



Universidad Nacional de Jujuy

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Tesis de Licenciatura en Comunicación Social

**Comunicación y Seguridad. Comunicación Institucional de la Policía
de la Provincia de Jujuy: El rol de la Dirección de Comunicación
Institucional, en San Salvador de Jujuy, durante los años 2016 y 2017**

Tesista: Juan Carlos Canavire

CO-4527

Director de Tesis: Dr. Marcelo Brunet

San Salvador de Jujuy

Julio de 2021



Agradecimientos

A Dios, por sobre todas las cosas.

A mi esposa, mi hijo Alejandro y mi hija Cintia que siempre me apoyaron en todo.

A mis amigos y amigas Rodrigo, Gonzalo, Pablito, La Negri, Jesús que creyeron en mí y me alentaron siempre a no bajar los brazos.

A mi Director por su profesionalismo, entereza, paciencia y su iniciativa de alentarme en cerrar el círculo académico.

**Índice**

	Págs.
I. Introducción	1
1.1. Observaciones teóricas-metodológicas	2
II. Marco Teórico	7
2.1. Perspectivas teóricas	7
2.1.1. La policía en la conformación del Estado moderno	8
2.1.2. Constitución de la policía argentina	13
2.2. Conformación de la Policía de Jujuy	14
2.3. Estructura organizacional y funcional de la Policía de Jujuy	16
2.3.1. Localización, dependencia y organización institucional	16
2.3.2. Estamentos legales institucionalizados	16
2.3.3. Leyes policiales	19
2.3.3.1. Ley Orgánica Policial N° 3757/81	19
2.3.3.2. Ley del Personal Policial N° 3758/81	20
2.3.4. Reglamentos orgánicos, generales e internos	21
III. La policía, una institución y organización pública	25
3.1. Una perspectiva organizacional	25
3.2. La institución policial como sistema organizado	25
3.3. Lo instituido e instituyente	27
3.4. Una agencia de seguridad corporativa	29
3.4.1. El concepto corporativo	29
3.4.2. Identidad corporativa	32
3.4.3. Imagen corporativa	34
3.4.4. Cultura corporativa	39
3.4.5. Factores de una cultura corporativa	40
3.4.5.1. Los factores sociológicos	41
3.4.5.1.1. Creencias	41
3.4.5.1.2. Valores	41
3.4.5.1.3. Normas	44
3.4.5.1.4. Ritos	44



3.4.5.1.5. Mitos	45
3.4.5.1.6. Tabúes	46
3.4.5.1.7. Sociolecto	46
3.4.5.2. Los factores de dirección	48
3.4.5.3. Los factores de comunicación	50
3.5. Conceptuando la Cultura Corporativa	51
IV. Dirección de Relaciones Policiales (D.R.P.)	53
4.1. Organización y funcionamiento	53
4.2. Diagnostico comunicacional	53
4.3. Análisis de la situación organizacional	55
4.4. Estructura de la organización	59
4.4.1. Recursos Humanos	60
4.4.2. Recursos técnicos	61
4.4.2.1. Teléfonos	61
4.4.2.2. Correo electrónico	62
4.4.2.3. Página Web	62
4.4.2.4. Otros recursos	62
4.5. Organigramas de la Dirección de Relaciones Policiales	63
4.6. Dependencias internas de la D.R.P.	65
4.6.1. Área cultural institucional	65
4.6.1.1. Objetivos	66
4.6.1.2. Organización	66
4.6.1.2.1. Ceremonial y Protocolo /Ornamentación y Arreglos	66
4.6.1.2.2. Banda de Música	67
4.6.1.2.3. Museo Histórico Policial	68
4.6.1.2.4. Capellanía Policial	69
4.6.1.2.5. División Enlace Comunitario	69
4.6.2. Área comunicacional	70
4.6.2.1. Objetivos	70
4.6.2.2. Organización	71
4.6.2.2.1. División Comunicación Institucional / Prensa y Difusión	71
4.6.2.2.2. Revista Policial Fuerza Azul en Acción	71



4.7. Una diversidad funcional	73
V. Comunicación Institucional	74
5.1. Comunicación Institucional	74
5.2. Comunicación y Gestión	75
5.3. Estructura y organización comunicacional de la D.R.P.	76
5.4. Organigrama/Sociograma	77
5.4.1. Redes internas de comunicación	79
5.5. Una comunicación multidireccional y multiformal	82
5.5.1. Públicos internos	83
5.5.1.1. Tipos de públicos internos	83
5.5.2. Públicos externos	86
5.5.2.1. Tipos de públicos externos	87
5.6. Prensa y Difusión	87
5.6.1. Partes de Prensa Policial	90
5.7. La información en los medios	92
5.7.1. Análisis de los Diarios El Tribuno de Jujuy y Pregón	93
5.7.2. Características noticiables	95
5.8. Análisis de las encuestas	99
VI. A modo de cierre: conclusiones y propuestas	103
6.1. Recapitulación del corpus	103
6.2. Sobre la Hipótesis	109
6.3. Sobre los Objetivos	110
6.4. Síntesis	114
6.4.1. De la Dirección de Relaciones Policiales	114
6.4.2. Del área Prensa y Difusión	115
6.5. Algunas propuestas	116
6.6. Palabras finales	117
• Bibliografía	
• Anexos	



I. Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio la comunicación institucional externa de las actividades específicas que desarrolla la principal agencia de seguridad de la provincia de Jujuy. La policía provincial, con sus 172 años de historia en contexto histórico social local, como fuerza de seguridad, desarrolla la función y misión elemental de protección y seguridad¹ del ciudadano desde lo operativo, la prevención e investigación de hechos delictuosos y contravenciones que suceden en la vida cotidiana. Por lo tanto, garantizar el bienestar de los ciudadanos es una de las funciones principales que tiene el Estado y “como parte del sistema político, la policía es uno de los bienes o servicios que este produce y entrega al entorno social.” (Arias, Rosada-Granados y Sain, 2012, p.25).

Las diversas actividades específicas de protección y seguridad de las personas, atributos principales de la policía, necesitan ser difundidas tanto como las relacionadas con el aspecto sociocultural institucional. En este contexto, es responsabilidad indelegable del Estado ejecutar políticas públicas para intentar dar resolución a los conflictos sociales. Entonces, el concepto de seguridad ciudadana² para las instituciones públicas, en este caso particular la Policía de Jujuy, se dirige en ese sentido a acentuar la cuestión ciudadana como factor clave de la seguridad, mediante una relación directa con el ciudadano a los fines de crear o mejorar nexos comunicacionales entre los principales actores para optimizar el bienestar social. Una institución no solo debe tener una eficaz gestión y administración de sus recursos sino “integrarse en el universo cognitivo y cultural de la sociedad” (Cancelo San Martín, 2006, p.67).

¹ En términos generales, la noción de “seguridad” se vincula a la gestión de una determinada conflictividad social, que son los hechos de violencia o acciones delictivas, que vulneran o quebrantan los derechos y libertades de las personas, y el necesario imperio de la ley. Sain, M.F. (2015). *El leviatán azul: Policía y política en la Argentina*. 2da. Ed. (pp. 71-74), Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

² El concepto de “seguridad ciudadana” surgió en América latina en el curso de las transiciones a la democracia, como medio para diferenciar la naturaleza de la seguridad en democracia a la seguridad en los regímenes autoritarios. En estos últimos, el concepto de seguridad estaba asociado a las nociones de “seguridad nacional” o “seguridad interior”, que se utilizaban en referencia específica a la seguridad del Estado. El concepto se dirige a acentuar la cuestión ciudadana como factor clave de la seguridad [...], a la preservación de todos los ciudadanos, garantizando el ejercicio de sus derechos y de su libertad [...] y asigna a los ciudadanos un rol clave como protagonista del diseño, planificación e instrumentación de la misma. Ministerio de Seguridad de la Nación, (2014). *Gobierno político de la Seguridad. Aspectos institucionales, legales y políticos*. (pp. 4-5), Buenos Aires.



Ahora bien, cuando hablamos de seguridad conviene advertir que existen diferencias entre “seguridad ciudadana” y “seguridad pública”³ en el contexto social de nuestro país, conceptos que son utilizados como sinónimos pero que difieren. En este sentido, la presente investigación prescindirá el análisis más profundo del tema relacionado a lo público por cuanto se considera que al “hablar de seguridad ciudadana no estamos haciendo mención a la conservación y restauración de un orden público, sino a la preservación de todos los ciudadanos, garantizando el ejercicio de sus derechos y de su libertad” (Ministerio de Seguridad de la Nación, 2014, p. 5). Por ello, se considerará el análisis del aspecto comunicacional, como nexos principales, entre la institución policial y la comunidad.

Teniendo presente la dinámica de la vida institucional policial y que repercute en el desarrollo de las actividades propias, la organización objeto de estudio designada con el nombre de Dirección de Comunicación Institucional, el 28 de abril de 2017 cambio de denominación a Dirección de Relaciones Policiales⁴, antiguo nombre con el cual fue creado este organismo de difusión, lo cual trajo aparejado cambios en la organización y las funciones de las secciones que dependen de ella, aspectos que serán tratados oportunamente en el desarrollo de esta investigación. Esta información se obtuvo luego de haber presentado el Proyecto de Tesis, razón por la cual éste conserva la antigua denominación de Dirección de Comunicación Institucional.

1.1. Observaciones teóricas-metodológicas

La perspectiva etnográfica adoptada para la investigación presente se constituye con una metodología cualitativa y, para enriquecer la investigación, con

³ La seguridad pública hace referencia al conjunto de acciones públicas (normativas, intervenciones, desarrollos institucionales) orientadas a producir y garantizar determinadas condiciones de convivencia, a la persecución de delitos, a la reducción de formas de violencia y la protección de los bienes y la integridad física de los ciudadanos. Todo ello, según un marco regulador que funciona como organizador y límite de las competencias. La seguridad ciudadana se orienta a lo mismo, pero acentuando la cuestión de la ciudadanía como factor clave de la seguridad. Ministerio de Seguridad de la Nación (2011). Seguridad y derechos humanos: herramientas para la reflexión sobre la seguridad ciudadana y democrática. Coord. Rodríguez, Esteban, 1ª. Ed., pp. 47-48, Buenos Aires.

⁴ La Ley Orgánica Policial N° 3757/81, establece en el Artículo 39: Corresponderá a la DIRECCIÓN RELACIONES POLICIALES, crear, asegurar, robustecer y difundir la imagen de la Institución y sus integrantes, favorablemente al cumplimiento de sus misiones. Su personal y medios se agruparán en las siguientes dependencias: PPLANEAMIENTO, PRENSA Y DIFUSIÓN. Mediante la reunión, clasificación y acondicionamiento de armas y otros instrumentos utilizados en delitos; fotografías de sucesos reconstrucciones locales y personas; maquetas, planos y dibujos, se irá formando el MUSEO POLICIAL. El Museo Policial será agregado a la DIRECCIÓN DE RELACIONES POLICIALES, como integrante del mismo y se agrupará sus elementos del modo siguiente: [H] Oploteca, Sala de CRIMINALÍSTICA y Sala HISTÓRICO POLICIAL. Corro, E. G. (Comp.), (2014). *Digesto policial de la provincia de Jujuy: legislación unificada*. 1ra. Ed., (p. 292), Jujuy: Editorial El Fuste.



métodos cuantitativos, con un enfoque explicativo, descriptivo, analítico y reflexivo para la construcción teórica de una realidad objetivada a través de la observación y la experiencia con los actores, donde el trabajo de campo se presenta como una condición *sine qua non*.

Entonces, considero que, gestionar y administrar la comunicación institucional externa de la principal agencia de seguridad provincial es una necesidad insoslayable y que debería ubicarse en los primeros planos de una organización para lograr una percepción positiva de la institución por parte de la ciudadanía y que podría redundar en el bienestar de la sociedad. Pero, como afirma Agüero (2005): “En el caso de la provincia de Jujuy, se puede considerar a la CI (comunicación institucional) como un campo profesional en formación. De esa manera, se proyecta como un ámbito poco explorado, en el cual resta mucho por hacer” (p.160). Esta afirmación es corroborada por cuanto hasta 2010 todavía estaba en discusión en nuestro país si había un campo de estudios sobre las policías y fuerzas de seguridad, aspectos que en la actualidad no se puede poner duda de la producción académica sobre estos aspectos (Galvani, 2016). Con la salvedad que estas investigaciones son a nivel nacional y regional pero no específicamente sobre nuestra provincia.

En este sentido, la elección del tema de esta tesis se basa tanto por haber desarrollado mis actividades laborales en la fuerza policial como personal superior de la escala policial e integrante del Cuerpo Técnico y haber formado parte del equipo directivo de conducción de los centros de educación y formación y capacitación permanente de los cuadros policiales. Es así, que se propone desarrollar esta investigación desde una perspectiva y mirada crítica, desde adentro de la institución, por haberla vivenciado como integrante de una institución pública, poco o casi nada explorada por las ciencias sociales en nuestra provincia. Esta indagación, es en un marco de imparcialidad y teniendo presente un distanciamiento sobre la institución abordada para aportar una mirada profesional al análisis de la comunicación de una institución (Agüero, 2005).

El análisis de la Comunicación Institucional externa se abordó desde la actividad diaria de la actual Dirección de Relaciones Policiales, área de la Policía de la provincia de Jujuy que es el nexo más directo con la comunidad, y que depende orgánica



y funcionalmente de la Jefatura de Policía provincial. El estudio se concretó en la principal organización y dependencias internas como el Área “Prensa y Difusión” que tiene dos actividades principales, una comunicar en forma deliberada o intencional las actividades diarias de la policía conocidas como “novedades surgidas de procedimientos policiales”, como así también información preventiva dirigidas al bienestar social y las actividades socioculturales de la vida institucional, interactuando diariamente con los medios de comunicación locales; y la otra sección objeto de estudio, es la confección y diagramación de la Revista Policial “Fuerza Azul en Acción”, medio gráfico que se publica una vez al año y permite mediar con su público interno, y eventualmente externo, a través de la cual se difunde también el trabajo operativo, preventivo y las actividades sociales y culturales de la Institución Policial.

Para recortar el presente trabajo de investigación se decidió trabajar en el espacio geográfico de la ciudad de San Salvador de Jujuy, lugar principal de intervención de la policía jujeña y asiento de los dos importantes diarios objetos de investigación, Diario Pregón y Diario El Tribuno de Jujuy, que publican noticias de las actividades específicas de la policía provincial, durante el periodo que va desde el segundo semestre del año 2016 hasta el primer semestre del año 2017, espacio temporal tomado teniendo en cuenta el Plan Estratégico Provincial⁵ diseñado por el actual Gobierno provincial que propone la construcción de un Estado moderno y cercano a los ciudadanos, teniendo como eje la comunicación como nuevo paradigma sustentado en la transparencia, acceso a la información y la participación ciudadana.

Este análisis, desde el campo de la Comunicación Institucional, se iniciara sobre la base de un diagnostico por cuanto la dimensión comunicacional de una institución, de carácter público, es de suma importancia y por ello es ineludible conocer, mediante una primera aproximación, el objeto de análisis del presente tema investigado. Para ello se tendrá presente lo aportado por Uranga (1994) y Mata (1993), quienes aportan

⁵ El Plan Estratégico Provincial forma parte del “Estado y Situación, Gestión y Proyección del Gobierno de Jujuy”, y se diseñó en el año 2015. El Ministerio de Gobierno y Justicia creó la Secretaría de Relaciones con la Sociedad Civil, y dentro de ella, la Dirección Provincial de Relaciones con la Sociedad Civil. Dicho Plan de Acción tiene como objetivo: Impulsar y promover la participación ciudadana para la generación de políticas públicas, brindar espacios para el aprendizaje democrático y propender a lograr una convivencia social basada en valores y principios. La construcción de un Estado Moderno, transparente y cercano a los ciudadanos, teniendo como eje principal: La Comunicación como nuevo paradigma sustentado en la transparencia, el acceso a la información y la participación ciudadana. En *Plan de Acción Integral del Gobierno de Jujuy*. Inauguración del periodo de secciones ordinarias del Poder Legislativo Provincial, año 2016. Fdo. C.P.N. Gerardo Rubén Morales, Gobernador de la provincia de Jujuy.



sobre lo que significa distinguir, discernir, conocer y como se produce la comunicación y la interrelación de los sujetos en una organización.

