (Tavosnanska, 2014:12).

## ***5) El abandono de la justicia y organismos de control***

Una vez ingresado al sistema, raramente el interno accede al contacto con su juez. Es un esfuerzo sobrehumano llegar hasta “Su Señoría”: innumerables cartas y pedidos de audiencia, hasta que luego de meses, quizás años, recibe una respuesta que la mayoría de las veces no logra comprender: la jerga judicial. El proceso se convierte en un trámite burocrático que olvida a los sujetos, muchos de los cuales, no hay que olvidar, son procesados, es decir, inocentes hasta que se demuestre lo contrario. “Escrita, secreta, sometidas, para construir sus pruebas, a reglas rigurosas, la instrucción penal es una máquina que puede producir la verdad en ausencia del acusado” (Foucault, 2002:36).

“Ningún juez puede condenar aplicando rigurosamente la ley sin un poco de remordimiento y de mala conciencia, es decir, sin ese fondo de humanidad (...) y sin el cual toda justicia

pasa a ser pura y simple barbarie”, dice Vattimo (2014:11). Y tampoco puede olvidar dónde lo ha enviado, para qué y con quiénes, agregó yo.

Las visitas de los jueces y auxiliares son esporádicas y salvo honrosas excepciones o son protocolares o para sorprender in fraganti a los penitenciarios, casi siempre con éxito, pero sin afectar realmente la situación personal de los detenidos.

Y si bien son frecuentes e indispensables las denuncias públicas de los organismos de Derechos Humanos (es destacable, en este sentido, el papel de la Comisión Provincial por la Memoria y de los alegatos constantes y piadosos de abogados y juristas comprometidos) sobre las condiciones infrahumanas, el hacinamiento y los abusos, no hay programas regulares de contralor para equilibrar siquiera un poco el desbalance de poder que naturalmente se da en cada cárcel de la Provincia y que lleven consuelo y compañía regular a los internos.

## **6) *Las características propias del SPB***

El Penitenciario forma parte de la administración provincial. Es un organismo descentralizado que depende, como dije, del Ministerio de Justicia. Tiene sus propias autoridades (un Jefe y un Subjefe, Directores y la “Plana Mayor”) históricamente surgidas de la propia “Repartición”, aunque desde la intervención de 2004 quedó en manos civiles. También tiene sus propios institutos de formación (la Escuela de Cadetes, la Escuela Superior de Estudios Penitenciarios, la Escuela de Suboficiales).

Aunque comparte la cultura burocrática del resto de la administración bonaerense, junto con la Policía forman una categoría de trabajadores diferentes, tal vez por su carácter castrense o por la índole de las actividades que realiza.

<sup>15</sup> “Sino comprendemos que la edad media no ha terminado no podemos entrever adónde vamos (...) Como la edad media no ha terminado, nada del pasado está muerto ni enterrado, sólo oculto y no por azar. No es un pasado que vuelve, sino que nunca se ha ido, porque allí está el poder punitivo, su función verticalizante, sus tendencias expansivas, sus resultados letales” (Zaffaroni, 2014:36).

Al solo efecto descriptivo, y sin pretensiones de exhaustividad, me permito enumerar algunas de las características que, a grandes rasgos, configuran la cultura penitenciaria.

- Es una institución precapitalista, casi feudal<sup>15</sup>, de tipo tradicional, patriarcal, machista: las unidades carcelarias, los institutos de formación se administran como estancias. El Jefe es el dueño del lugar y de los internos. Su palabra es ley. Hay cierto temor reverencial en el tratamiento “al superior”. El sistema es pensando desde y para los hombres, aunque se actualicen sus estructuras con títulos vinculados con la temática de género (Dirección Población Femenina; Dirección Niños en Contexto de Encierro; Dirección de Personas Detenidas con Diversidad de Género).

- La institución internalizada: el Escalafón General se siente “dueño” de la organización; asume que es el “verdadero penitenciario”, de “sangre azul” 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”<sup>16</sup>.

Vive en y para la institución a la que le confieren un carácter casi mítico: no es sólo el trabajo, el medio para vivir dignamente; es la razón de la existencia misma, una militancia. No se asumen empleados públicos: son penitenciarios, para ser penitenciario hay que tener vocación, dedicarle la vida. Y esto es casi literal, porque pasan la mayor parte de su tiempo –física o mentalmente- dentro del Servicio. Sus horarios son sui generis: 48, 36, 12 horas seguidas en la cárcel por 24 o 12 de franco, con el agravante de la posibilidad de que no llegue el relevo y deban seguir en funciones hasta que se consiga el reemplazo, que ocurra alguna razón “de servicio” (motín, fuga) o reemplazar a algún compañero con licencia.

<sup>16</sup> “Somos una fuerza de seguridad, con una idiosincrasia, de sangre azul, con nuestras marchas y tradiciones, defectos y virtudes, somos penitenciarios, una familia de madres, padres, hermanos e hijos que sufren cuando nuestros seres queridos entran ese otro mundo, 'la tumba', puede leerse en Taringa el posteo de un penitenciario que realiza una serie de denuncias anónimas. Recuperado de: <https://www.taringa.net/post/info/2315482/Servicio-Penitenciario-Bonaerense-para-quien-lo-quiera-leer.html>. Fecha de consulta: 27/01/2017

<sup>17</sup> **Argentina Indymedia** (2012). “En las cuevas del sistema, aun late la dictadura”. Recuperado en: <http://argentina.indymedia.org/news/2012/08/819506.php>. Fecha de consulta: 28/01/2017.

<sup>18</sup> **Infojús Noticias**. Agencia Nacional de Noticias Jurídicas (2014). “Los condenados por los 'pabellones de la muerte' seguirán detenidos”. Recuperado en: <http://www.infojusnoticias.gov.ar/nacionales/los-condenados-por-los-pabellones-de-la-muerte-seguiran-detenido-6939.html>. Fecha de consulta: 28/01/2017.

- Aunque se hayan modificado los planes de estudio y relajado los ritos, **se impone la seguridad sobre las tareas de resocialización**. Se estructura y sostiene en el concepto de autoridad, mando/obediencia y conducción. Estructura vertical, militarizada, autoritaria; vestimenta, armas, ritos castrenses.

El SPB estuvo bajo la órbita de las Fuerzas Armadas durante la última dictadura y esa nefasta relación dejó marcas muy profundas, tanto en los agentes como en la percepción social<sup>17</sup>. Muchos jefes penitenciarios fueron procesados por violaciones a los derechos humanos y algunos, incluso, condenados<sup>18</sup>. En la Unidad 9 funcionaron los “Pabellones de la muerte” y en Olmos el tristemente célebre centro de detención “La Cacha”. Lo realmente ofensivo es que algunos de ellos fueron premiados por el poder político, en plena democracia y ya con denuncias en su haber, con altos cargos dentro de la institución<sup>19</sup>.

- Se prioriza la fuerza<sup>20</sup>, los valores de acción más que la reflexión y la producción intelectuales. Se reprime la subjetividad, las diferencias, la creatividad. El orden en un mérito: las tareas repetitivas y susceptibles de ser controladas.

- En el Escalafón General, especialmente pero no de manera exclusiva, se reproducen los mismos comportamientos institucionalizados que describí cuando aludí a los internos. El régimen semimilitarizado promueve la obediencia y esta obediencia muchas veces es servil (“buchón”, dirá el argot) y sobreactuada. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con los internos, las expresiones de rebeldía contra el sistema, son escasas, más reactivas (disgusto frente a un traslado o una sanción que se considera injusta) que activas. El mismo sistema –como un mecanismo de autorregulación- se encarga de asimilar, transformar o expulsar a quienes sospecha de atentar contra “el orden establecido” por ejercicio legítimo del juicio propio.

- La antigüedad en la institución es el segundo rango luego de las jerarquías: un día de diferencia en el ingreso, un solo día, es suficiente para quedar a cargo de un espacio o

<sup>19</sup> **Diario Página/12** (2006). “Once ex penitenciarios procesados por crímenes contra la humanidad”. Recuperado en: <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-67115-2006-05-19.html>. Fecha de consulta: 28/01/2017.

<sup>20</sup> De hecho, uno de los sinónimos que usa para autodesignarse es “La Fuerza”, “Esta Fuerza”, como ocurre con las Fuerzas Armadas.

reclamar ciertas prerrogativas. Es una característica propia de las sociedades patriarcales: la edad como capital que distingue, que porta cierto saber, experiencia, que los más jóvenes desconocen.

- 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 extrema violencia, propios de instituciones cerradas. La tarea rutinaria (interminables horas custodiando en un pasillo, una garita, casi inmóviles, el tiempo muerto de la vigilancia) 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.

Esta inestabilidad forma parte del ser penitenciario: largos períodos de ocio que encuentran al trabajador inmóvil, abriendo y cerrando rejas, oteando el perímetro, esperando el momento del relevo para alimentarse o descansar. Tiempo ocioso que se llena con charlas insustanciales, rumores, comunicación informal que sostiene precaria e insustancialmente este tiempo quieto, interrumpido en ocasiones por la visita inesperada del juez, de los maestros, las visitas, el jefe que llega para “pasar revista”, controlar, vigilar al vigilante. Hasta que ocurre la irregularidad siempre latente: un interno se fuga, se corta o ingiere un elemento cortante, una visita intenta ingresar drogas, una pelea entre internos, situaciones para las que generalmente no está preparado –técnica, física, material, emocionalmente- y que debe resolver en milésimas de minuto con el riesgo, siempre probable, de ser sumariado o perder el trabajo o la vida.

- 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, de complicidades, 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 destino de la Provincia, “por razones de servicio” como único argumento y sin posibilidad de manifestar opinión en contrario.
- Se asciende de jerarquía (lo que implica promoción de grado pero también aumento de ingresos) según periodos establecidos y la selección es arbitraria: no siempre el reconocimiento tiene correlato con un desempeño intachable. La eficacia se mide, en términos generales, según el grado de subordinación y no por la calidad de las tareas realizadas.
- No tienen representación gremial y los reclamos laborales solo pueden realizarse de manera individual. Por eso suelen recurrir, como método de protesta a los “autoacuartelamientos”, especie de retención de actividades en el lugar de trabajo por tiempo indeterminado.
- Inmersos en un ámbito en que la regla es la obediencia y el discurso de “la fuerza”, salvo excepciones, el escalafón general tiene un lenguaje verbal y escrito precario. Son más bien parcos y producto de la convivencia intensa con los internos, adquieren muchos de sus comportamientos y expresiones. Por ello, cuando se ven obligados a exponerse públicamente, recurren al lenguaje de los expedientes (de los “letrados”) que es al que reconocen como prestigioso y al altamente retórico de lo protocolar en los actos de la Escuela de Cadetes o alguna inauguración en la que convocan el incierto “pundonor penitenciario”.
- No existe planificación ni estrategias a largo plazo. Cada gestión inaugura una nueva modalidad, que es una variedad dentro de los mismos esquemas repetidos desde tiempos pretéritos.
- Aunque la formalidad es la regla, 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).

- Se retiran de la actividad a muy temprana edad –alrededor de los 50 años- aunque permanecen durante toda su vida en “estado penitenciario”, lo que implica que pueden ser convocados en cualquier momento para su reincorporación al servicio activo o para ser sancionados. Pese al conocimiento que adquieren luego de 30 años de servicios, nunca son invitados para pensar la organización ni para aportar su saber, como protagonistas innegables del sistema carcelario.