Del análisis del diagnóstico, desarrollaremos los ítems relacionados a la institución policial. La metodología del diagnóstico nos permitirá visibilizar su historia, acordar conceptos, describir y analizar desde el campo de la comunicación al área específica de la policía con una doctrina, identidad y cultura marcada por lo castrense. Para contextualizar las prácticas del sujeto policial en sus diferentes actividades pero en forma particular la comunicación institucional, consideraremos dos perspectivas teóricas para comprender el proceso de institucionalización de las policías y las fuerzas de seguridad en la conformación del Estado moderno, para ello los aportes de Michel Foucault (2007) y Louis Althusser (1988) resultan claves para el análisis.

Tener una aproximación de la organización permitirá conocer quién comunica, que comunica, como comunica y para que comunica sus actividades específicas diarias y socioculturales afines a la vida institucional policial. Entonces, resulta de importancia conocer someramente lo institucional/organizacional, su identidad, imagen y cultura que forman o constituyen la doctrina policial y como la proyectan a la sociedad en términos teóricos de Muriel y Rota (1980), Costa (1995), Capriotti (2009), Canceló San Martín (2005), Rondoletto (2014), entre otros.

En cuanto a las fuentes de consulta a analizar fueron relevantes los materiales bibliográficos, documentos producidos por la institución y los contenidos de los diseños curriculares actuales de los institutos de educación y formación y capacitación permanente que constituyen los ejes formativos y doctrinarios de la formación policial y que podrían ser relevantes en las practicas policiales en temas de comunicación institucional.

Asimismo se realizó entrevistas semiestructuradas y abiertas tanto al personal policial involucrado en estas áreas como al ente superior de la policía provincial y también al personal que trabaja en los diarios, objetos de estudio, de la sección policiales para visibilizar el tratamiento de las novedades de hechos policiales que se informan diariamente. A estas técnicas, se adicionó, el muestreo, probabilístico, mediante las



encuestas explorativas personales de la población como unidad estudiada, y la observación no participante.

El marco teórico metodológico, con las técnicas cualitativas y cuantitativas, permitirá identificar y sistematizar las diferentes variables comunicacionales de la institución objeto de estudio que permitiría reconocer algunas problemáticas y certezas que incidirían en el proceso de Comunicación Institucional de la policía provincial.

Finalmente, habiendo desarrollado los objetivos previstos y explicitado la hipótesis de trabajo, aportaremos a modo de conclusión un análisis general de la investigación y pretendiendo sugerir algunas herramientas y estrategias para la gestión de la Comunicación Institucional externa de la Policía de la provincia.



II. Marco Teórico

Esta investigación emprende un análisis de la policía provincial, y pretende visibilizar una porción de la misma desde un contexto comunicacional. En este sentido, el corpus de la investigación nos remitirá someramente a la conformación, estructura y funcionamiento de esta institución que brindará un marco referencial que nos permita tener una primera aproximación de la organización principal y en la cual está incluido el objeto de estudio.

2.1. Perspectivas teóricas

Desde hace una década aproximadamente a esta parte se realizan investigaciones académicas, desde las disciplinas de las ciencias sociales, relacionadas a las policías y fuerzas de seguridad tanto a nivel nacional como latinoamericano, en temas relacionados con el “hacer policial”, es decir con las actividades diarias que lleva a cabo la institución policial como articuladora del bienestar social por cuanto “las protecciones civiles garantizan las libertades fundamentales y la seguridad de los bienes y de las personas en el marco de un Estado de derecho” (Castel, 2008, p.11).

Ahora bien, el “hacer policial”, en todas sus facetas, como por ejemplo protección y seguridad para los ciudadanos, el uso de la fuerza exclusiva como método disuasivo en diferentes operativos, la yuxtaposición o contraposición de paradigmas policiales⁶, la marcada influencia castrense en la formación policial, una imagen y comunicación institucional disociada de la sociedad, es el resultado de la constitución de la policía en el espacio geográfico local, y regional, atravesada temporalmente por una diversidad de gobiernos con diferentes ideologías que permearon aquellas actividades policiales.

⁶ El modelo denominado paradigma del orden, entiende la conflictividad social como un desorden o desequilibrio de la armonía social. Según, este paradigma, una política de seguridad es una política de restablecimiento del orden. Este enfoque ha estado presente en el diseño e implementación de la política de seguridad durante la mayor parte de la historia argentina. Mientras que el paradigma de la gestión de la conflictividad, asume que los conflictos de la sociedad son complejos y propone un análisis más preciso de las manifestaciones, características y alcances del conflicto y la violencia. Binder A. (2009). *El control de la criminalidad en una sociedad democrática. Ideas para una discusión conceptual*. En Kessler, G. (Comp.) (2009). *Seguridad y ciudadanía: nuevos paradigmas, reforma policial y políticas innovadores*. Buenos Aires: Edhasa



2.1.1. La policía en la conformación del Estado moderno

En este contexto, resulta de importancia considerar dos perspectivas teóricas, de autores contemporáneos, para vislumbrar brevemente el proceso de institucionalización de las policías y fuerzas de seguridad⁷ en la conformación del Estado moderno: Michel Foucault y Louis Althusser.

Las policías provinciales y otras fuerzas de seguridad de la Argentina delinearon una relación dinámica e impuesta entre los cambiantes regímenes políticos, que desde una perspectiva empírica, el gobierno de facto de los años setenta impregnó su sello indeleble. Este matiz asimilado durante ese lapso, dista de la función y misión elemental de aquellas instituciones y que consistiría en:

Consolidar y acrecentar el poder del Estado, hacer un buen uso de sus fuerzas, procurar la felicidad de los súbditos: esta articulación es específica de la policía (...). Todo lo que va del ser al bienestar, todo lo que puede producir ese bienestar más allá del ser y de tal modo que el bienestar de los individuos sea la fuerza del Estado: ése es, a mi entender, el objetivo de la policía. (Foucault, 2007, pp.377-378).

Consecuentemente, el papel predominante de la principal agencia de seguridad de la provincia, es ser garante del bienestar de la sociedad, como lo afirma Foucault (2007):

En el fondo, y de manera general, la policía tendrá que regir – y ése será su objeto fundamental- todas las formas, digamos, de coexistencia de los hombres entre sí. El hecho de que vivan juntos, se reproduzcan, necesiten, cada uno a su turno, determinada cantidad de alimentos, aire para respirar, vivir, subsistir; el hecho de que trabajen unos al lado de otros en oficios diferentes o similares; y también el hecho de que se encuentren en un espacio de circulación, toda esa suerte de

⁷ El art. 121 de la Constitución Nacional establece que “las provincias conservan todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno federal, y el que expresamente se hayan reservado por pactos especiales al tiempo de su incorporación.” Una de esas facultades no delegadas es la seguridad. Por ese motivo cada una de las provincias argentinas posee su propia policía. Así, podemos afirmar que, originalmente, **la seguridad es una competencia de las provincias**. Sin embargo, el Estado Nacional posee fuerzas policiales y de seguridad destinadas a prevenir/reprimir el delito y a conservar el orden público en lugares específicos y sobre materias específicas. La Ley de Seguridad Interior N° 24.059 reconoce como Cuerpos Policiales y Fuerzas de Seguridad del Estado Nacional a dos fuerzas policiales: la Policía Federal Argentina (PFA) y la Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA); y dos fuerzas de seguridad: la Gendarmería Nacional Argentina (GNA) y la Prefectura Naval Argentina (PNA).



socialidad (...), será lo que la policía deba tomar a su cargo. Los teóricos del siglo XVIII lo dirán: en el fondo, la policía se ocupa de la sociedad” (p.375).

Estas premisas, exhortadas, por Foucault tuvieron una disyunción con lo social respecto a la función y misión elemental de protección y seguridad de la ciudadanía por parte de la policía, motivado al parecer por una serie de determinantes múltiples, en el interior de la policía misma, de los cuales podríamos mencionar algunos como la corrupción, el “gatillo fácil”, el abuso de autoridad, la “mano dura”, entre otras tantas causas. Al respecto, este apartamiento de lo social y que está emparentada con el “hacer policial” diario podría tener como uno de sus presupuestos lo referido por el Ministerio de Seguridad (2011): “En la Argentina, tras el golpe militar y con la “doctrina de seguridad nacional”, con la crisis del estado de bienestar, la seguridad se ha ido separando de lo social para quedar circunscripta al delito común y a otras conflictividades sociales urbanas (...)”. (p.56).

Estas primeras aproximaciones, al “hacer policial” diario, se relaciona también con la afirmación de Sain (2010) que sostiene que “en las policía de los países de América Latina, las policías estructuraron sus basamentos doctrinales, sus esquemas organizacionales y sus prácticas funcionales en torno de un conjunto de *parámetros tradicionales* que resultó de un largo proceso histórico iniciado mucho antes de las últimas dictaduras”. (p. 27).

Estos parámetros tradicionales imprimieron un sello militarista en las policías, porque aquellos consideraban a la sociedad bajo los términos del parámetro del orden, es decir poner orden a una sociedad que consideraban desordenada o tenía un desequilibrio en su armonía. Entonces, el concepto moderno de policía se fue conformando, por lo menos en el espacio geográfico nacional y regional latino, alrededor de un concepto unívoco: el mantenimiento del orden público. Al respecto, Binder (2009) afirma: “la *ilusión del orden* ha fundado una visión esquemática, lineal y simplista del conjunto de fenómenos atrapados por las políticas de seguridad” (p. 28), esta idea de orden está íntimamente ligada a ese paradigma, con una visión meramente punitiva y represiva, como metodología para conjurar los conflictos delictivos y situaciones violencia en la sociedad.



Foucault, nos teorizó sobre el proceso de institucionalización, función y misión de las policías y fuerzas de seguridad en la conformación del Estado moderno y, a la vez, como esas premisas se fueron diluyendo en el contexto social histórico por algunas de las causas expuestas sucintamente. Ahora bien, el marco teórico que nos brinda Althusser, quién propone un modelo explicativo de la vinculación causal que existe entre las relaciones y prácticas sociales en las diversas instituciones con las ideologías, como lo serían las instituciones, entre otras, de formación policial local. Nos permite inferir, en mi consideración empírica, que hay una estrecha relación de estos aspectos en lo que respecta a la conformación de la policía como institución en el Estado moderno, por consiguiente no haría más que ratificar que, en este caso particular, la institución policial [y el sujeto policial] están inundados por una ideología gubernamental de turno, donde el objetivo policial propuesto por Foucault fue soslayado por la presencia de una ideología que remitiría a una disociación con normas sociales, como el apego a los Derechos Humanos o un servilismo estatal que incidió en aquel “hacer policial” y por consiguiente potenció, según Canceló San Martín, esa parquedad comunicativa.

Las prácticas sociales policiales, el “hacer policial”, considero que aún está enmarcado y formando parte del aparato represivo e ideológico del Estado. En este sentido, el estructuralismo althusseriano, a pesar que hace una diferencia entre uno y otro, ambos sistemas forman parte de las acciones o actividades policiales tanto en educación y formación como en términos de prevención, investigación y represión. En este sentido, es un Aparato Represivo del Estado cuando el accionar policial se ocupa de mantener un poder disuasivo de una manera más directa y visible, por ejemplo cuando reprimen las manifestaciones civiles en sus diversas modalidades, “funcionan mediante la violencia - al menos en última instancia (ya que la represión, por ejemplo administrativa, puede revestir formas no físicas)” (Althusser, 1988, p. 24).

Por otro lado, los Aparatos Ideológicos del Estado (AIE), integrados por un conjunto de instituciones: entre los cuales está el escolar, y por analogía los institutos de formación policial local funcionan de manera primordial mediante la ideología, “la escuela (y también otras instituciones del Estado, como la Iglesia, y otros aparatos como el Ejército [y la policía] enseña las “habilidades” bajo formas que aseguran *el*



*sometimiento a la ideología*⁸ dominante o el dominio de su “práctica” (Althusser, 1998, p.15).

En este sentido, los institutos de educación y formación policial, bajo un dogma todavía castrense, se construyó y construye el “ser” policial. Es así, que el sujeto policial en su iniciación como futuro integrante de la institución policial recibe, de parte de sus Instructores Policiales⁹, un discurso con un lenguaje peculiar con contenidos doctrinarios, como por ejemplo, considerar a las movimientos o agrupaciones sociales, que reclaman o peticionan mejoras en sus condiciones sociales, son “todos zurdos”, “todos comunistas”, “son unos quilomberos”, “hay que poner orden”, y podría seguir explayándome pero como ejemplo los considero válido.

El discurso así construido, como practica social, puede influir en el “hacer policial” diario del sujeto policial, “el individuo en cuestión se conduce de tal o cual manera, adopta tal o cual comportamiento práctico y, además, participa de ciertas prácticas reguladas, que son las del aparato ideológico del cual “dependen” las ideas que él ha elegido libremente” (Althusser, 1998, p.48).

Estas instituciones [policiales] fueron pasivamente subsumidas en el sistema de “seguridad nacional” como instancia centrales del aparato represivo del Estado en general conducido por las Fuerzas Armadas.(...) estos parámetros no sólo no fueron revertidos a partir de los procesos de democratización iniciados o ampliados en los años '90 en numerosos países latinoamericanos o de los recientes desarrollos institucionales dados en contextos de guerra, sino que se apuntalaron y adquirieron nuevos ribetes al amparo, principalmente, de la *desatención política* de los mismos” (Sain, 2010, p.27).

Al respecto, Escobar y otros (2008), afirman: “El hecho histórico es que las policías en toda la región no se han desarrollado institucionalmente en torno del delito sino que han sido dominadas desde la política por una visión instrumental, que las

⁸ En términos althusseriano, “La ideología es una “representación de la relación imaginaria de los individuos con sus condiciones reales de existencia”, y presenta dos tesis para abordar su tesis central, una negativa (objeto representado bajo la forma imaginaria de la ideología) y la otra, positiva (referida a la materialidad de la ideología). Althusser, L. (1998). *Ideología y aparatos ideológicos de Estado. Freud y Lacan*. pp. 43-66, Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión

⁹ En los institutos tanto de educación y formación inicial como de capacitación de personal policial en actividad, se denomina Instructor al personal policial que educa y forma en las asignaturas Instrucción Policial (con contenidos teóricos prácticos de formación policial tipo castrense, instrucción semimilitarizada), u otras como Uso de los Dispositivos de Coerción o Procedimientos y Técnicas Policiales. Los Instructores pertenecen a la escala jerárquica superior y excepcionalmente al personal subalterno.



considera un mecanismo de control político” (p. 25). Consecuentemente, Sirimarco (2012) refiere, que hubo un distanciamiento entre los principales actores, que ante la mirada de los integrantes de la policía, ésta y la sociedad civil son términos contruidos discursivamente como irreconciliables en momentos de su formación como sujeto policial.