- Su tarea no tiene reconocimiento social. A pesar de que idealmente la labor que desarrollan tiene un origen en apariencia muy noble (regresar a la sociedad a quienes esta expulsó), en la práctica no goza de prestigio: su actividad consiste nada más y nada menos que en restringir un derecho humano esencial: la libertad. La mayoría de las películas, series televisivas y relatos policiales que abordan el tema carcelario ratifican este prejuicio: tanto los agentes (guardia-cárceles) como sus jefes aparecen cosificados, sin matices, siempre en el rol, como si vivieran con el uniforme puesto y no tuvieran más dimensiones –culturales, familiares, educativas, espirituales- que la que los une con la cárcel y los delincuentes. Innumerables ocasiones, con diferentes interlocutores recibí el comentario “¿VOS trabajás AHÍ? No parecés penitenciaria...”, como si hubiera una forma única e inmodificable de ser funcionario en el Servicio Penitenciario, y esta forma fuera, inequívocamente, brutal, rudimentaria, sin humanidad. Este prejuicio determina la relación que los trabajadores construyen con la sociedad y explican, a mi criterio, la sobreactuación de fuerza y “amor a la institución”, como mecanismo de defensa y reparación de su autoestima.

- A pesar de todos los obstáculos y rasgos negativos, muchas veces el agente es el único ser humano con que cuenta el interno cuando la familia, la justicia, los voluntarios, los organismos no gubernamentales lo han abandonado.

No siempre la cárcel es el espacio de violencias y vilezas. La vida fructifica aún en los ámbitos más hostiles y así es posible rescatar gestos y acciones que no tendrán trascendencia pública pero que dan cuenta del imperio de la solidaridad. Mucha gente inspirada, de buena voluntad, a veces visionaria, remando contra la corriente de múltiples maltratos, logra promover cambios imprescindibles: agentes femeninas que guardan en custodia a hijos de presidiarias hasta que estas obtengan su libertad; la insistencia en implementar programas de encuentros familiares (con relaciones sexuales incluidas) para evitar la diáspora vincular y los abusos; los agentes que comparten sus saberes (tejido, bordado, escritura, tallado) con los internos; el último, tal vez único saludo en Noche Buena y Fin de Año. La libertad está en los sujetos, no en los espacios: lección imborrable de la vida tumbera.



## Capítulo 3

# *El plan*

*“He encontrado la puerta que nos sacará  
de la cárcel, que nos conducirá hacia la libertad.  
Escribo esto para mostrarte esa puerta”.*

**Peter Hoeg,**  
*escritor danés.*



El 3 de enero de 2002, Felipe Solá, hasta entonces vicegobernador de la Provincia, asumió la Gobernación en reemplazo de Carlos Ruckauf, obligado a renunciar por imperio de los hechos: Buenos Aires ardía; el país ardía atravesado por una crisis económica y financiera sin precedentes que sacudía los cimientos de una sociedad fragmentada. Duhalde presidía el gobierno de transición luego de la huida de De la Rúa.

Ruckauf dejaba una provincia hundida: un déficit de tal magnitud que lo llevó a emitir moneda ficticia (el patacón) para pagar salarios y deudas con proveedores, compensado a través de la venta de empresas públicas y el endeudamiento (casi el 33 por ciento del total de la deuda acumulada por los 24 Estados provinciales); focos de saqueo; una desocupación que sobrepasaba el 20%<sup>21</sup>.

En materia de seguridad, impulsó sin éxito una demagógica política de “mano dura”, con la cuestionada designación del cuestionado ex carapintado Aldo Rico en el Ministerio de Seguridad.

Solá llegó con un discurso diametralmente opuesto, políticamente nuevo, que algunos recibimos, al menos, con alivio y cierto escéptico entusiasmo. Sintetizo los conceptos fundamentales<sup>22</sup>:

- La política es el medio para salir de la crisis: “no hay Estado sin recuperación de la mística”.
- Hay que refundar el Estado y ponerlo definitivamente al servicio del bien común. “Hay que enfrentar los problemas para que el Estado sirva al pueblo, y no que el pueblo sea esclavo del Estado”.
- Modernizar de una vez el Estado pero con ideas propias, no impuestos por los organismos internacionales: “Para gobernar no iré a buscar recetas extrañas de

<sup>21</sup> **Diario La Nación, Enfoques** (2002). “El gran escape de Ruckauf”. Recuperado en: <http://www.lanacion.com.ar/210425-el-gran-escape-de-carlos-ruckauf>. Fecha de consulta: 28/01/2017.

<sup>22</sup> **Diario La Nación** (2002). “Felipe Solá es el nuevo gobernador de Buenos Aires”. Recuperado en: <http://www.lanacion.com.ar/363814-felipe-sola-es-el-nuevo-gobernador-de-buenos-aires>. Fecha de consulta: 3/02/2017.

invasiones de tecnócratas y figurones de lujo; hay reserva de energía, capacidad y audacia en las mujeres y en los hombres de Buenos Aires".

- Es necesario "trabajar juntos por lo más urgente que tiene el pueblo y a cicatrizar las heridas sociales".

Hoy, después de 12 años de kirchnerismo, puede parecer poco: la economía subordinada a la política, el Estado recuperado, la reivindicación de los propios métodos, la convocatoria a todos los sectores. Pero en el marco de un Estado devastado, de una sociedad defraudada y enfrentada, de un país sin futuro, estas palabras –refundar el Estado, recuperar la política, pueblo- sonaron reparadoras. Necesitábamos un mensaje de esperanza y compromiso. Necesitábamos volver a creer.

La prensa que hoy llamamos “hegemónica” celebró, también y muy entusiasta, el arribo de Solá. La cobertura de su acto de asunción muestra, no sólo el apoyo indisimulado al entonces flamante gobernador sino, sobre todo, a los conceptos keynesianos que poco tiempo después combatieron –y combaten- con tanto esmero. Aún en la actualidad, la mirada de la prensa sobre la gestión de Solá es laudatoria<sup>23</sup>.

Por eso, tengo la certeza, y pido disculpas si parece que me voy de tema, que Néstor Kirchner fue quien fue –nuestro héroe hegeliano- porque muchos argentinos –desde diferentes sectores y con diferentes competencias, desde la política y desde el llano- empezamos a generar antes, entre la ilusión y la desesperación, las condiciones materiales para su llegada y despliegue.

No puedo precisar con exactitud qué fue primero: si el deseo personal de levantarme sujeto e intervenir políticamente para impedir que el país siguiera en caída libre; si el discurso indiscutiblemente progresista del nuevo Gobernador; si la búsqueda de nuevos horizontes profesionales; si la necesidad de creer en algo. O tal vez como señala Florencia Saintout, a propósito, precisamente, de Néstor Kirchner:

<sup>23</sup> **Diario El Día** (2017). "La obsesión que desvela a la gobernadora Vidal": "El ahora renovador Felipe Solá, cuya gobernación probablemente la historia califique con un aprobado, siempre tuvo encima la figura en ascenso de Néstor Kirchner, con quien mantuvo una relación buena y, si se quiere, bastante digna". Recuperado de: <http://www.eldia.com/opinion/la-obsesion-que-desvela-a-la-gobernadora-vidal-193213>. Fecha de consulta: 28/01/2017.

Como escribió Lacan El estadio del espejo, hay alguien que desde un cierto poder interpela. Que llama a lo que son pedazos, partes desarticuladas para enlazarlas. Dice: 'Acá estas vos; este sos vos' Al que aún no es del todo pero que está. Lo nombra/lo llama a ser. Y en la respuesta profunda, de doble mirada y de tiempos infinitos e inciertos, acontece un nuevo sujeto. Con angustia y júbilo<sup>24</sup>.

Lo cierto es que en ese momento yo prestaba servicios en la Escuela Superior de Estudios Penitenciarios (ESEP), luego de que la intervención duhaldista me depositara sin más trámite. Había hecho el duelo con la Institución: ese espacio no merecía mi esfuerzo. Era humanamente imposible -y hasta imprudente- aportar a una institución que hacía metódicamente lo contrario de lo que se le ordenaba, que castigaba a los funcionarios decentes y premiaba a los quienes habían participado activamente en la represión durante la dictadura o tenían causas judiciales por torturas o robo, que acosaba a las mujeres y maltrataba a quienes debía reeducar, que les robaba la comida... En fin.

Había ingresado porque necesitaba mantener a mi familia y llegué a despreciar este trabajo, la gente que me rodeaba, la bajeza de los diálogos cotidianos, la promiscuidad, la discrecionalidad y las violencias que se generan en torno del delito, la cárcel que deglute lenta pero implacable la humanidad de internos y personal...

Me daba vergüenza decir dónde trabajaba, mentía o evadía la respuesta cuando me preguntaban. Jamás usé el uniforme en la vía pública, aunque significara sacrificar parte del dinero del transporte que urgía para llegar al alquiler.

Pasé dos semanas presa, literalmente privada de mi libertad, por la delación de una compañera, y por desobedecer una orden, en plena dictadura. Me enorgullece encontrar estas constancias en mi legajo personal. Me enfermé, mucho y mal. Pero en el medio del infierno tuve algunas certezas que me ayudaron a mantenerme en los momentos más difíciles:

<sup>24</sup> **Diario Página/12** (2017). "Esto no es verdad".

Recuperado en: <https://www.pagina12.com.ar/12314-esto-no-es-verdad>. Fecha de consulta: 28/01/2017.

- La solidaridad suele llegar de las personas más inesperadas; en este caso, las propias internas, chicas de mi misma edad, más jóvenes, que me protegían y advertían cuando corría riesgo (“Señorita, no charle con nosotras; Señorita, tiene que cerrar el candado”).

- No era yo la equivocada como intentaron hacerme creer con cada castigo y destrato; que quienes estábamos ahí teníamos el deber de ser mejores, hablar mejor, pensar mejor, ser compasivos, impecables, porque qué quedaba, qué queda, entonces, para los delincuentes.

- La alegría no se le regala, sin más, al enemigo; que uno puede estar en el medio de la adversidad, sin claudicar las convicciones ni la dignidad.

- Nunca me sentí víctima del sistema ni de sus agentes: siempre imaginé espacios, en un principio, para sobrevivir y luego, para disputarles poder.

De todas maneras, como señalé, había desviado mi deseo hacia otros rumbos: la docencia (universitaria y otros ámbitos del propio Estado), la escritura, la formación. La ocasión para el regreso, sin embargo, se presenta cuando en 2000 el Director de la ESEP me invita a volver a la Jefatura del Servicio como Jefa del Área de Prensa. Cuando me lo propusieron yo ya había empezado a comprender que el escenario –individual, profesional y provincial- había cambiado. Que era posible volver –ahora con capacidad de decisión: jerarquía y rango- pero que era preciso modificar el modo de mirar la organización, de interrogarla y hablarle. Volví otra.

## *El relato*<sup>25</sup>

Estuve a cargo del Departamento de Prensa de la Secretaría de Prensa y Relaciones Públicas e Institucionales del SPB entre fines de 2000 y 2004. 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 tantos 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 hacerlo público:

- La intención de compartir con los colegas actuales y futuros una experiencia profesional en un ámbito poco frecuentado y renuente a todo aquello que ve como amenazante de su estatus quo, pero que por ello, precisamente, nos requiere con urgencia.
- 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.