Rondoletto (2014) también refiere que las ideologías se expresan, producen y reproducen en el discurso, como práctica social, por una o varias personas en contextos particulares. Estas situaciones, experimentadas por este tesista, se palpan tanto en la etapa formativa del sujeto policial como en la función misma del policía. Entonces, se propone así su noción de ideología como la “base de las representaciones sociales compartidas por los miembros de un grupo”, y organiza su teoría alrededor del concepto de creencias¹⁰, noción ésta que es usual a la mayoría de las definiciones de ideología (Van Dijks, 1999 citado por Rondoletto, 2014).

Desde estas perspectivas, tomando como punto de inicio la década del 70, la delegación del gobierno estuvo dada en función del control del orden interior, en cuanto agencia responsable de hacer cumplir la ley, y es la base constitutiva del “hacer policial” predominante por décadas y aún en la actualidad. La estrategia y metodología de educación y formación policial puesta en evidencia fue una clara separación de la policía de la comunidad coadyuvadas por las decisiones políticas en tiempos democráticos, mediante una organización centralizada y burocratizada de control social por parte de las fuerzas de seguridad, produciéndose una desnaturalización de sus funciones y la supervivencia de prácticas castrenses en la cultura institucional policial.

Como una primera aproximación a la comunicación institucional de la policía provincial podríamos inferir entonces que la construcción del “ser policial”, moldeada por el “hacer policial” incidiría en la comunicación institucional, que en términos de

¹⁰ Cuando Van Dijk hace referencia a creencias sociales compartidas por un grupo, parte de la distinción entre memoria episódica (vinculada a las creencias personales) y semántica (relacionada con las creencias sociales). Se trata de creencias abstractas generales que subyacen a otras representaciones sociales y que funcionan como axiomas básicos del sistema de representaciones sociales, compartidas por el grupo. Son creencias generales de sociedades enteras o culturas. Las ideologías, organizadas por categorías sociales específicas, constituyen un esquema de ideología, tales como Pertenencia, Actividades, Objetivos, Valores, Posición y Recursos. Estas categorías son la reconstrucción cognitiva de los criterios básicos para los grupos. Cognitivamente, este esquema “funciona también como el esquema de sí mismo del grupo que define su identidad social y sus intereses” (V. Dijks, 1999, p.392). Las ideologías solo son coherentes y complejas en el nivel del grupo para el cual están definidas. Rondoletto, M. (2014). *Residencia Profesional. Apuntes de Cátedra*.



Sirimarco (2012) la formación en los institutos o academias de seguridad afirma que policía y la sociedad civil son términos contruidos discursivamente como incompatibles, disociando al futuro policía del contexto civil. Consecuentemente, todavía, integrantes de la policía provincial realizan sus labores diarias teniendo presente un viejo adagio policial que dogmatiza sus tareas: “la policía trabaja silenciosamente” y sus actos serán reconocidos sobre la base de los resultados de su labor específica, soslayando la interacción policía-comunidad. Este autismo laboral (Aranes Usandizaga, 2011), es potenciado al máximo por ser una institución totalmente jerarquizada donde los oficiales subalternos, oficiales jefes y oficiales superiores deben someterse a la aprobación del superior inmediato para ser autorizados a informar o comunicar algún hecho policial, por supuesto siempre resguardando datos que no pongan en riesgo la investigación del suceso. En este contexto los cuadros o personal de suboficiales y agentes directamente no tienen participación alguna, tienen vedado esta actividad hacia cualquier medio gráfico, radial, televisivo o por las redes sociales e incluso aquellas situaciones que hacen a eventos sociales y culturales donde participa la policía.

2.1.2. Constitución de la policía argentina

La policía argentina, desde la concepción misma, tiene una lógica de organización y funcionamiento que se reproduce en el seno de un sistema rígido con una estructura, todavía, netamente castrense, verticalista, jerárquica y administrado por un aparato burocrático, propiciando una mirada hacia dentro de sus integrantes, como otras tantas policías latinas, cuando en realidad el trabajo policial debería implicar una vinculación directa e indirecta con la ciudadanía, por cuanto presta un servicio público. Entonces la idea de atender al público, de participación, de socialización debe estar presente en todas sus actuaciones. Al respecto, Andersen (2002) refiere que los valores castrenses –obediencia, disciplina y cohesión interna- cerraron, a la policía, los caminos hacia una integración con la sociedad y dentro de una lógica corporativa.

Esta impronta de cada gobierno, desde los albores de constitución misma de nuestro país, motivó que las policías oscilen entre una policía militarizada o una policía con características de civilidad. Esta disyuntiva aún está presente, en constante tensión, y repercutiría en la relación comunicacional entre las policías y la sociedad.



2.2. Conformación de la Policía de Jujuy

La policía de Jujuy, dependiendo administrativa y organizacionalmente de Salta, quedó establecida como un organismo constitucional indispensable para el funcionamiento del Estado moderno, destinado a mantener el orden público desde 24 de marzo de 1825, mediante el “Reglamento Ereccional del Departamento de Policía” de ese año que reglamentaba la convivencia de los ciudadanos en Jujuy.

Desde la creación de la Policía de Jujuy, el 1° de agosto de 1845, sus integrantes estuvieron sujeto a los vaivenes de los regímenes políticos de turno. A inicios del siglo XX, sucedieron eventos que marcaron a fuego la vida institucional policial.

El golpe del 30 institucionalizó la inserción de las fuerzas armadas en la seguridad interna, (...) llevaron a la institución policial a hacer suya la consideración de la sociedad civil como un grupo aparte. Lograr una imagen casi militar fue preocupación del jefe policial, se aprestó a asociar la imagen de la policía con la del ejército implementando la celebración del Día de la Policía, fiesta y desfile anual que permitía a la repartición mostrar un arsenal disuasivo cada vez más potente. También se fundó el Circulo Policial, también de inspiración castrense, como factor de promoción del espíritu de cuerpo. (Andersen, 2002, pp. 106-108)

En este sentido, la policía de Jujuy, emulo aquellos sucesos en la Policía de Buenos Aires, como el festejo en esta fecha el “Día de la Policía” provincial¹¹ y también se crearon dos instituciones con ese mismo fin como el Circulo Social Cultural y Deportivo Policial (administrados históricamente por el personal superior y luego por suboficiales y agentes) y la Mutualidad del Círculo de Oficiales (administrados por el personal de oficiales superiores, oficiales jefes y oficiales subalternos, y eventualmente

¹¹ La fecha, 1° de agosto de 1845, se toma como referencia por cuanto el Gobernador de la provincia MARIANO ITURBE sancionó por decreto el Reglamento Policial, confirmando y ampliando lo normado en el Reglamento Ereccional de 1825, organizando a la policía en sus funciones específicas, dándole existencia jurídica y legal. Este es el hecho histórico trascendental, puesto que consolida la policía como entidad institucional auténtica, con existencia real y organizada. El Gobernador de la Provincia de Jujuy, Dr. HUASCAR EDUARDO ALDERETE, mediante Decreto N° 2571-G del 04 de julio de 1991, instituyó el día 1° de agosto de cada año como el “DIA DE LA POLICIA DE LA PROVINCIA DE JUJUY”. Antes de la determinación final, se tuvieron en cuenta diferentes fechas: La elección del **26 de diciembre** surge del Decreto emanado por el Poder Ejecutivo en 1924, estipulando esa fecha, como día de la repartición por pedido del entonces Jefe de Policía, don Antonio Carrizo, no especificando ningún motivo particular en la elección. Pasado el tiempo aparece otra fecha, recordatoria de la Institución, esta vez el **20 de octubre**, por Decreto del Poder Ejecutivo Provincial N° 5204 del año 1956, firmado por el entonces Gobernador Jorge Villafañe. Finalmente, hasta el año 1990, se conmemoraba el día **6 de julio**, autorizado por el Decreto N° 37.551, motivada por ser el Día de la Seguridad Nacional. Con respecto a la elección de la fecha del 1° de Agosto, responde a un movimiento de rescate histórico cultural de 1990 durante la Jefatura del Tte. Cnle. ® Eduardo H. Gentiluomo, por cuanto el 6 de julio no tenía verdadera sustentación, al respecto se creó una Comisión Investigadora que arribó a ésa conclusión. En Policía de Jujuy (2007). *Policía de la Provincia de Jujuy. Su Historia*. Salta: Editorial Gerbasi, pp. 36 y 37.



personal de suboficiales), ambos de la Policía de Jujuy y con localización geográfica en la capital jujeña.

Así también, la policía de Jujuy, durante las décadas de los años setenta y ochenta principalmente, se nutrieron del saber profesional, la doctrina y cultura de la Policía Federal Argentina (PFA), por medio de diferentes cursos, congresos o jornadas que asignaban en el Plan Anual de Capacitación tanto para las policías provinciales como las fuerzas de seguridad de nuestro país como de países localizados en el cono sur americano. Esta profesionalización o capacitación policial en la PFA se caracterizaba porque ésta poseía la estructura edilicia, medios logísticos y humanos y la permanente actualización en temas de técnicas de operativos policiales y en la prevención, mitigación e investigación del delito, y este proceso de formación policial involucraba tanto a al personal de oficiales como personal de suboficiales y agentes.

En este contexto, el modelo tradicional organizacional y funcional de las policías provinciales trajo aparejado primero la implementación del paradigma del orden en el desarrollo diario de las actividades policiales, y segundo que “la comunidad no es más que un actor secundario y pasivo o, si se quiere, un mero escenario en cuyo centro se desarrolla la dialéctica de la guerra” (Sain, 2010, p. 37). Entonces “hay que combatir la delincuencia”, “hay que ganar territorios”, es una dialéctica aún presente en las prácticas policiales local cada vez que realizan los diferentes operativos, diurnos o nocturnos.

Estos compartimientos estancos, policía y sociedad, soslayó, entre otros aspectos, las estrategias necesarias para una gestión eficaz de la comunicación institucional, necesaria y fundamental para ser reconocidas y legitimadas como institución depositaria de la fuerza del Estado. En este sentido, Canceló San Martín (2006) afirma que “las organizaciones estatales no solo han de actuar en el marco para el cual han sido creadas, sino también han de difundir sus acciones para buscar el respaldo social de las mismas. Esta, sin duda alguna, es una de las claves naturales de lo que es la comunicación institucional, la búsqueda de legitimación social de las instituciones” (p. 66).



2.3. Estructura organizacional y funcional de la Policía de Jujuy

2.3.1. Localización, dependencia y organización institucional

La policía provincial depende orgánicamente del Ministerio de Seguridad Pública a través de la Secretaría de Seguridad, dependencias que emergieron con el cambio de gobierno provincial a partir del inicio del año 2016. Actualmente cuenta con una planta de personal de 7.776 efectivos policiales, entre hombres y mujeres, distribuidos tanto en personal becado en diferentes institutos de educación provincial y nacional como los adscriptos o afectados a otros servicios externos de instituciones públicas. El personal policial en actividad desarrolla sus actividades en el Departamento Central de Policía, localizado en calle Cnel. Mariano Santibañez N° 1376 de la ciudad de San Salvador de Jujuy, en las comisarías, subcomisarias, destacamentos y cuerpos especiales de las 8 Unidades Regionales¹² con jurisdicción en los 16 departamentos de la provincia con una población de 673.307 habitantes según el censo nacional del año 2010¹³. (Ver Anexo N° 1)

2.3.2. Estamentos legales institucionalizados

La Policía de Jujuy, a lo largo del tiempo estuvo supeditada a cambios constantes en la estructura, organización y funcionamiento. Podríamos adentrarnos en la época colonial, que puede resultar interesante para otra investigación, pero nos situaremos temporalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX. Corro (Comp.) (2014) refiere que el “Reglamento General de Policía de 1893” que organizaba una policía con funciones específicas estuvo vigente hasta el año 1951 cuando fue reemplazada por la Ley N° 1939 denominada “Ley General de Policía”. Posteriormente, durante la dictadura cívico-militar del año 1968 se sancionó el Decreto – Ley 2.762 llamada “Ley Orgánica de la Policía de la Provincia de Jujuy” otorgándole la doble función de Seguridad y Judicial pero también trataba sobre la administración de los recursos humanos. En este

¹² Fuente: Los datos fueron aportados por la Coordinación de Recursos Humanos de la Policía de la provincia, con asiento en el Departamento Central de Policía a cargo del Crio. Inspector Ricardo Alcaraz. Esta oficina de coordinación tiene la función, similar al Departamento Personal (D-1), de control y distribución actualizada, ipso facto, del personal policial de toda la provincia.

¹³ Fuente: Datos aportados por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la provincia de Jujuy (DIPEC).



período continuaron las reformas policiales con la Ley N° 2.797 de 1969, y Ley N° 2.922 de 1972 que referían, además de funciones específicas, a la carrera policial.

Las últimas reformas más importantes fueron durante el último gobierno de facto, cuyos reglamentos aún están vigentes y moldean esa estructura, organización y funcionamiento, con algunas ínfimas modificaciones efectuadas posteriormente con el advenimiento de gobiernos democráticos que no alteran sustancialmente la doctrina policial tradicional. El 6 y 8 de febrero de 1981, durante el Gobierno del General de Brigada (R) Fernando Vicente Urdapilleta, se sancionaron y promulgaron tres leyes¹⁴ que regulan la vida de la Institución policial:

- Ley N° 3757/81 “Ley Orgánica Policial”
- Ley N° 3758/81 “Ley del Personal Policial”
- Ley N° 3759/81 “Ley de Retiros y Pensiones”

A estos estamentos legales ejes de la policía provincial, debemos adicionar otras normativas de nivel provincial, nacional e internacional recopilados en el Digesto Policial¹⁵ de la provincia de Jujuy que enmarca una legislación unificada y nuevos protocolos de actuación que rigen el desarrollo de las actividades específicas de la policía local.

Por otro lado, las leyes que rigen la vida policial, Leyes 3757, 3758 y 3759, por tratarse de estamentos legales de épocas de un gobierno de facto, tienen vacíos legales en lo referente, entre otros aspectos, a los cambios de destino, régimen disciplinario, régimen de licencias policiales, régimen de calificaciones, régimen de uniformes, régimen de promociones policiales, régimen de escalafones y transferencias, y reglamentos orgánicos de las Comisarías, Sub-Comisarías y Destacamento que fueron y

¹⁴ La Ley 3757/81: se divide en tres Títulos, a través de los cuales se define, a la Policía como Institución, sus objetivos y funciones, organización y distribución dentro del territorio provincial. La Ley 3758/81: referida al personal policial. En esta nueva normativa se encuentran especificadas las obligaciones y derechos de los miembros integrantes de la fuerza, carrera policial, superioridad de los respectivos cuadros, régimen disciplinario, uniformes, ascensos y promociones, licencias, situación de revista, bajas y reincorporaciones, retiros, pensiones y subsidios. La Ley N° 3759/81: de «Retiros y Pensiones de la Policía». Corro. G. (Comp.) (2014): Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste

¹⁵ El Digesto Policial de la provincia de Jujuy (2014), es una compilación de Ernesto Guillermo Corro, oficial superior de la policía de Jujuy; dicho compendio consta de 6 partes: Primera Parte, Leyes de Defensa Nacional, de Seguridad Interior, Nacional de Tránsito y de Inteligencia Nacional; Segunda parte, Leyes Contravencionales; Tercera Parte, Leyes Nros. 3757, 3758 y 3759; Cuarta Parte, Ley de creación del Instituto Superior de Seguridad Pública (ISSP); Quinta Parte, tres normas internacionales no vinculantes referidas a código de conducta de funcionarios, administración de justicia a menores de edad y el empleo de la fuerza pública; y Sexta Parte, enuncia nuevo protocolos de intervención policial.



son subsanados coyunturalmente con Resoluciones Internas, Reglamentos Internos y mediante Decretos gubernamentales.

Para nuestro estudio en particular, consideraremos referencial a la Ley Orgánica Policial y la Ley del Personal Policial, que nos visibilizaran una estructura exacerbadamente “verticalista piramidal de estructura jerárquica y de ejercicio de la superioridad sobre la base exclusiva del grado jerárquico” (Sain, 2010, p.33).

Esta forma de organización incide, inevitablemente, en las relaciones personales y laborales y consecuentemente en las formas de comunicación interna y externa. En este contexto, Canelo San Martín (2007) afirma que “la identificación institucional de estas organizaciones está integrada por una imagen que históricamente ha estado inscripta en la parquedad comunicativa” (p. 59). Al respecto, y para confirmar esta última afirmación, en la editorial de la Revista Fuerza Azul en Acción (2003), el entonces Jefe de Policía¹⁶, exponía en una alocución esa parquedad comunicativa que aún está vigente en la praxis diaria del policía:

(...) no se trata de un error ortográfico el haber escrito con mayúscula el encabezamiento, sólo con Hombres y Mujeres “con mayúscula” que cumplen la sublime función de POLICÍA en forma silenciosa sin esperar mayor reconocimiento que la satisfacción personal del deber cumplido, hemos podido alcanzar los objetivos fijados por el Superior Gobierno de la Provincia y los que nos hemos autoimpuesto. (p.3).

La conceptualización de Canelo San Martín, desde nuestra perspectiva, tiene mayor raigambre en los intereses y hábitos de gobiernos de hechos a pesar que la institución policial fue creada con un perfil de civilidad pero se estructuró y organizó funcionalmente en un contexto militarizado. En este sentido, Sain (2015) afirma que “más allá de la enorme variedad de formatos organizacionales y funcionales que históricamente ha tenido, la policía moderna se constituyó como la institución encargada de mantener el

¹⁶ Jefe de Policía: Carlos E. del V. Carrizo Salvadores, Coronel ® VGM, Director de la Revista Fuerza Azul en Acción, año 1, número 1, 2003.



orden público y la seguridad de los ciudadanos¹⁷, a las órdenes de las autoridades políticas (...)” (pp. 79-80).

2.3.3. Leyes policiales

A continuación, sintéticamente, extractaremos de los estamentos legales policiales vigentes cómo se organiza internamente, observando la división organizacional en el cual desarrolla sus funciones, el agrupamiento policial, su pirámide jerárquica, comando de la fuerza y su régimen disciplinario, aspectos que nos suministrarán datos para situarnos en el contexto organizacional en el cual está nuestro objeto de estudio.

2.3.3.1. Ley Orgánica Policial N° 3757/81¹⁸

Esta ley hace referencia al desempeño jurisdiccional, cooperación con otras fuerzas de seguridad provinciales, autoridades judiciales y a las divisiones administrativas internas para el cumplimiento de sus funciones. (Ver Anexo N° 2)

Cuadro 2.1: Organización Policial

COMANDO SUPERIOR DE LA POLICIA	ASESORIAS DE LA JEFATURA DE POLICIA: Apoyo técnico.	PLANA MAYOR POLICIAL: Planeamiento, control y coordinación de todas actividades policiales.
1. JEFE DE POLICIA 2. SUB-JEFE DE POLICIA	1. DIRECCION DE ASESORIA LETRADA 2. DIRECCION DE ADMINISTRACION 3. DIRECCION DE COMUNICACIONES 4. DIRECCION DE SECRETARIA GENERAL 5. DIRECCION DE RELACIONES POLICIALES 6. DIRECCION CENTRO DE OPERACIONES POLICIALES	1. JEFE DE LA PLANA MAYOR POLICIAL 2. Departamento PERSONAL (D 1) 3. Departamento de INTELIGENCIA POLICIAL (D 2) 4. Departamento OPERACIONES POLICIALES (D 3) 5. Departamento LOGISTICA (D 4) 6. Departamento JUDICIAL (D 5)
Ejercidos por oficiales superiores con jerarquía de: Comisario General	Ejercidos por oficiales superiores o jefes.	Ejercidos por oficiales superiores.

Fuente: Corro. G. (Comp.) (2014). *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste.

¹⁷ La Ley Orgánica Policial N° 3757/81, en el artículo 1° establece que la policía “tiene a su cargo el mantenimiento del orden y la paz social” a través de sus dos funciones básicas de “Policía de Seguridad” y “Policía Judicial”, previstos en los artículos 8° y 13° de la mencionada Ley. Corro. G. (Comp.) (2014): *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste

¹⁸ LEY ORGÁNICA POLICIAL N° 3757/81. OBJETIVOS Y RELACIONES. **ARTÍCULO 1º:** La Policía de la Provincia de Jujuy, es la institución que tiene a su cargo el mantenimiento del orden público y la paz social, actúa como auxiliar permanente de la Administración de Justicia y ejerce por sí las funciones que las Leyes, Decretos, y Reglamentos establecen, para resguardar la vida, los bienes y otros derechos de la población. Desempeñará sus funciones en todo el territorio de la Provincia, excepto aquellos lugares sujetos exclusivamente a la jurisdicción militar o federal y/o otra Policía de Seguridad. Corro. G. (Comp.) (2014): *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste



Cuadro 2.2: Unidades Regionales y de Orden Público Policiales

UNIDADES REGIONALES: planifica, conduce y ejecuta las operaciones generales y especiales de policía de seguridad y judicial, según su jurisdicción territorial en la provincia.	UNIDADES DE ORDEN PÚBLICO: cumplen las operaciones generales de seguridad y judicial, conforme a su jurisdicción, número de efectivos policiales y cantidad de población.
Organización: <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefatura de la U. R 2. Plana Mayor de la U.R 3. Unidades Especiales 4. Unidades de Orden Público. 	Organización: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comisarias Seccionales 2. Sub-comisarias 3. Destacamentos 4. Unidades Especiales
Cada Jefatura de U.R. se organiza: <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de la U.R 2. 2do. Jefe de la U.R 3. Inspectorías de la U.R 4. Asesorías de la U.R 	Cada Unidad operativa se organiza: <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe 2. 2do jefe 3. Oficiales subalternos 4. Suboficiales 5. Agentes

Fuente: Corro. G. (Comp.) (2014). *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste

2.3.3.2. Ley del Personal Policial N° 3758/81¹⁹

Esta Ley nos referencia al agrupamiento policial, la escala jerárquica policial, superioridad policial, estabilidad y estado policial y régimen disciplinario entre otros aspectos que hacen a la organización institucional. (Ver Anexo N° 3)

Cuadro 2.3: Superioridad Policial

SUPERIORIDAD POLICIAL	SUPERIORIDAD JERÁRQUICA	SUPERIORIDAD POR ANTIGÜEDAD	SUPERIORIDAD DE CARGO
Situación que tiene un policía con respecto a otro, en razón de su grado jerárquico o antigüedad en el mismo cargo que desempeñe.	Es la que tiene un policía con respecto a otro, por haber alcanzado un grado más elevado en la escala jerárquica.	Es la que tiene un policía con respecto a otro del mismo grado. Por la fecha de ascenso al grado último y a igualdad de ésta, por la antigüedad en el grado anterior.	Es la que resulta de la dependencia orgánica y en virtud de la cual un policía tiene superioridad sobre otro, por la función que desempeña dentro de un mismo organismo.

Fuente: Corro. G. (Comp.) (2014). *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste

Cuadro 2.4: Comando de Fuerzas o Unidades Operativas, Precedencia y Régimen Disciplinario

COMANDO DE FUERZAS O UNIDADES OPERATIVAS	PRECEDENCIA	RÉGIMEN DISCIPLINARIO
Será ejercido integral y exclusivamente, por personal del Cuerpo de SEGURIDAD. La sucesión se producirá en forma automática siguiendo el orden jerárquico y de antigüedad entre los integrantes de cada escalafón.	Sin perjuicio de la antigüedad relativa del personal del mismo, se establecen los siguientes órdenes de precedencia: <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal del Cuerpo de Seguridad 2. Personal del Cuerpo Profesional 	Sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal que los códigos y leyes especiales determinan para el personal policial en su carácter de funcionarios públicos, la violación de los deberes policiales establecidos en la Ley Orgánica Policial, otros decretos, resoluciones y

¹⁹ LEY DEL PERSONAL POLICIAL N° 3758/81. CONCEPTOS GENERALES. ARTÍCULO 1°: El personal policial de la provincia de Jujuy, quedará amparado por los derechos que garantiza la presente Ley, en tanto se ajuste a las obligaciones que impone la misma, los Códigos, Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales y vigentes que se refieren a la organización y servicios de la Institución y funciones de sus integrantes. Corro. G. (Comp.) (2014): *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste



	3. Personal del Cuerpo Técnico 4. Personal del Cuerpo de Servicios Auxiliares	disposiciones, harán pasible a los responsables de las siguientes sanciones disciplinarias: a) Apercibimiento escrito; b) Arresto Policial; c) Suspensión de empleo; d) Destitución – (Cesantía o exoneración)
Ejercerán cargos de: Jefatura de Policía, Plana Mayor Policial, Jefaturas de U.R., Comisarias sub comisarias y destacamentos.	La precedencia, es la primacía o la superioridad de un Cuerpo sobre otro.	La destitución es dispuesta por Decreto del Poder Ejecutivo de la provincia, mientras que las otras sanciones son impuestas según la superioridad policial imperante.

Fuente: Corro. G. (Comp.) (2014). *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste

2.3.4. Reglamentos: orgánicos, generales e internos

Esta estructura, organización y funcionamiento aprobado mediante leyes provinciales, a principios de los años ochenta, en la actualidad difieren sustancialmente, por cuanto se crearon diversas dependencias (Direcciones, Divisiones, Cuerpos y Secciones Especiales) y se modificaron las funciones de otras, motivadas por el crecimiento demográfico de la provincia, el surgimiento de nuevas formas de delinquir, organizaciones delictuales complejas, desarrollo de nuevas técnicas de prevención, mitigación e investigación del delito y nuevas formas de participación ciudadana.

Someramente, y desde la vigencia de las tres leyes policiales principales, los reglamentos orgánicos totalizan (7) y corresponden a la Plana Mayor Policial, a las Unidades Regionales de Policía y a los cinco Departamentos; mientras que los Reglamentos Generales totalizan (16) (Corro, 2014) y son de cumplimiento obligatorio para todo el personal policial como por ejemplo el Reglamento General de Régimen Disciplinario Policial.

En tanto que los Reglamentos Internos se refieren a la organización y funcionalidad de cada Dirección, Cuerpos y Unidades Especiales, como por ejemplo en el Reglamento Interno de la Dirección de Bomberos está previsto, en el organigrama, la División de Explosivos (Unidad Especial) con su respectivo Reglamento Interno detallando organización, su misión y función; también los Cuerpos tienen su Reglamento Interno como el del Cuerpo de Infantería o de Caballería. Consecuentemente hay una diversidad de Reglamentos Internos, algunos de los cuales no tienen, todavía, el acto



administrativo de aprobación por parte del ente superior policial y/o ministerial pero igual rigen las actividades internas específicas.

Incluso algunas dependencias, como por ejemplo nuestro objeto de estudio, no posee reglamentación interna, hasta la fecha, para sus actividades específicas; mientras que en otras dependencias no fueron actualizadas y en otras fueron modificadas coyunturalmente sobre la base de decisiones autárquica de cada jefe policial a cargo, temporal, de determinada unidad policial. La carencia de una homologación por autoridad competente de los reglamentos internos, en mi consideración empírica, se podría deducir, entre otros factores, de los cambios continuos de Jefes y Sub Jefes de Policía, cada uno con su impronta militar y policial²⁰, que expresaban, desde finales de la década del noventa, sus consideraciones respecto a la “reestructuración policial” que se debía implementar durante su gestión, originando consecuentemente cambios administrativos y traslados de personal en el área de nuestro objeto de estudio y por supuesto en la policía en general.

A modo de ejemplo, a continuación, extractaremos algunas alocuciones de Jefes y sub Jefes de Policía respecto a la “reestructuración policial” durante sus mandatos:

Cuadro 2.5: Discurso de Jefes y Subjefes de Policía

Alocución en el Editorial de la Revista Policial	Autoridad policial
1. “La reorganización en sus estructuras funcionales tiene que colocar a la institución en una imagen de eficacia (...)”	Jefe de Policía Tte. Cnel. ® Eduardo H. Gentiluomo
2. “(...) una profunda reestructuración de la fuerza policial.”	Jefe de Policía Crio. Gral. ® Eduardo R. Yapura
3. “(...) remarcando que la reestructuración de la fuerza es impostergable y hacia allí vamos.”	Jefe de Policía Crio. Gral. Nazario Torres
4. “(...) mejorar el funcionamiento general de la Policía y recuperar incondicionalmente la cadena de mandos, como ser la reorganización de la estructura y la creación de nuevas dependencias.”	Sub Jefe de Policía Crio. Gral. Jorge F. Zerpa
5. “Hacer lo posible para cambiar la mentalidad del policía, de ese hombre acostumbrado al conformismo de ver pasar los años sin experimentar reformas que mejoren el servicio (...)”	Sub Jefe de Policía Crio. Gral. Natalio A. Ruiz

Fuente:

²⁰ Desde el inicio del gobierno de facto, año 1976, la Jefatura de Policía estuvo signada por (10) militares (Oficiales Superiores) del Ejército Argentino tanto en actividad como retirados de esa fuerza armada. Mientras que las Sub Jefaturas de Policía estuvo a cargo de Oficiales Superiores en actividad que provenían de la antigua Escuela de Policía “Gral. Manuel Belgrano”. A partir del año 1991, las Jefaturas estuvieron a cargo de Oficiales Superiores, tanto en actividad como retirados, de la policía provincial, con la salvedad que en los períodos 1998/2001 y 2001/2003 también estuvo a cargo de Oficiales Superiores retirados del Ejército Argentino. En Policía de Jujuy (2007). *Policía de la Provincia de Jujuy. Su Historia*. Salta: Editorial Gerbasi, pag.341.



1. Revista Policial, (mayo-junio 1999), segunda época, número 1, p.6.
2. Revista Policial, (2007), número 1, p.5.
3. Revista Policial Fuerza Azul en Acción, (2012), número 3, p. 5.
4. Revista Policial Fuerza Azul en Acción, (2015), número 4, p. 5.
5. Revista Policial Fuerza Azul en Acción, (2017), número 6, p. 14.

Estas denominadas “reestructuraciones” de la organización y función policial, que a la sazón son una impronta de cada jefe policial que asume la jefatura, se traduce por ejemplo en cambios de denominación de dependencias, adición o quita de funciones específicas, mayor jurisdicción geográfica de intervención operativa y preventiva. Un ejemplo evidente sucedió en el mes de octubre del año 2017, cuando dejaron de desempeñar sus funciones específicas las (5) cinco Coordinaciones que dependían directamente de Jefatura de Policía, motivados por el ascenso, en jerarquías, de los Jefes a cargo de las coordinaciones que deben ocupar otras dependencias según la jerarquía o grado que ostentan y por traslados del resto del personal, superior y subalterno, a otras áreas más sensibles relacionados con estrategias en materia de seguridad ciudadana y pública.

También es una constante, como se verá más adelante, la modificación o cambios en el uso del uniforme policial (vestimenta), situaciones que no son acompañadas por la modificación unísona del Reglamento General de Uniformes Policiales. En este sentido, no se argumenta convenientemente para fundamentar los cambios o modificaciones en la vestimenta policial pero se realizan en un marco de actos administrativos internos, es decir puestas en ejecución mediante Resoluciones Internas de determinada Dirección, Departamento, Divisiones, etc., y luego refrendadas por Jefatura de Policía.

Estas contingencias policiales internas tiene correlación con el desgobierno de la seguridad por parte de las autoridades políticas de turno por cuanto favorecieron el autogobierno policial en cuyo marco institucional tuvo amplia independencia para autogobernarse orgánica y funcionalmente (Sain, 2010).