<sup>25</sup> El trabajo es una síntesis del documento original, en el que se desarrolla cada iniciativa con fundamentos, objetivos y resultados y fue publicado originalmente con el título “Comunicación y Estado: el caso penitenciario”, en QUESTION, Revista electrónica especializada en Periodismo y Comunicación Social - UNLP, Volumen 38, otoño 2013. Recuperado en: [www.perio.unlp.edu.ar/question](http://www.perio.unlp.edu.ar/question).

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<sup>26</sup>.

### ***Primera parte: teoría y práctica***

Se afirma 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 (Costa, 2004).

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.

<sup>26</sup> Hasta entonces, no era requisito ser profesional del periodismo o disciplinas afines. La tarea la desempeñaban funcionarios de seguridad sin formación en la materia.

## *El escenario*

Como señalé anteriormente, 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 institucional” excedía mis competencias académicas, que no se trataba solo de estar habilitada por un título universitario y ciertos conocimientos sobre emisores, receptores y canales, 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.

Imaginé 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.

## ***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.

La primera tarea, entonces, fue la conformación de un equipo de profesionales en comunicación. Para ello, primero tuvimos que pensarnos 1) profesionales 2) en una organización penitenciaria. 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. Encontré 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 (estudiar, navegar por la Web) 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 (pensar a los comunicadores desde la comunicación) 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: era difícil congeniar los saberes profesionales con el estatuto institucional vigente que describí en apartado anterior.

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. El equipo de Prensa era 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, TIC, diseño gráfico, Comunicación Institucional), que fueron conformando, sin que todavía lo supiéramos, EL PLAN.

Las reuniones se realizaron en espacios externos (el Círculo de Oficiales o de Suboficiales) 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, por escrito, con objetivos claramente enunciados —informados a las autoridades y los participantes— matizados con desayunos o almuerzos organizados por los propios profesionales. Es difícil medir el tiempo empleado en esta etapa de sensibilización y re-conocimiento. Tal vez llevó seis meses, un año; tal vez fue paralelo a la implementación del Plan o quizás continuó aunque la propuesta hubiera finalizado. Lo que sí puedo asegurar es que fue un proceso arduo y que demandó energía adicional.

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: espacio de construcción colectiva de saberes— 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 guardia-cárceles. 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, como ya señalé, 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.

c) hacia el exterior de la Organización, a efectos de reposicionar la Institución en términos comunicacionales.

### ***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 pudimos confirmar más adelante y en su defensa, de la mayoría oficinas de Prensa y Comunicación de la Administración Pública Bonaerense.

El proceso de integración con este sector fue particularmente tenso. Se trataba de dos concepciones de la comunicación sino excluyentes, por lo menos encontradas:

- Una proponía dirigir; la otra, gestionar.

- Una ordenaba, la otra participaba.

- Una privilegiaba la Prensa como principal interlocutor; la otra, sin negarle entidad, se interesaba por la organización comunicante (Bartoli, 1992: 117).

- Una con formación vinculada, exclusivamente, a la seguridad y el tratamiento de internos; la otra percibía a la institución como un entramado histórico y cultural, y a sus habitantes como sujetos plenos de derechos.

- Una entendía la eficiencia en términos cuantitativos, como permanencia en el ámbito laboral y obediencia; la otra 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 descrita, 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*<sup>27</sup> para la actualización de la página web, para la cobertura de las guardias periódicas). 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.

<sup>27</sup> Selección de artículos o recortes de prensa que involucran, directa o indirectamente, a la organización.

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. 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 (las alrededor de 40 Unidades de entonces y los Institutos de Formación), nuevos puentes multiplicadores de la gestión de prensa en cada dependencia. Quien no conoce la dinámica carcelaria no podrá comprender la magnitud de este logro: de un día para el otro la Secretaría pasó a contar con un representante en todas las cárceles de la Provincia.

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: desestereotipar la cárcel e involucrar a la sociedad en la problemática penitenciaria.

El reclamo compartido por los funcionarios era que “los medios” se interesaban en la organización solo cuando ocurrían hechos “negativos” y no difundían 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<sup>28</sup> 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

<sup>28</sup> Lo adjunto en versión digital.

cantidad (a partir de producción institucional o periodística), sino y, sobre todo, por la calidad de los textos.

## 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** (la revista institucional) 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, para ampliar la red, para visibilizarnos, para que los profesionales tuvieran contacto directo con el mundo carcelario que veían desde lejos y afuera y pudieran darle densidad a los relatos que elaboraban para la prensa y los propios medios.

## 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. Sólo logramos implementar una actividad (un taller de escritura creativa) pero en una unidad de máxima seguridad (U1-Olmos), sin inconvenientes y con resultados gratificantes para el profesional del área responsable y los participantes.

## 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

Sistematización del material fotográfico que se fluía de manera caótica y dificultaba el proceso con los medios y las propias producciones.

## 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: visitar todas las dependencias de SPB para contar lo que estábamos haciendo.

3) Boletín informativo para el personal jerárquico. En una institución tan jerarquizada, entendimos que la Plana Mayor requería información de otra índole para la toma de decisiones.