Asociaremos a este marco institucional un aspecto relevante como es la dinámica social, cambiante y demandante en temas de seguridad, y consecuentemente cómo la institución policial debería satisfacer esas necesidades al abordar problemáticas delictuales o contravencionales de importancia. Esas demandas que se traducen en circunstancias operativas están relacionados íntimamente al “hacer policial” proclives al



paradigma del orden e influenciados por una educación y formación escindidos de la sociedad (Sirimarco, 2012).

En este sentido, por ejemplo, la irrupción de la fuerzas policiales en la facultad de Agronomía²¹, el día 13 de abril de 2017, y que coincide con el recorte temporal del presente trabajo de investigación, motivaron el recambio en la conducción de la Jefatura de Policía provincial. Como premisa, generalmente los cambios en el Comando Policial, está íntimamente relacionada con el “hacer policial”, esta afirmación no es una valoración arbitraria sino el producto empírico de 30 años de servicio en la policía provincial. Es así que con este actual gobierno asumieron, el 12 de diciembre de 2015, como Jefe de Policía el Comisario General Aldo Abel Soles y como Sub Jefe de Policía el Comisario General Natalio Alejandro Ruiz. Una semana después, de los hechos acaecidos en la facultad de Ciencias Agrarias, asumió como nuevo Jefe de Policía el Comisario General Guillermo Corro y un mes después, el 12 de mayo de 2017, lo hizo como Sub Jefe de Policía el Comisario General Sergio Mendoza. Esta jefatura policial originó, al igual que toda nueva jefatura, cambios en la conducción de los diferentes Departamentos, Direcciones, Jefaturas de Unidades Regionales, Comisarías y Cuerpos Especiales con el consiguiente reacomodamiento del personal de oficiales jefes, oficiales subalternos y suboficiales y agentes, estos cambios son denominados generalmente como “reestructuración de la fuerzas policiales”, y es un denominador común.

²¹Fuente: Diario Digital El Tribuno de Jujuy, de fecha 15 de abril de 2017. Repudian operativo de la Policía en Ciencias Agrarias. Tanto las autoridades de la Unju como del gremio de docentes dijeron que se violó el artículo 31° de la Ley nacional 24.521. De acuerdo a un primer parte de prensa emitido por la Policía de la Provincia, efectivos policiales del Cuerpo de Radio Patrulla quienes se encontraban realizando recorridos preventivos por calles céntricas de San Salvador de Jujuy, la noche del miércoles, fueron notificados de numerosas denuncias emitidas por vecinos del barrio Los Naranjos, quejándose de una fiesta y ruidos molestos que provenían de las instalaciones de la Facultad de Ciencias Agrarias. El rector y los decanos repudiaron el operativo, criticando “la prepotencia y arbitrariedad con la que actuó la fuerza policía”.



III. La policía, una institución y organización pública

3.1. Una perspectiva organizacional

Luego de las consideraciones iniciales, que nos remitió a la conformación estructural y funcionamiento de la policía provincial, primeras aproximaciones referidas a conceptos que pueden influir en la formación doctrinal del sujeto policial y posiblemente en la comunicación institucional. La presente indagación proseguirá abordando y analizando referentes teóricos para contextualizar a la policía provincial. En esta parte del corpus abordaremos la conceptualización desde lo institucional/organizacional, su identidad, imagen y cultura, que nos permitirá emprender un posible derrotero al modelo comunicacional institucional vigente de la policía provincial. El abordaje conceptual de los temas planteados incluye acepciones que nos permitirá acercarnos al objeto de estudio, aclarando que no existe una mirada monolítica al respecto sino todo lo contrario, el análisis es para un extenso debate y que por supuesto excede esta investigación. Por lo que pretendo aportar una perspectiva más al campo de la comunicación institucional externa de la policía provincial respecto del “hacer policial” cotidiano.

3.2. La institución policial como sistema organizado

La sociología de la policía asiente que este término no es un objeto fácil de aprehender, la palabra misma tiene diferentes dimensiones²² pero también presenta otras perspectivas o ambigüedades. Una primera perspectiva de la policía como institución u organización nos remite al sociólogo Brodeur (2011) que menciona al sustantivo “policía” como:

Las encarnaciones de la policía. La noción de policía es personificada de diversas maneras. En función de su realización, la policía constituye en principio una *institución pública* que existe bajo un modo jurídico y que de esta forma es un medio

²² Las otras principales dimensiones de su objeto, como variantes de la palabra “policía” son: El verbo “*policer*”, en la sociología anglosajona hay una distinción entre *pólíce* (lo policial y la policía) y *policing* (la actividad de la policía). Esta distinción permite romper la fascinación que ejerce la “policía pública”: aquellos que hacen las actividades policiales pertenecen también tal vez más al sector privado que al público y cada vez más a organizaciones militares o militarizadas. El adjetivo “*policier*” tiene una significación literal que corresponde al sentido del sustantivo “policía [*police*]. Sin embargo cuando se une a la palabra “Estado” para formar el sintagma “Estado policial” toma en todas las lenguas connotaciones amenazantes (*pólíce State, Poliziestaat*, etc.) que ejercen la fascinación de los elementos de lo trágico. Brodeur, J. (2011). *Las caras de la policía: prácticas y percepciones*. Buenos Aires: Editorial Prometeo Libros.



de ejercer en derecho el poder político. Sin embargo, la policía no es sólo una institución pública, ella se encarna en *organizaciones* policiales que emplean un *personal* determinado [...] los policías de uniforme que pertenecen a los aparatos públicos. (p. 344)

Es así, que la policía de la provincia, es una institución pública que se organiza y funciona en este marco, creando y modificando su estructura organizacional y funcional para satisfacer las necesidades en materia de seguridad de la sociedad. Al respecto, Fishter, J. (1974), desde lo institucional ahonda en esta noción al afirmar que “Institución es una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según unas determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas” (p. 248).

Desde este matiz, Rondoletto (2014) refiere a la institución como un término complejo, donde cada cultura aparece como un sistema más o menos coherente de instituciones, es decir es un conjunto de procesos por los cuales una sociedad se organiza o regula la vida social, y añade, que no existe relación social que no se inscriba en un cierto contexto institucional. Y conceptualiza que la institución designa un organismo que tiene una estructura estable que obedece a ciertas reglas de funcionamiento y persigue ciertas uniones sociales (se habla de instituciones políticas, económicas, escolares, etc.). Y nos da dos premisas importantes: sistema y cohesión social [integrantes de un grupo de personas que generan lazos comunes que los unen], es decir, para que haya cohesión social es necesario la presencia de un orden sistemático, dado por una estructura organizacional y funcional coherente.

En este sentido, una primera aproximación a ese sistema mencionado, que rige la gestión de una de las funciones de la policía como lo es la seguridad ciudadana, se efectúa mediante un orden sistemático que forma parte de los componentes de un sistema de seguridad, al respecto, Binder (2012) expone:

En su conjunto [el sistema] se conforma por diversas instituciones, procedimientos y reglas que conforman subsistemas bastantes diferenciados. En primer lugar, se encuentra el subsistema de gobierno (...) que se materializa con la creación de nuevos ministerios, secretarías o áreas de seguridad específicas en los distintos niveles nacionales, provinciales o municipales (...). En segundo lugar se encuentra



el subsistema policial, formado por las distintas organizaciones policiales y sus extensiones (...). (p.8)

En tanto que, cuando se habla también de sistema, referentes como Muriel y Rota (1980) afirman que:

Institución es un sistema [social] que forma parte de un mayor sistema o suprasistema, el cual constituye su medio ambiente político económico y social específico. A su vez el suprasistema está contenido por un macrosistema representado por la sociedad en general. Por su parte, la institución [policía provincial] está constituida por diversos subsistemas que son, por ejemplo, todos los departamentos de la organización, y por numerosos componentes que son los individuos que la integran. (p.39)

Es así que en el interior de una organización, como policía provincial, está constituida por subsistemas o extensiones dentro de ella, como por ejemplo los Departamentos, las Asesorías y las Direcciones como la de Relaciones Policiales que se interrelacionan estructural y funcionalmente dentro de ese subsistema y que interactúan entre sí para lograr un objetivo común, por ejemplo el bienestar social, en áreas relacionadas a la seguridad ciudadana como pública.

Entonces para que haya cohesión social, en términos de Rondoletto, es necesario ese orden sistemático, mediante la participación activa de los principales actores sociales como las instituciones públicas, en este caso la policía, y los integrantes de un contexto histórico social para lograr fortalecer el bienestar del tejido social. Por lo tanto considero que sería condición sine qua non que en la organización objeto de estudio haya estrategias necesarias para una gestión y administración eficaz de la comunicación institucional externa con el fin de desarrollar y alcanzar el bienestar común.

3.3. Lo instituido e instituyente

En una institución pública hay características importantes y distintivas que comprenden lo instituido y lo instituyente. Para referirnos a ellos, lo haremos mediante el siguiente ejemplo: lo que está instituido en la policía provincial son las leyes, reglamentos estructura, organización y funcionamiento previstos en la Ley Orgánica Policial, Ley del Personal Policial y Ley de Retiros y Pensiones. Y particularmente, nuestro objeto de



estudio, la Dirección de Relaciones Policiales, que es el nexo con la comunidad según lo establece su artículo de creación, “crear, asegurar, robustecer y difundir la imagen de la institución y sus integrantes” realiza sus actividades de comunicación institucional en un marco de disposiciones u órdenes superiores, es decir un sistema administrativo burocrático y disciplinario establecido. Es decir, es todo aquello que se estableció institucionalmente y que esta, todavía, vigente en la organización mediadora entre la institución policial y la comunidad.

Lo instituyente, como lo describe Rondoletto (2014), aparece en las márgenes de lo instituido y toma contacto con lo establecido o estratificado. Entonces, lo instituyente, por ejemplo los medios de comunicación o la opinión pública, es aquello que cuestionará, interpelará y propondrá algo nuevo, opuesto o transformador intentando modificar el orden establecido, lo instituido. Que en el caso de la institución policial se correspondería, entre otros aspectos, con una formación policial militarizada, la parquedad comunicativa, una actitud sesgada y aséptica con la ciudadanía, aspectos que requieren reformas estructurales policiales a nivel provincial, en temas relacionados a procesos comunicacionales externos, optimizándolo para potencial su relación con la sociedad, y para ello también es necesario las políticas públicas del Estado provincial destinadas a la seguridad ciudadana y pública.

Estas características distintivas, están en constante tensión, en una posición o relación antagónica entre lo instituido y lo instituyente, en los procesos activos de la institucionalización. Por eso, considero, que en la actualidad cobra fuerza las dos posturas o paradigmas de la seguridad, donde la visión del sujeto policial y la mirada del ciudadano diferirían en cuanto a su formación y relación con la comunidad. Como afirma Rondoletto (2014), entre lo instituido y lo instituyente, se generan fuerzas centrípetas y centrifugas que estratifican la institución, en este sentido, el paradigma del orden con sus características muy presente en las fuerzas policiales instituyó una representación lógica endógena y autista²³ en la formación (tradicional militarizada) y de relación con la

²³ La tendencia endógena y autista de la Administración, es una lógica de funcionamiento, que pugna internamente con una línea de trabajo estimable desarrollada por empleados públicos, se reproduce en el seno de un sistema rígido y jerárquico que propicia una mirada hacia dentro, concéntrica, de todos los elementos que la configuran. Así, la Administración en su conjunto se constituye en un microuniverso autónomo dentro de la sociedad, que a su vez va generando espacios estancos hasta llegar a la unidad mínima (el funcionario). Aranes Usandizaga, J. (2011). *La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática*. Disponible en: www.ehu.es/zer/zer1/notivaran.html



comunidad. Por lo tanto, considero que estas fuerzas inciden en las instituciones de orden policial y como afirma Fichter, (1974) pueden simplificar, positivamente, el comportamiento social de la gente o bien, negativamente, cuando las instituciones a veces ponen obstáculos al progreso social.

Entonces, podríamos considerar, que la comunicación institucional de la policía provincial estaría muy ligada a este contexto endógeno y autista por cuanto las policías han desarrollado la creencia que con solo planificar y desarrollar los servicios específicos, nos referimos al “hacer policial”, sería suficientes para obtener un prestigio y la consideración de los ciudadanos soslayando la comunicación entre éstos y la policía. Cuando en realidad las fuerzas policiales deben estar deseosas de explicar al público cuáles son sus políticas, sus actividades diarias y si cumplen con las expectativas de la ciudadanía (Canceló San Martín, 2006).

3.4. Una agencia de seguridad corporativa

Entonces, resulta importante entender algunos conceptos relacionados a la principal agencia de seguridad provincial y que permita identificar y diferenciarla de otras organizaciones o instituciones, en ese océano semántico u opiniones a la hora de definir acepciones en el contexto de nuestro objeto de investigación.

3.4.1. El concepto corporativo

La policía provincial al igual que otras instituciones u organizaciones con fines públicos, son entidades dinámicas, con constantes modificaciones o cambios que repercuten en su organización y funcionamiento. Y teniendo presente que nuestro objeto de estudio, la Dirección de Relaciones Policiales y su comunicación externa, indudablemente se enfrenta nuevos retos porque la ciudadanía exige que se comuniquen para transparentar sus actos y se legitimen socialmente como institución.



En este sentido cuando nos referimos a organización, Costa (1995) lo relaciona, en una de sus dos vertientes²⁴, con lo corporativo, una idea de *corpus* o de integridad de todas las partes que componen ese *corpus* entero y adiciona que hay un sistema orgánico, de cuerpo vivo, un conjunto de órganos que realizan una función común. Y finaliza, afirmando que “son esas partes constitutivas en interrelación las que definen la idea dinámica de *corpus* en sentido físico, y la idea de *espíritu de cuerpo* en sentido psicológico: espíritu y cuerpo corporativos” (Costa, 1995, p.34).

Y con esta idea consideraremos el espíritu de cuerpo en la policía provincial, ya que esta agrupa al personal policial en diferentes cuerpos, consecuentemente se organiza en forma de un Cuerpo²⁵ y cuyos integrantes, tanto personal masculino como femenino, desarrollarán sus funciones específicas en el ámbito provincial.

En este contexto, el espíritu de cuerpo policial cohesiona fuertemente la disciplina semi-militar, la subordinación jerárquica y la hermandad que presupone sentimientos similares, entrega y compromiso con su par, adhiriendo a una manera de sentir como sujeto policial y su pertenencia a una institución que tiene como misión el bienestar social en temas de seguridad.

Al respecto, Bustamante²⁶ (2006 citado por Clavijo, 2010) define el espíritu de cuerpo como:

El espíritu policial mide la vocación de servicio del policia. Se puede hablar de un elemento policial común, el cual permite la participación en los valores de entrega, audacia, lealtad y eficacia en los procedimientos en los cuales arriesgan sus vidas los policia en pro del cumplimiento de su deber, para dar solución a conflictos y resolver actos delictivos. Al hablar de “espíritu” a este respecto, se requiere significar

²⁴ La otra vertiente es la corporación que posee un sentido más “organizacional”: significa agrupación o comunidad; de modo que una *corporación* es una agrupación [...]. Esta ambivalencia del término *corporate*, o corporativo, abarca el *corpus* íntegro de la organización, su estructura y su funcionamiento. Costas, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

²⁵ Ley Orgánica Policial N° 3757, en su Artículo 57, menciona: La Policía Provincial se organizará en forma de un Cuerpo centralizado en lo administrativo y descentralizado en lo funcional. Los comandos de unidades, en las áreas de su responsabilidad, desarrollarán tareas de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de operaciones. Mientras que la Ley del Personal Policial N° 3758, en los Artículos 18 y 19, exponen: (...) el personal policial se agrupara en Cuerpos, (...) conforme al siguiente agrupamientos: Cuerpo de Seguridad, Cuerpo Profesional, Cuerpo Técnico y Cuerpo de Servicios Auxiliares. Por ejemplo, Cuerpo de Infantería, Cuerpo de Policía Caminera, Cuerpo de Bomberos, Cuerpo de Caballería. Corro, G. (2014). *Digesto Policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*, 1ra. edic. Jujuy: Editorial El Fuste.

²⁶ María Eugenia Bustamante, es miembro del Comité de Ética y Profesora de la Escuela de Investigaciones de Chile. En el año 2006 dicto el curso, online, denominado “*El espíritu policial*”, auspiciado por el Departamento de Actualización Académica y Especialización Policial (DAAEP).



el involucramiento del policía como persona, con las actividades institucionales (...). Hay una unión policial que trasciende las técnicas y los conocimientos adquiridos que moldea e imprime el quehacer de cada funcionario policial. El espíritu policial no se estudia en un texto, sino que nace de lo más profundo del llamado que tuvo cada profesional policial al convertirse en un servidor público. (p. 101)

Es así, que este espíritu de cuerpo está presente o mencionado cotidianamente en el “hacer policial” provincial a través de sus diversas actividades como la educación y formación policial, en las preventivas y operativas referidas a la mitigación de delitos o contravenciones y en la participación social. Por ejemplo, en la Revista Policial Fuerza Azul en Acción (2012) se hace referencia en la finalización del III Curso de Infantería para Personal Femenino aquel aspecto: “las exigencias que solamente la instrucción semi-militarizada demanda, hizo que los días, y en otras oportunidades las noches de las jornadas de entrenamiento, fueran agotadoras y llevaron al límite las humanidades de las cursantes; creando entre ellas la sustancialidad gregaria que en orden cerrado se llama ESPIRITU DE CUERPO” (p.58). Así también en la Revista Policial Fuerza Azul en Acción (2017) se menciona ese espíritu policial en las que el personal policial realizó diferentes servicios del ámbito de la Unidad Regional Tres, al enfatizar que “No es menos importante hacer notar que los diferentes acontecimientos que se presenta en el calendario y sus respectivos operativos de seguridad se lleva adelante con un fuerte ESPIRITU DE CUERPO y camaradería, el cual se lleva a un mutuo respeto y vinculo más allá de la relación netamente laboral” (p.80).

El espíritu de cuerpo, desde una mirada empírica, podemos afirmar que es inherente a toda la fuerza policial pero aquella condición se hace más evidente, está más comprometido en las acciones específicas conjuntas de sus integrantes como en los denominados Cuerpos de Infantería, Caballería, Bomberos y de Unidades Especiales como el C.E.O.P (Cuerpo Especial de Operaciones Policiales) que realizan una función común, en términos de Costa (1995). Pero también está presente en los sucesos sociales como participación en los desfiles policiales, en eventos lúdicos o cuando realizan actividades deportivas que se llevan a cabo anualmente conmemorando el Día de la Policía. Ese espíritu de cuerpo siempre está, en mayor o menor medida. Sozzo (2005) respecto al espíritu de cuerpo refiere a “la identidad policial como un conjunto de atributos sociales, políticos y culturales, con su debido respaldo jurídico, es la materia



prima a partir de la cual se configura el espíritu de cuerpo que no es solo una sensibilidad, forma de ver y sentir, sino también una práctica, en cuya construcción tiene mucho que ver el régimen disciplinario (...)” (p.105).

Esta idea de corporativo, Costas (1995) lo asocia a la Cultura, a la Identidad, a la Imagen y a la Comunicación como un rasgo o función sustancial en términos corporativos. Y serán estos conceptos con los cuales nos aproximaremos a nuestro objeto de investigación, la comunicación institucional de la Dirección de Relaciones Policiales.

3.4.2. Identidad corporativa

Toda institución u organización pública y privada, al igual que una empresa, necesitan diferenciarse entre sí, necesitan una identidad, cada una es única en sus acciones específicas, similares o diferentes, pero todas dirigidas a la sociedad.

En un sentido muy amplio, la Real Academia Española define identidad como “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”. Entonces podríamos afirmar que la identidad policial provincial tiene correspondencia con esa acepción por cuanto, en el libro *Policía de Jujuy: Su historia*, se enuncia que “la famosa marcha-canción dedicada a la Policía Argentina²⁷ que la Institución la adoptó como Marcha para la Policía de la Provincia de Jujuy, pasando a ser un sello de identidad” (p.273). Cuyos acordes musicales son interpretados por la Banda de Música de la policía provincial en todos los actos conmemorativos relacionados a la institución, poniendo en relieve esa identidad policial en el imaginario colectivo de sus integrantes y en el contexto histórico social. (Ver Anexo N° 4)

Así mismo, una mirada sesgada a un aspecto meramente visual, la identidad de la policía estaría relacionada estrictamente con hombres y mujeres vestidos uniformemente de azul, portadores de un arma de fuego y emparentado con la imagen de

²⁷ La marcha-canción para la Policía Argentina, fue escrita por el oficial subalterno Eduardo Catalino Burgos Araoz, [oficial que terminó sus carreras en la Dirección de Bomberos]; la música es del entonces Comisario Nicolás E. Rico y fue publicada con fecha 5 de febrero de 1975, en la ciudad de San Salvador de Jujuy, según consta en el ejemplar *Policía y Sociedad*, órgano de la Mutualidad del Círculo de Oficiales de la Policía de Jujuy (octubre-1975), año 2, número 6, p.32.



un gallo (ave de corral) que forma parte de los blasones del escudo²⁸ o monograma de la policía de Jujuy. (Ver Anexo N° 5). En este contexto, el gallo estaría identificando al hombre y mujer policía por cuanto cada vez que se conmemoraba el Día de la Policía provincial se estilaba obsequiar, al personal que cumple 25 años de servicio efectivo tanto para el personal superior y personal subalterno, una medalla de oro con la imagen citada, distinción conocida como el “Gallito de Oro”.

Ahora bien, desde una mirada organizacional o corporativa, la identidad no se limita solamente a lo visual. Siguiendo a Costa (1995) no son los logotipos, imágenes y formas gráficas o los colores corporativos; en lo que se refiere a identidad, expresa: “La identidad de una organización es algo mucho más profundo, substancial y también operativo; algo que está impregnado en la forma de ser y de hacer de la organización, en su conducta global, y que es compartido por el colectivo interno” (p.42). Para este autor, la identidad se transforma en imagen. Mientras que Capriotti (2009) reconoce dos grandes concepciones: el enfoque del diseño y el organizacional. El primero es una representación icónica de una organización, es decir “lo que se ve”, es una identidad visual; mientras que el enfoque organizacional está definido por el carácter o personalidad de la organización, es decir además de los aspectos gráficos tiene como rasgos distintivos las creencias, los valores y atributos que le dan su especificidad, estabilidad y coherencia, con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos, pero en permanente cambio.

Acentuamos que la policía de la provincia tiene como misión la seguridad de las personas y bienes y se correlacionan con el bienestar social. En consecuencia, coexiste y convive en sociedad, por lo tanto los ciudadanos están interesados en conocer los diferentes servicios que competen a la policía y como podrían acceder a ellos. Así

28 Simbolismo del escudo heráldico de la policía de Jujuy: Sobre un campo de color azur (azul), símbolo de la justicia, el celo del deber, la verdad y la lealtad que caracteriza al servidor público de seguridad, se centra en fondo de color celeste plata, el mapa del territorio jujeño que representa el terreno de acción en que los hombres de nuestra institución desempeñan la loable tarea de servir a la comunidad. La figura de nuestro emblema provincial, simboliza la autoridad y el poder estatal jerárquico. Siete estrellas azules de cinco puntas dispuestas en arco, representan a las siete Unidades Regionales en las que se divide nuestra fuerza, guardianas del orden en cada zona, En la parte inferior un gallo, símbolo tradicional de vigilancia, resistencia y tenacidad en la lucha. Se adoptó la inscripción “POLICÍA DE JUJUY” en esmalte blanco, porque identifica a la incorruptibilidad, la prudencia y la obediencia. La bordura, en este caso, simboliza a la Institución como protectora de los derechos del hombre. En el art. n° 8 del Reglamento de Uniformes, se especifica que éste estará confeccionado en tela azul y bordado en hilo o serigrafía y tendrá un tamaño de 10 cm de alto por 8 cm de ancho, el mismo se portará en el brazo izquierdo. Sala, M. (2003). El Escudo Heráldico de la Policía de Jujuy. Revista policial. Fuerza Azul en Acción, 1, 8.



también, demanda una información institucional en todos sus aspectos, tanto positivos como negativos, relacionados al comportamiento de sus integrantes en la labor específica, esto le permitiría tener una percepción de la institución para optimizar una interrelación comunicacional. De ahí, la asociación de corporativo con comunicación por cuanto, “la comunicación es lo que estructura la realidad social. Y en el ámbito de las empresas, su realidad organizacional, su cultura y su conducta corporativa. La comunicación es el sistema nervioso central de la organización (Costas, 1995, p.46).

Desde estas perspectivas, podemos inferir que lo instituido en la fuerza policial a través de sus Leyes Orgánicas y Reglamentaciones Internas todavía rigen en el “hacer policial” en todas sus facetas y que se lleva cabo a través de su misión, su organización y funcionamiento, la importancia de su existencia y la visión que pretende alcanzar. Esto motivó que la policía local haya desarrollado la creencia que con solo planificar y desarrollar los servicios específicos, nos referimos al “hacer policial”, sería suficientes para obtener un prestigio, reconocimiento y la consideración de los ciudadanos soslayando la conducta global del sujeto policial, lo corporativo, y la comunicación entre los dos actores principales. Que, como afirma Canceló San Martín (2006), estas instituciones deben estar deseosas de explicar al público sus actividades en todas sus facetas diarias y si cumplen con las perspectivas ciudadanas en la materia que las compete. Por lo tanto, en temas relacionados a la seguridad de las personas y bienes y que se correlacionan con el bienestar social, la principal agencia de seguridad de la provincia debería tender a la concreción de un aparato comunicativo que se encargue, además de promover y preservar la identidad e imagen institucional, de optimizar la calidad informativa en temas de seguridad. Se hace necesario, entonces, salir de aquella parquedad comunicativa.

3.4.3. Imagen corporativa

La imagen policial está relacionada intrínsecamente con todo lo que hace y deja de hacer en el desempeño en sus actividades específicas, por lo que se debería considerar que al ciudadano le interesa conocer tanto las actividades positivas y como las actitudes negativas que forman parte de la identidad corporativa, lo que le permitirá una percepción de la organización al conocer su singularidad y cualidades.



Al respecto es fundamental la interacción con los ciudadanos y, desde una perspectiva empírica, considero que para optimizar una acción recíproca con el vecino no es suficiente con solo informar el “hacer policial” cotidiano mediante la descripción, sucinta, de hechos del ámbito policial denominadas “novedades diarias”. Al respecto Luchetti (2013) refiere que es necesario la participación y el aporte profesional en el área comunicacional para optimizar, fortalecer y desarrollar una imagen positiva de la institución policial, tanto para mostrar la realidad corporativa y mejorar una interacción con los ciudadanos, superando barreras institucionales internas, para brindar igualdad de oportunidades relacionados al bienestar de los ciudadanos en materia de seguridad.

Entonces, la agencia de seguridad provincial, como institución pública, cobra importancia dentro de un contexto social y para conceptualizarlos, primeramente, será entendida como afirma Agüero (2005):

“Pensando la sociedad como una red de interacciones e intercambios sýgnicos, las instituciones (u organizaciones) se proponen como particulares espacios de legitimación de representaciones e interpretaciones (...) una institución es un grupo de individuos, susceptible de ser descrito y analizado por sus acciones y producciones (lo que hacen) pero, principalmente, por cómo se relacionan sus integrantes entre sí y cómo son representados por los demás individuos/públicos (qué y cómo dicen). Desde esa intersección comienza a vislumbrarse el concepto de imagen institucional” (p. 158).

Desde esta importante mirada, donde se pone énfasis que una organización es descrita y analizado por sus acciones y producciones y como son representados sus individuos por el público, y que en este caso lo asociamos a la policía provincial, diremos al respecto que la imagen de la policía que se puede vislumbrar todavía en la actualidad esta signada por la observación del “hacer policial” en toda su magnitud, no solo a través de los Partes de Prensa Policial diarios que confecciona la Dirección de Relaciones Policiales y que son mediados por los medios de comunicación, en este caso locales. Razón por la cual podríamos conjeturar que esa mínima información diaria ocasionaría una identidad e imagen desacertada de la policía local por parte de la ciudadanía que tiene acceso a un sinfín de información que recibe por otros canales de comunicación local.



Al respecto, presuponemos que existiría un distanciamiento entre el ciudadano y la policía provincial, lo cual se expresa en el desconocimiento de las tareas u acciones que realiza cotidianamente, y que no fenece en los Partes de Prensa Policial diarios, lo que indicaría que podría existir una suerte de compartimento estanco entre estos dos principales actores sociales, consecuentemente, debilitando la interacción policía-ciudadano.

Estar inmerso en una situación hermética, distancia las percepciones que puede tener el ciudadano de lo que debe la policía realizar en su función específica respecto de lo que espera una gran parte del imaginario social. En este sentido, el ciudadano espera todo del policía, es decir que cuide su casa, su barrio, a las personas, que haga prevención del delito, investigación de hechos delictuales y mitigación de eventos críticos policiales que pueden entorpecer su vida cotidiana exigiendo más profesionalización de los cuadros policiales. Esta apreciación que tiene el imaginario social con respecto a la policía, tiene como origen la visión en el desarrollo de funciones basadas en los mitos de la policía, todavía muy arraigadas en el colectivo social. En relación a lo expuesto, Sain (2010) afirma:

Ese desconocimiento se debe, en gran medida, a la amplia difusión de un conjunto de *mitos de la policía*²⁹ a partir de los cuales se conforman ciertas visiones sobre la misma que *objetivan* y *reifican* un tipo de agencia policial que dista notablemente de sus modalidades reales de organización, de sus rutinas y hábitos cotidianos y de sus basamentos culturales específicos, es decir, del *trabajo policial concreto*. (p. 23)

En consecuencia, suponer a la policía local en éstos términos no hace más que colocar en el imaginario colectivo una imagen institucional que no es. Desmitificar sus funciones es una tarea esencial y conlleva una comunicación fluida, estructurada, profesional y mantenida en el tiempo, que garantice la información de sus actividades para fortalecer la identidad y la imagen corporativa para el bienestar social (Canceló San Martín, 2006).

²⁹ En casi todas las policías de América Latina, existen tres mitos: a) *el mito funcional*: los esfuerzos organizacionales y la cantidad de recursos humanos, operacionales e infraestructurales destinados a la control del delito son menores y, en ciertos casos, exiguos, por lo que realizan tareas ajenas a la función específica. b) *el mito organizacional*: en cuyo marco se concibe y proyecta a la policía como la única institución portadora de las destrezas y capacidades para afrontar las complejas labores del control del delito, cuando en realidad hay un red de agencias y organizaciones estatales para conjurar el delito y c) *el mito fáctico*: mediante el cual se concibe que la seguridad pública se genera, produce y mantiene exclusivamente a través del uso de la fuerza. Sain, M. (2010). *Las reformas policial en América Latina. Una mirada crítica desde el progresismo*. (pp. 24-25).