- 4) Diagnóstico comunicacional del SPB.
- 5) Historias desde la cárcel. Recuperar perfiles interesantes, relatos que dieran cuenta de la memoria institucional, y no sólo de sus momentos más críticos.
- 6) Publicación de divulgación técnico-científica. Promover el pensamiento propio sobre la problemática penitenciaria, que los funcionarios recuperaran la experiencia adquirida a lo largo de tantos años y pudieran sistematizarla en producciones escritas o audiovisuales.
- 7) Promoción social: sistematizar y difundir las acciones que realizan los internos para otras organizaciones (producción de pan para hogares de menores, de mantas, traducción de libros para ciegos).
- 8) Campaña “Atención a los públicos”: textos destinados a informar según el perfil de los visitantes que recibe el SPB. Los familiares de los internos recibían casi el mismo trato que los internos; la atención telefónica era deficiente.
- 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***

Fui develando con el correr de las palabras la dimensión de la experiencia que compartimos. No fui plenamente consciente de la potencia de la intervención profesional —aunque veíamos con claridad nuestro horizonte— hasta mucho después. Porque creo en la comunicación y porque la experiencia fue comunicacional, entiendo que el camino abierto merece ser conocido y multiplicado, aunque solo sea para mostrar que es posible.

Como todo relato, este que comparto 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, voy 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 el poeta Juan 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 prensa, otros y otras trabajadores/as y colegas, 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 ponerlas en palabras, sistematizarlas.

- 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 me cabe en este proyecto que intenté describir, es haber sido sensible a los signos portadores de futuro (Merello, 1973) que pujaban por alumbrar en la organización y ofrecerles canales para su expresión.

Me reprocho 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.

*Capítulo 4*

*Estado y  
comunicación*

*“A partir de cierto punto, ya no hay retorno.  
Ese es el punto que hay que alcanzar”.*

*Franz Kafka*



La Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP ha sido especialmente sensible, durante los últimos años, a la formación no sólo de periodistas sino también de comunicadoras y comunicadores impregnados de lo público. Estudiantes y graduados no como profesionales liberales e “independientes” sino trabajadores y trabajadoras, ni más ni menos, formados en y desde una matriz inclusiva e incluyente. Los cambios en los planes de estudio, la incorporación de nuevas especializaciones (salud, derechos humanos, género, educación), la ampliación de las lecturas, la diversificación de miradas, la multiplicidad de intervenciones en el debate por la agenda pública son señales inequívocas y auspiciosas.

Y esto es relevante para este trabajo porque toda esta experiencia me ha dejado una certeza fuerte: **es esencial la tarea para los tiempos que corren de comenzar a pensar una teoría propia sobre Estado y Comunicación:** qué características adquiere este proceso en el ámbito público bonaerense, qué comunicar y a quiénes, qué actores participarán del diseño y en qué grado, qué categorías habrá que revisar, adaptar, crear para dar cuenta de una forma de ser y actuar en la administración y que nos permita imaginar, además, qué comunicación queremos para qué Estado. Un Estado que no comience ni acabe con cada gestión y su afán refundante, que logre establecer y mantener ciertos acuerdos –comunicaciones- básicas y de largo plazo desde los cuales poder construir un Estado plural, siempre al servicio de la ciudadanía, de cada vez más ciudadanía.

Este proceso nos está esperando. Espera nuestro saber y nuevas modalidades de gestionar lo público, un modelo de comunicación estatal que no sea la adaptación caprichosa de modelos correspondientes a otros ámbitos –privados o públicos- o peor aún, importados, ni constituirse a través de una serie de instrumentos a la carta. Es necesario escuchar al Estado, dejarlo hablar y estar atentos para interpretar y enunciar sus necesidades comunicacionales.

El Estado supone un proceso de comunicación permanente con el pueblo que lo origina y le da sentido. La gestión pública se realiza de cara a las demandas, necesidades, anhelos y expectativas sociales, por lo que la relación Estado-sociedad configura al Estado y sus organizaciones (Bernazza, 2007:9).

La comunicación como tarea abandona el concepto de individualidad y enfatiza en la cooperación entre las personas. “Sólo hay comunicación genuina cuando se toman decisiones conjuntamente, todo lo demás es falsa reciprocidad, información vertical, publicidad o condicionamiento” (Habermas, 1993:7).

En 2002, mientras se desarrollaba el Plan Penitenciario, logro ingresar como docente—por prepotencia de trabajo— en el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), organismo que tiene a cargo la capacitación de todos y todas las y los trabajadores de la Provincia.

Una de las primeras iniciativas que propuse fue la organización del **Primer Encuentro de Periodistas y Comunicadores del Estado bonaerense**, en la certeza de que los profesionales de la comunicación teníamos mucho y bueno para aportar en el proceso de construcción de un nuevo Estado. Decenas de colegas de diferentes organismos, centralizados y descentralizados, para pensar, en 2002, qué comunicación para qué país. El escenario que encontré fue exactamente el mismo que había transitado con los colegas en el Servicio Penitenciario: desencanto, frustración, escepticismo.

En 2003, inicié la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales en la búsqueda de herramientas para tratar de comprender por qué el Estado, esa inmensa y desafiante babel, atrapaba a los colegas en las rutinas de la burocracia y les generaba ese estado de derrota generalizada.

La comunicación como asunto del Estado aparece vinculada, en sus inicios y prioritariamente, a la difusión, a la transmisión de mensajes. La primera y fundamental función de la comunicación estaba dirigida a la **prensa** —que constituyó durante mucho tiempo su público casi exclusivo y excluyente— y **las relaciones públicas y protocolares**.

A fines de los 80 y, especialmente en los 90, desde el mundo empresarial —y al amparo del neocapitalismo y el desguace del Estado— surge una idea de la comunicación asociada al marketing (“comunicar para vender”), una concepción instrumental de la organización, de los sujetos y la cultura, que pone el énfasis en la cohesión, la armonía, los aspectos exteriores y estáticos de la comunicación: la “marca”, el “isologo”, “imagen e identidad institucional”: las formas.