En este contexto, es relevante el concepto de imagen institucional que, por cierto, no es un concepto estático, sino que se enmarca en una organización con una estructura organizacional y funcional dinámica y sensible a los vertiginosos cambios en el contexto histórico social en materia de seguridad ciudadana y pública. Cancelo San Martín (2006) refiere que la imagen de las policías nunca han sido impermeables y siempre se han visto afectadas por diversas causas como la falta de comunicación con la sociedad durante décadas y debido a un silencio informativo practicado por las fuerzas de seguridad. Este silencio se deduce de propias experiencias a lo largo de mi paso por la institución policial, cada vez que se hacían las tareas específicas siempre nos inculcaban, y a veces nos imponían, un viejo adagio policial: “la policía siempre trabaja en silencio”. Y esta forma de trabajo, silencioso, muchas veces para ocultar deficiencias, se mantuvo y mantiene en el tiempo.

Entonces considero que debemos desandar aquel itinerario para lograr entender que es la imagen organizacional. En este sentido, todas las empresas u organizaciones públicas comunican, quiéranlo o no. La imagen es para el público, según (Costas, 1995) un conjunto de “valores” de percepción (honestidad, voluntad, conducta, etc.) y de experiencia (como fue tratada en una sede policial o en un operativo, etc.), por esto, para el público, la imagen es la realidad. Pero también Capriotti (1992), refiere que la imagen no es otra cosa que una forma retórica (en términos de convicción, persuasión, etc.) utilizada para visualizar y denominar a un conjunto de actitudes que poseen las personas, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones. Y lo hacen mediante dos componentes: cognitivo y emocional, donde el primero refiere a la percepción (son los pensamientos, creencias e ideas) y el segundo es un sentimiento (son emociones de simpatía, odio, rechazo, etc.) sobre una cosa, persona u organización.

Es así que, la imagen de la organización que se proyecta a la sociedad, mediante procesos comunicativos, cobra relevancia, porque necesitan ser reconocidas, confiables e identificarse con ella, Muriel y Rota (1980) afirman al respecto:

La imagen de una institución es una complicada red de actitudes y criterios que se forman en la mente de un grupo de personas a partir de las políticas y los productos o servicios que ésta ofrece. En su sentido más amplio, la imagen institucional es la representación mental (cognitiva y afectiva) de una institución como un todo. Está formada por conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen de la



totalidad de las actividades y comunicaciones de esa institución y que originan una respuesta por parte de los públicos de la misma. (p. 53)

Entonces, todo lo hace o deja de hacer la policía, en servicio o de franco, es observado y evaluado por la sociedad constantemente, ésta tiene una percepción y conforma una imagen buena, regular o mala. Esa percepción de la imagen policial se potencia, en términos de organización o institución, positivamente con el desarrollo de excelentes servicios y comunicación con los ciudadanos, y negativamente con el comportamiento individual o colectivo del personal policial cuando consume (en exceso) algunas sustancias socialmente aceptadas o cuando es sospechado de algún ilícito. No interesa si lo cometió uno o dos policías, sino que el esquema mental que se construye socialmente es que todos de esa unidad policial o región son iguales o peores.

Otro aporte significativo al tema, por experiencias propia, la policía provincial está muy ligada a un contexto endógeno y autista (Aranes Uzandizaga, 2011). Y esta aseveración se observa cotidianamente en el desarrollo de las actividades de la policía, es así que, generalmente, se realizan en un marco de compartimentos estancos, donde cada Unidad Regional, cada comisaría o cuerpos especiales y cada jefe “atiende su juego” desde una perspectiva burocrática y sobre todo jerárquica. Es así que, los logros positivos en materia de seguridad pocas veces son compartidos entre sus colegas por propia iniciativa, siempre es necesario que haya una orden superior para ello, y esto se potencia negativamente cuando una actividad específica tiene óptimos resultados (mediante la aplicación de un proyecto policial) llevada a cabo por un personal de jerarquía inferior. Quedando en evidencia que la exacerbada jerarquización piramidal es una de las barreras institucionales negativas para una óptima comunicación interpersonal.

En definitiva, se pretende que la policía local sea percibida como una Institución que logre inspirar respeto y confianza. Por lo tanto se supone que gestionar y administrar la comunicación institucional externa de la principal agencia de seguridad provincial es una necesidad insoslayable y que debería ubicarse en los primeros planos corporativos para lograr una percepción positiva de la institución por parte de la ciudadanía y que podría redundar en el bienestar de la sociedad.



3.4.4. Cultura corporativa

La identidad corporativa y la imagen corporativa de la policía provincial, según las consideraciones precedentes, está relacionado intrínsecamente con el “hacer policial” cotidiano sustentada por Leyes Orgánicas y Reglamentaciones Internas y de las actividades culturales, que en una primera aproximación todavía es adyacente a una expectativa más realista y viable que pretende alcanzar la organización en estudio, ser “el nexo con la comunidad” (Revista Policial Fuerza Azul en Acción, 2015, p.56).

En este sentido, estimo que la organización analizada debería tener presente también, para pretender aquella expectativa, que la cultura corporativa policial es un aspecto importante para el sujeto policial y que puede tener injerencia en la comunicación institucional. Por ello, es importante mencionar la diferencia que plantea Capriotti (1992) respecto a que la identidad expresa lo que la organización es y desea ser y se traduce en su forma de actuar y como implementa sus ideas y acciones específicas, es decir en la cultura de la organización y como ésta definirá la identidad y asignar una forma y coherencia a la imagen de la organización. En este mismo itinerario, Costa (1995) refiere que el ser de la empresa es su identidad, modelada por su cultura organizacional y manifestada a través de la actuación, en este caso, el “hacer policial” en el contexto social, de acuerdo a sus patrones adquiridos, por lo que la cultura se integra así al corpus del organismo, a su identidad innata.

Pero cuando hablamos de cultura; y para no ingresar a ese mundo de conceptos, miradas diferentes de diversos autores; nos referiremos a un concepto más genérico del mismo. Desde esta perspectiva, citaré a Capriotti (2005) quién refiere que en cualquier sociedad, sea esta antigua o moderna, existe siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparte y acepta, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de Cultura. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de cultura de la organización o cultura corporativa.

Entonces, la cultura corporativa policial cobra relevancia. Se hace necesario entender la misma, y siguiendo a Edreira (2011), definir cuáles son los rasgos principales



que identifican a la cultura de la policía local, y para ello es necesario conocer la realidad institucional de la policía, es conocer los datos objetivos y hechos reales y que están relacionados con su historicidad, los recursos humanos, su estructura organizacional, su doctrina y los servicios específicos que desarrolla en pos del bienestar social en cuanto a la seguridad de los mismos.

Al respecto en el Capítulo I, comenzamos con un análisis somero de la historia de la policía provincial, visibilizando un segmento de la misma. En este sentido, el corpus de la investigación nos remitió a la conformación organizacional, es decir estructura y funcionamiento de esta institución que brindó un marco referencial que nos permitió una primera aproximación de la organización principal y en la cual está incluido el objeto de estudio. La realidad institucional de la policía tiene como datos objetivos y hechos reales, por ejemplo, una planta de personal de 7.776 efectivos policiales distribuidos en todo el ámbito provincial y como hechos reales la intervención en la Facultad de Agronomía con sus consecuencias descriptas.

3.4.5. Factores de una cultura corporativa

Prosiguiendo este itinerario, trataremos de visibilizar el perfil de la cultura corporativa actual de la institución policial, sus orientaciones y el grado de arraigo en la policía, susceptibles de optimizar para cimentar un deseable proceso comunicacional institucional. Para ello investigaremos los diferentes factores que actúan como “señales” de las características de esa cultura corporativa, que en términos de Capriotti (2009) hay tres aspectos a investigar en una organización y son los factores sociológicos, los factores de dirección y los factores de comunicación. Los **factores sociológicos** están vinculados al comportamiento de los individuos en el grupo, y manifiestan claramente las pautas que se comparten, dentro de los cuales están las creencias, los mitos, los valores, las normas, los ritos, los tabúes, y el sociolecto. Mientras que los **factores de dirección** son los sistemas formales de la organización y se refieren a la estructura organizativa, las estrategias de la organización, el estilo de dirección y los sistemas de control. Y por último, los **factores comunicativos** referidos al estilo comunicativo de la organización, es decir las acciones comunicativas internas. Aspectos que definiremos y ejemplificaremos respetando el marco teórico, la experiencia de haber pertenecido a la



institución y mediante la técnica de observación participativa con el personal policial de diferentes jerarquías y responsabilidades.

3.4.5.1. Los factores sociológicos

3.4.5.1.1. Creencias

Las **creencias** “son las suposiciones y presunciones básicas que tiene las personas sobre el funcionamiento de la organización” (Capriotti, 2009, p.149). El imaginario social presupone que la policía debe saber y hacer de todo y resolver todos sus problemas relacionados tanto con el delito, la contravención y de sucesos cotidianos, de ser partero hasta psicólogo. Que el policía deber ser diplomático para resolver situaciones problemáticas, no debe tener miedo, debe vencerlo y actuar para garantizar la paz pública, la seguridad y la sana convivencia entre sus habitantes. Pero a la vez cuando no son satisfechas sus peticiones o no se solucionan sus problemas la policía pasa por un cambio abrupto, se convierte en villano, en el ignorante, en la persona que no trabaja, etc. etc. Estas y otras presupuestos permiten la vigencia de los mitos de la policía y habrían motivado que la policía provincial, por ejemplo, se auto-prepare a través de un sinnúmero de cursos teóricos prácticos relacionados a la faz preventiva y operativa exclusivamente, es decir se autogobierne, sea autónoma como consecuencia del desgobierno político y se reproduzcan sin ningún atisbo de autocrítica, en palabras de Sain (2010).

Esta educación y formación soslayo, entre otras competencias, por ejemplo, el área comunicacional. En este sentido, tomaremos como ejemplo para graficar estos criterios sobre la profesionalización de la fuerza policial, los períodos correspondiente a los años 2016 y 2017 donde se realizaron 149 capacitaciones en modalidad de cursos, seminarios, jornadas y congresos, efectuados a nivel provincial, nacional e internacional referidos a esa faz, tanto para el personal superior como subalterno, según datos del área de la Dirección Capacitación Profesional de la policía provincial. (Ver ANEXO N° 6)

3.4.5.1.2. Valores

Los **valores** son “el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad” Capriotti (2009, p.24). En



este marco conceptual, en la policía local se puede palpar como principales valores, los siguientes: justicia, ética, confiabilidad, fuerza de voluntad, servicio y compromiso, y lealtad.

El valor justicia relacionado directamente con la misión de brindar seguridad y protección al ciudadano como auxiliar permanente de la administración de justicia en sus dos funciones de policía de seguridad y judicial³⁰. La ética es un valor que rige la conducta del funcionario policial ya sea cumpliendo un servicio específico como en la faz privada, es decir en todo momento está sujeto a un régimen disciplinario. Este valor trata de desarrollar buenas conductas, relacionado a la moral, en el policía pero constantemente es sancionado, mediante un apercibimiento escrito y arresto policial (privando su libertad), por haber infringido el Artículo 10 del Reglamento del Régimen Disciplinario Policial y el Artículo 186 de la Reglamentación de la Ley Orgánica Policial. Este articulado sanciona como, por ejemplo, la concurrencia habitual a casas de juego, hipódromos o lugares de dudosa moralidad, la morosidad injustificada, la falta de aseo personal, faltar a la verdad, la ebriedad aún fuera de servicio, quejarse del servicio, y realizar el reportaje o publicación de sus opiniones, entre otras faltas previstas. En consecuencia, el sujeto policial es proclive a incurrir en faltas previstas en ese estamento pero hacemos la salvedad que son faltas administrativas.

La confiabilidad que la ciudadanía espera de la policía, es que cuando se solicite su concurrencia por cualquier motivo que ponga en peligro la vida o bienes de las personas, aquella debe presurosamente concurrir al lugar de los hechos y ponga a disposición del ciudadano toda su profesionalidad. Es uno de los valores que la institución policial trata de brindar constantemente en su labor diaria. Será una policía confiable si allana los caminos para solucionar una situación problemática pero si es solicitada y no concurre o lo hace a fuera de tiempo o no arriba a resultados favorables esperados será catalogada como una institución en la que no se puede confiar. En consecuencia, la relación con la comunidad será controvertible y puede socavar los procesos de comunicación institucional que puedan diseñarse.

³⁰ La ley Orgánica Policial N° 3757, en su Artículo 8, dice: La función de policía de seguridad consiste esencialmente en mantenimiento del orden público, la preservación de la seguridad pública y la prevención del delito; mientras que el Artículo 13 expone: En el ejercicio de la función de la policía judicial en todo su ámbito jurisdiccional le corresponde: investigar, prestar y cooperar, detener personas, perseguir y detener prófugos, secuestrar objetos provenientes del delito y organizar el archivo de antecedentes [...].



La fuerza de voluntad es un valor que está en los primeros planos del policía jujeño. Es la fuerza interior, es una decisión y compromiso, superadora de una forma particular de trabajo que se desarrolla, por ejemplo, 24 hs. de servicio por 24 o 48 hs. de descanso, o bien servicios de tercios de 8 hs. por 16 horas de descanso pero con recargos de servicios de hasta 8 hs. para ambos casos, y es un trabajo que se cumple durante los días hábiles, feriados y fines de semana durante todo el año. La fuerza de voluntad es el impulso interno que lleva a vencer los obstáculos y lograr los objetivos y metas relacionadas, significa valorar el resultado gratificante por encima de los riesgos, esfuerzos o costes para conseguirlo. Cumplir un servicio conlleva obviar eventos familiares y culturales importantes en su faz personal, por ejemplo cuando se traslada a grandes distancias para cumplir sus tareas, cuando trabaja en zonas inhóspitas, en trabajos o recargo de servicios fuera de su horario normal o acudir a un llamado inmediato al servicio cuando es necesario su presencia en bien de la comunidad.

El servicio conlleva compromiso con la sociedad. El adagio “servir a la comunidad” es un valor primordial que está muy presente en el funcionario policial como depositario de la fuerza del Estado que debe brindar bienestar social. Este valor implica dar a la comunidad un servicio rápido, eficaz y seguro a través de sus recursos humanos y logísticos y se traduce en el real cumplimiento de sus funciones de prevención, investigación y mitigación de hechos.

El valor lealtad conlleva tanto un compromiso con la institución policial como entre sus integrantes, pero primordialmente con la sociedad. Una institución y sus integrantes deben ser fiel a los preceptos estipulados en los Códigos, Leyes Orgánicas y Reglamentos Internos que rigen su accionar para dar seguridad a la comunidad.

Estos tres valores últimos se ven reflejados en Castro (2016), quien aporta: LOS HOMBRE DE AZUL no son empleados, sino funcionarios dedicados y entregados a su labor, quizás descuidando su propio bienestar con el propósito de cumplir sus obligaciones, renunciando a bienes materiales o favores superiores, actuando con un amplio dominio de sí mismos, para superar la adversidad con rectitud. Mesurados para hablar y obrar con tacto, con voluntad, con ingenio, con integridad y siendo imparciales en la aplicación de la autoridad legal y moral. [...] Lo más importante no es lo que damos, sino el amor con el que lo hacemos y



podemos dar. Así será posible experimentar ese sentimiento único que forma parte de las tradiciones policiales: “EL SENTIMIENTO DEL DEBER CUMPLIDO”. (pp. 106-107)

3.4.5.1.3. Normas

Las **normas** son “las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas” Capriotti, (1992, p. 108). Es la doctrina por la cual se rige la policía previstas en sus reglamentaciones, integrando principios, valores y normas en su rol institucional que constituyen una sólida estructura de integración e identidad. Es así que esta normado la forma de actuar en el ámbito policial y civil teniendo presente siempre, por ejemplo, el valor ético y la transgresión de los mismos, como así también el uso adecuado del uniforme personal, sobre la base del Reglamento General de Uniformes y Equipos Policiales, no cumplir estrictamente con su reglamentación esta propenso a ser sancionado. La forma de pensar está relacionado con la aceptación de los derechos, obligaciones y deberes que le corresponden como funcionario policial, sean estos beneficiosos o desfavorables como por ejemplo pertenecer a una organización exageradamente jerárquica y burocrática. Pensar que todos sus esfuerzos, individuales y colectivos, son para el beneficio de la comunidad. Estar comprometido con la institución, ser leal, tener vocación de servicio, actos ajustados a normas legales, son las improntas en la institución policial y necesarias para el bien común.