En este período comienzan a aparecer las oficinas de prensa, las revistas promocionales (house organ), los folletos personalizados, simulacros de participación que lo que buscan, en realidad, es incrementar la productividad económica y dirigir la voluntad de los sujetos.

Esta concepción de la comunicación organizacional, además, dividió artificialmente la organización en dos ámbitos: el interno (los y las trabajadoras) y el externo (proveedores, opinión pública, la prensa, el gobierno).

Digo *artificialmente* porque no existe algo parecido a un *afuera* y un *adentro* en el Estado: todo circula en el Estado, todos somos sus públicos internos porque trabajamos en su ámbito (educación, economía) y al mismo tiempo, sin solución de continuidad, públicos externos de otros espacios del Estado (IOMA, hospitales, la cárcel). La dinámica del Estado hace imposible esta división. Somos ciudadanos en el/del Estado –independientemente del rango o jerarquía o importancia “estratégica”- que buscamos respuestas eficientes y adecuadas para una situación concreta que esperamos que el Estado será capaz de resolver.

¿Dónde queda la “gente” en este esquema? Fuera y lejos de la organización. Y en el Estado, “la gente” es la razón de la existencia del Estado, su principal “cliente”.

Pese a su precariedad teórica, esta perspectiva conductista tuvo más de un mérito:

- Puso en la agenda pública la comunicación como dimensión constitutiva de la organización y su capacidad dinamizadora de los cambios organizacionales.
- Planteó la necesidad de organizar la comunicación para comunicar la organización (Bartoli, 1992:117).
- Distinguió la **comunicación formal** (prevista por la organización, que circula por los canales que ella habilita de manera sistemática y explícita) de la **informal** (comunicación espontánea –rumores, “radio pasillo”- que se genera en la interacción diaria para satisfacer o compensar la ausencia de canales oficiales de información).
- Visualizó a los trabajadores como un público –un cliente- al que también hay que atender.

Su debilidad: no puso en juego el modelo de gestión y esconde, detrás de esta apariencia de apertura y participación, la verdadera naturaleza de la comunicación humana: las relaciones de poder, las asimetrías, las disputas por el sentido, las diferencias, las culturas que conviven, etc.

La idea de la comunicación asociada a la promoción y propaganda institucional, como vehículo sólo de transmisión de datos o como maquillaje, sigue vigente en el Estado –ya lo vimos en el Penitenciario- pero dialoga en la actualidad con otras concepciones que se hacen cargo de otros componentes esenciales –los más pertinentes y trascendentes, diríamos- que vuelven la atención a quienes le dan sentido y origen: la ciudadanía.

Comunicacionalmente, el Estado es un territorio aún virgen, donde todo está, todavía, por ser dicho. Por su propia naturaleza, tiende a la fragmentación e indiferenciación, la uniformidad y el individualismo, el énfasis en los productos más que en los procesos. Pero es un terreno poroso e inestable y por eso ideal para ingresar a través de los inúmeros intersticios que sus organizaciones nos habilitan.

No tengo la cifra precisa del número, pero en las oficinas de prensa, comunicación o similares y también en otros ámbitos del Estado, trabajan muchos colegas, la mayoría egresados de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP. Nuestra Facultad.

De la mano del progreso de la comunicación como ciencia y de la incorporación de profesionales cada vez más y mejor calificados, van cobrando presencia y vigor las oficinas de comunicación y no sólo de Prensa, los servicios de atención al público, carteleras, buzones de opinión, páginas web interactivas, trámites en línea, cartillas de inducción, correos electrónicos y encuestas sobre los servicios que acortan las distancias entre “la autoridad” y los usuarios. Un espacio que se ha abierto, no sin dificultad y que son una invitación para revisar nuestros prejuicios y saberes y diversificar nuestras competencias para ser sensibles y certeros frente a los innumerables discursos que circulan en, desde y hacia el Estado.

El Estado está ahí, siendo. Siempre en una relación de tensión con la sociedad. A veces el vínculo es distante y hostil: la dictadura, el menemismo. A veces, logran pactar una suerte de nuevo estatuto que los convoca a la construcción mutua, entonces la patria es el otro y el Estado el vehículo de ese pasaje del caos del 2001 a un proyecto amplio e inclusivo. En ese territorio operamos los comunicadores y allí se nos abren infinitas, riquísimas posibilidades de intervención profesional.

Sería productivo incluir al Estado como destinatario privilegiado de nuestro horizonte de intervención profesional, por varias razones, entre la que destaco dos:

- El Estado es el espacio por la disputa de la agenda pública: qué temas, qué actores, qué políticas van a privilegiarse, cuáles a desatenderse: qué educación, qué salud, qué comunicación, qué cárceles. Los comunicadores debemos integrarnos en esa discusión para refrescar el debate, dotarlo de nuevos temas y enfoques, con competencias nuevas, y volverlo un espacio de comunicaciones plurales e inclusivas. Ya vamos viendo, en el actual escenario provincial, de qué manera el Estado vuelve a alejarse de la ciudadanía, del pueblo, y comienza a privilegiar, en un eterno retorno, a otros actores, otras políticas, otros intereses.

- Y es asunto también de nuestra incumbencia saber escuchar, estar atentos no sólo a los temas que «venden» periodísticamente, al buen título y el “cross a la mandíbula” de ese anhelado primer párrafo, sino también al sordo murmullo de pasillos y oficinas públicos, que esperan, como el empleado de Kafka, que alguien los descubra, los nombre, los despliegue y los enuncie de una buena vez. ¿Qué más comunicacional, antes que cambiar la organización y decirle como potenciar sus activos informacionales o gestionar medios, que una escucha atenta que estimule a sus actores a decirse, ayudar a darle forma a las palabras silenciadas, ignoradas, postergadas de los que todavía esperan en y por la presencia restauradora, distribuidora, equitativa del Estado?

El Servicio Penitenciario fue escuela en más de un sentido. Hubiera agradecido que me relevara de algunas de sus enseñanzas. Sin embargo, prefiero quedarme con la lección más importante: no hay espacio, por cerrado y complejo que sea, que no habilite el desafío de una estrategia, una posibilidad de intervención transformadora. No sé si la encontré o me encontró, pero desde el lugar menos pensado, que niega la comunicación y la subjetividad, que se regocija en el secreto y la humillación, fue en el que pude iniciar un trayecto de indudable factura comunicacional.

Muchas de las constancias de esta experiencia (el registro de los encuentros de capacitación, las ediciones del periódico para el personal; en fin, las acciones que enuncio en este trabajo) han desaparecido. Pero en la búsqueda de las huellas de esta intervención, me dio mucha satisfacción encontrar que, aunque muchas y muchos colegas fueron regresados a las cárceles y el equipo lentamente se disolvió, algunas de las iniciativas del Plan se mantienen<sup>29</sup>. Seguramente el signo sea distinto, pero logramos abrir una brecha en el muro perpetuo de la cárcel.

Si en la cárcel fue posible, en ese territorio sombrío y descalificado, tal vez lo que nos quede por delante sea nada más y nada menos que ingresar en cada una de las oficinas del Estado, reconocerlas, describirlas, analizarlas, y llenarlas de comunicadores y comunicaciones, que cada ministerio, secretaría, dirección, instituto de menores, hospital y cárcel se constituya en una **unidad de comunicación** (Bernazza, 2007:11) abierta y atenta a las necesidades y demandas ciudadanas, razón última de la existencia de la burocracia.

<sup>29</sup> La figura del Coordinador de Prensa y Ceremonial en cada una de las dependencias penitenciarias que creó nuestro Plan sigue vigente. <http://www.spb.gba.gov.ar/site/index.php/component/content/article/100-institucion/4877-capacitacion-para-coordinadores-de-prensa-y-ceremonial>

# Bibliografía

*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. Artes de Hacer.**

México: Universidad Iberoamericana.

*Eldin, F. (1998).*

**El management de la comunicación.**

**De la comunicación personal a la comunicación empresarial.**

Buenos Aires: Edicial.

*Erving Goffman (1972).*

**Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales.**

Buenos Aires: Amorrortu Editores.

*Foucault, Michael (2002).*

**Vigilar y castigar- Nacimiento de la prisión.**

Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

*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.

*Montero Vásquez, Edwin y otro (2007).*

**“La cárcel como espacio psicológico y social”, en Medicina Penitenciaria.**

*Schvarstein, Leonardo (1992).*

**Psicología social de las organizaciones.**

Buenos Aires: Editorial Paidós.

*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.

*Zaffaroni, Eugenio (2012).*

**La cuestión criminal.**

Buenos Aires: Editorial Planeta.

Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=fUyZ13MqIZYC&printsec=frontcover&dq=zaffaroni&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwilju-t3PvRAhVCiZAKHQZOA2kQ6AEIJDAC#v=onepage&q=zaffaroni&f=false>

## *Páginas web*

*Bernazza, Claudia y otros (2007).*

**Guía orientadora. La comunicación en el Estado provincial Aportes para fortalecer la gestión de la comunicación en las instituciones públicas provinciales.**

(Versión abreviada La Plata).

Recuperado de: <http://www.claudiabernazza.com.ar/htm/pdf/comunicacion.pdf>

*Gimeno Rodríguez, Víctor; Fernández de Bobadilla Muñoz, Gonzalo (2010).*

**“Prisionalización”.**

Recuperado de: <https://fenomenodeinstitucionalizacion.wordpress.com/2015/05/20/institucionalizacion/>

*González Sánchez, Ignacio (2015).*

**“El origen y las funciones de la cárcel”.**

Recuperado de: <http://sociologos.com/2015/07/28/el-origen-y-las-funciones-de-la-carcel/>

*Kalinsky Beatriz; Cañete Osvaldo.*

**“Los usos de la prisión: la otra cara de la institucionalización.**

**El caso de mujeres encarceladas”.**

CeReiD: Centro Regional de Estudios Interdisciplinarios Sobre el Delito Sede:

Junín de los Andes, Neuquén, Patagonia Argentina.

Recuperado de: <http://www.cereid.org.ar/pdf/Los-usos.pdf>

*Manucci, M. (2004, febrero).*

**“La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa”.**

Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/incertidumbre.pdf>

*Martínez Blanch, Patricia (2014).*

**“La resocialización del delincuente”.**

Recuperado de: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/106276/TFG\\_2014\\_MARTINEZ%20BLANCH.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/106276/TFG_2014_MARTINEZ%20BLANCH.pdf?sequence=1)

*Pasquali, Antonio; Vacchieri, Ariana (1993).*

**“Argentina, el reordenamiento del videocable del mundo”**

en Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación, N° 44.

Recuperado de: [www.revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/download/2117/2137](http://www.revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/download/2117/2137)

*Tavosnanska Norberto Ricardo y colaboradores (2014).*

**“El delito como espectáculo. Reflexiones criminológicas sobre cómo los medios de comunicación tratan las cuestiones vinculadas con el delito”**

en Pensar en Derecho Nro. 5 Año 3.

Recuperado de: <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/5/revista-pensar-en-derecho-5.pdf>

*Villanova, Marcelo O. (2015).*

**“Los fines del programa: ¿resocializar? Una mirada crítica desde el liberalismo”.**

Recuperado de: <http://www.pensamientopenal.com.ar/doctrina/41329-fines-del-programa-resocializar-mirada-critica-liberalismo>