3.4.5.1.4. Ritos

En cuanto a los **ritos**, Capriotti (2009), expresa “es la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización” (p.149). Los rituales afirman la homogeneidad y sentido de pertenencia a una institución pública, apuntan a consolidar una idea de “nosotros” como integrante de una fuerza policial y diferenciarnos de otras organizaciones.

Al respecto, podemos afirmar que el saludo, tipo militar, conocido como hacer la venia (saludar con el brazo derecho, colocando las puntas de los dedos sobre la sien y siempre con el quepis o gorra puesto en la cabeza), además de ser una obligación de todo personal de jerarquía inferior a otro de mayor jerarquía, es una acción ritual



porque excede lo jerárquico significando un respeto, una lealtad y acatar lo reglado en la institución policial. Otro acto muy formalizado, lleno de ritualidad, lo demuestra la obligación seguir las vías convencionales, [“los mandos naturales”, “cadena de mandos” o “observar la vía jerárquica” en la jerga policial], para entrevistarse con un Jefe, lo que significa pasar de jerarquía en jerarquía para conseguir un beneficio como, por ejemplo, un permiso temporario. Este ritual consiste cuando un agente para llegar a entrevistar al Jefe debe seguir un itinerario de acuerdo a la conformación de un servicio de guardia en las unidades de orden público³¹, es decir de la menor a mayor jerarquía, empezando por el Cabo de Cuarto, Encargado de Guardia, Oficial de Guardia, Oficial de Servicio y terminando en el 2° Jefe o Jefe de Unidad.

Es importante destacar los ritos de iniciación y finalización de aspirantes a policías donde, por ejemplo, el esfuerzo físico es llevado a su máximo rendimiento mediante la instrucción policial semimilitarizada y consiste en recorrer extensas distancias y finalizar el recorrido donde son puestos a prueba a soportar los gases lacrimógenos que son arrojados ex profeso a los aspirantes. Esta ceremonia de ritualización significaría, en palabras de Sirimarco (2012), el nacimiento de un nuevo ser, que era civil, y luego se transformó en un policía.

Las conmemoraciones festivas del día de la policía también es un ritual, por cuanto los policías por medio de sus uniformes exhiben orgullosos una especialidad dentro de la organización pero a la vez destacan una necesidad como integrantes de la institución policial de ser o sentirse diferentes, no mejores, que los otros miembros de la sociedad.

3.4.5.1.5. Mitos

Los **mitos**, en términos de Capriotti (2009), son “las acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización” (p.149). Los mitos en general es una historia imaginaria que altera las verdaderas

³¹ Un servicio de guardia en las Unidades de Orden Público (comisarías y subcomisarías y también en las Unidades Especiales), consiste en la distribución de funciones y responsabilidades específicas de acuerdo al grado jerárquico. Organizados de acuerdo al Reglamento Orgánico de las Comisarías, Subcomisarías y Destacamentos (R.O.C.S.D.) Unidades de Orden Público. Corro. G. (Comp.) (2014). *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste



cualidades de una persona o de una cosa y les da más valor del que tienen en realidad. Al respecto, ya citamos lo referido a este punto, según Sain (2010), en el subtítulo de Imagen Corporativa, que hace referencia al desarrollo de funciones basadas en los mitos de la policía, todavía muy arraigadas en el colectivo social.

3.4.5.1.6. Tabúes

Los **tabúes** son “prohibiciones o cuestiones sobre los cuales no se puede hablar ni actuar en la organización” (Capriotti, 2009, p.149). Por ejemplo, está reglamentado sobre la prohibición de participar en agrupaciones políticas o praxis de acciones partidarias relacionadas con la política en el interior de la organización, al respecto tal disposición está tan arraigado en las filas policiales que pasa a ser un tabú que tiene su emergencia durante el gobierno de facto recientemente pasado. Otro tabú es quejarse de un servicio o tarea a cumplir, tipificado como una falta grave al servicio, situación que es puesta en tela de juicio por todos los demás colegas policías como algo que está rompiendo ese espíritu de cuerpo, o carece de voluntad y lealtad a la institución. Pero el tabú de mayor peso es hablar u opinar respecto a una “auto-convocatoria policial” o “auto-acuartelamiento policial” por reclamos de beneficios sociales postergados. De experiencias pasadas³², en este ítem, actualmente tanto para el personal superior como el subalterno hacer referencia a este concepto es hacer frente a las consecuencias inmediatas relacionadas a la exoneración o cesantía de la repartición policial por parte de las autoridades gubernamentales.

3.4.5.1.7. Sociolecto

Finalmente, lo **sociolecto** se refiere a los “hábitos lingüísticos que posee una organización, por ejemplo las jergas lingüísticas propias de la actividad” (Capriotti, 2009, p.149). La jerga policial es por demás interesante, en un principio el Código “Q” es igual en todas las policías de este país, pero en el uso cotidiano en la función difiere levemente. También se distingue sutilmente del vocabulario cotidiano de los ciudadanos no policías,

³² Los últimos paros o huelgas policiales en Jujuy fueron en diciembre de 2013, al igual que en otras policías provinciales de Argentina. Estas “auto-convocatorias” y posterior “auto-acuartelamiento” policial fueron una serie de protestas en reclamos de mejoras salariales y de condiciones de trabajo. La policía provincial dejó de cumplir sus servicios específicos y a la vez se produjo la toma de los edificios policiales (comisaría, subcomisaría, Unidades Especiales y en particular el antiguo Dpto. Central de Policía localizado en la capital jujeña). A raíz de esta situación se produjeron numerosos delitos o contravenciones en las principales ciudades cabeceras departamentales de Jujuy. Y posteriormente la exoneración o cesantías de los principales policías involucrados.



y el lenguaje transpone las barreras policiales y se usa en el discurso de reuniones sociales fuera del ámbito policial o en los domicilios de cada integrante policial, utilizando esos códigos entre pares y con personas civiles. La jerga es muy variada y está asociada al Código “Q” utilizado por las policías provinciales, las fuerzas de seguridad como Policía Federal, Gendarmería Nacional, Prefectura Naval y también en las Fuerzas Armada Nacional. Tiene como característica facilitar y ordenar el entendimiento en las comunicaciones radiales empleando el Código “Q”³³ de abreviaturas, compuesto por combinaciones de tres letras cuya inicial es la letra “Q”. Pero también existe un Código de deletreo también muy utilizadas por las instituciones nombradas y se emplea para evitar errores en la transmisión de mensajes inalámbricos y consiste en dotar de un nombre femenino para identificar una letra o vocal. Pero, también existe una forma particular de transmisión de los números arábigos del cero al nueve, por ejemplo para decir el número “1” o cero “0”, se debe decir Uno de Primero o Cero de Nada.

En un contexto de hábitos lingüísticos policiales, es común solicitar el QTH de un móvil policial, de un personal policial o persona cualquiera, esto significa “Donde se encuentra Ud. o tal cosa”; también es muy utilizado el QSL que significa “Dar por recibido un mensaje” o bien es utilizado para dar por entendido algo o simplemente significa gracias (de agradecer). El QRU es muy utilizado para significar que no hay ningún tipo de novedad alguna en un lugar determinado o está todo tranquilo respecto a una situación. El código QTC (significa, según reglamento, números de telegramas a transmitir) pero en la jerga policial significa o está asociado a una persona detenida, siendo común escuchar, vía radial, “Voy con o tengo uno dos QTC”.

En el caso del deletreo de palabras utilizando nombres femeninos, por ejemplo, la palabra “occiso” se debe deletrear de la siguiente forma “OFELIA doble CAROLINA INES SARA OFELIA”. También es muy común escuchar radialmente en un operativo policial cuando detienen a una persona por “Doble Alicia” (dos vocales en mayúsculas: AA) que significa que está detenida por Averiguación de Antecedentes personales. Hay casos que sus significados difieren ligeramente con otra fuerza policial,

³³ “Convenio Internacional de Telecomunicaciones “El Cairo 1938”. El código “Q” ha sido adoptado por todos los países signatarios, entre los cuales está la República Argentina, para sus comunicaciones radioeléctricas internas e internacionales. El código de deletreo y transmisión de números también figuran en el reglamento citado. En Ministerio de Guerra (1948).Reglamento de Comunicaciones, 1ra. Parte. Servicio Radioeléctrico b) Definiciones, ejecución y empleo. Buenos Aires: Sección de Foto Técnica y Peritajes de Gendarmería Nacional.



por ejemplo, cuando una persona no tiene identificación documental, entonces radialmente se informa como “NN”, que significa persona sin identificación, diferenciándose de lo utilizado por otras fuerzas como la policía bonaerense que utiliza las palabras “NATALIA NATALIA”. También se suele utilizar una sola letra como por ejemplo “Haciendo R” (que es una abreviación de QTR que, según reglamento, significa: hora exacta) significa haciendo tiempo, o el móvil está estacionado o se está en espera de algo. O bien recurrir a dos letras como “RT” (también es una abreviación de QRT que se refiere a: cesar la transmisión) que significa en la jerga lingüística policial “Hay Ropa Tendida”, es decir hay personas escuchando o mirando una acción cualquiera lo que motiva no hacer nada en ese instante. Lo sociolecto también hace referencia al personal policial mismo, por cuanto es común escuchar que a la mujer policía se la denominada como personal femenino, y al hombre policía como personal masculino e incluso esta forma de denominar también se hace con las personas fuera del ámbito laboral policial (personas civiles) a la cual llaman: un masculino o un femenino, según el caso. Las palabras “Positivo”, “Negativo” o “Afirmativo”, y los códigos de comunicación propios de la actividad policial como QTH, QSL o RT, son adjetivos y siglas de uso corriente en la faz policial son también utilizadas en la vida cotidiana.

3.4.5.2. Los factores de dirección

En cuanto a los **factores de dirección**, en términos de Capriotti (2009) se refiere a la organización estructural y funcional que marcarán detalles de las características de la cultura corporativa. Es así que la estructura organizativa actual es el resultado de diversas modificaciones llevadas a cabo durante el transcurso de la vida policial jujeña que, por experiencia propia, cada nueva Jefatura de Policía dejaron su impronta momentánea con la anuencia, o no, de las autoridades políticas. Cada formato organizacional y funcional, cada “reestructuración policial” en palabras de los noveles Jefes, siempre estuvo bajo un modelo de administración burocrático, militarizado y un exacerbado verticalismo.

En este somero recorrido por la policía de Jujuy, podemos mencionar que luego de los hechos sucedidos en diciembre de 2013 como los “auto-acuartelamientos” reclamando mejores beneficios sociales al igual que varias fuerzas policiales a nivel



nacional, sucedieron sustanciales cambios en la administración y gestión de la policía local por parte del gobierno provincial con la creación de la Secretaría de Seguridad, en el año 2014, que dependía del Ministerio de Gobierno. En la actualidad la Jefatura de Policía, la Dirección General de Seguridad Pública, el Servicio Penitenciario provincial y el Instituto Superior de Seguridad Pública dependen de la Secretaría de Seguridad Pública y a su vez ésta del Ministerio de Seguridad del gobierno provincial que es el ente que instrumenta las políticas públicas en materia de seguridad pública y ciudadana. El organigrama de la policía de Jujuy nos exhibe, a nivel general, la organización de la misma y las funciones específicas de las Direcciones, Departamentos y Unidades Regionales (Ver Anexo N° 1 y 2). A su vez, cada Dirección y Departamento tienen diversas Divisiones, Secciones o Área con una función específica, por ejemplo la Dirección de Bomberos tiene su propio organigrama donde se detallan los (7) Cuarteles de Bomberos con jurisdicción en cada Unidad Regional, y las Divisiones de: Explosivos, Prevención de Incendios, Búsqueda y Salvamento estas con asiento en la ciudad capital jujeña y la Policía Lacustre y Fluvial con asiento en el dique Las Maderas, Dpto. El Carmen, todas con jurisdicción provincial.

En cuanto al estilo de dirección, todavía mantiene un modelo cimentado en un orden organizacional que estructura la centralización de la toma de decisiones para la conducción operativa y administrativa policial, solo permitida piramidalmente y que incluye a los oficiales Jefes, oficiales Superiores, Sub Jefe de Policía y Jefe de Policía; y en políticas de seguridad pública a la Secretaría de Seguridad Pública y Ministerio de Seguridad del gobierno provincial. Al respecto, Stuhlman (2001) afirma que “ese lugar está reservado para la cúspide de la pirámide (...) continúa aferrada a un modelo clásico, que dota a sus trabajadores de baja discrecionalidad y escasa autonomía para la toma de decisiones” (p.62).

En este sentido, Sain (2010) expone esta situación de la siguiente manera: El modelo tradicional de policía enmarcó un pronunciado *concentracionismo decisional* dado por la existencia de una conducción policial única, centralizada y agrupada en un “Estado Mayor” de carácter castrense, con estructura cerrada, hiperjerarquizada. Esta cúpula ha sido responsable de la dirección integral y de la administración general de toda la institución, sin injerencia política o institucional de las autoridades gubernamentales del sector (...). Además, estas cúpulas



institucionales han sido encabezadas por un “jefe” de policía y han estado conformadas, en sus instancias superiores, por un número reducido de altos oficiales que lo secundaron en las labores de dirección y administración general y que concentraron el conjunto de las decisiones fundamentales de la institución (p.31).

3.4.5.3. Los factores de comunicación

Respecto a los **factores comunicativos** se refieren a las comunicaciones internas y externas de la institución. Este apartado no agota el análisis de los procesos comunicativos y sus componentes existentes, los cuales se efectuarán en los capítulos posteriores. Entonces, como un primer acercamiento los canales principales de comunicación interna del ámbito policial son los radiogramas (mensajes de una radio estación policial a otra), las circulares generales (mensajes dirigidos a todo el personal policial), las circulares parciales (mensajes referidos a Direcciones, Departamentos o Unidades Regionales en particular), las Notas u Oficios y las Orden de Operaciones; todas estas comunicaciones informan un tema en particular para conocimiento o su cumplimiento inmediato de alguna actividad específica; también están los Partes Diarios que confeccionan cada Comisaría o Unidad Especial informando todas sus actividades realizadas durante las últimas 24 horas, relacionadas tanto con el delito, la contravención y las actividades sociales donde participan.

También es importante mencionar la información que circula por la telefonía fija (Telecom Argentina) en la mayoría de la Unidades Policiales, también el sistema de Intranet para algunas dependencias policiales del área capital provincial, los mensajes de texto, audios e imagen por telefonía celular particular y la utilización de una red interna, vía teléfono celular (línea Claro) corporativo cedido por la repartición policial que poseen solamente los jefes responsables de Direcciones, de Departamentos, de Unidades Regionales, de Comisarías y de las Unidades Especiales y exclusivamente se pueden hacer y recibir llamadas ilimitadas entre sus integrantes corporativos y limitada hacia otras líneas particulares y como así también enviar mensajes de texto entre estos. Estos son los modos de comunicación que utiliza y diversos canales para transmitir o comunicar una información y disposición administrativa u operativa durante el lapso de la presente investigación.



En lo que se refiere a la comunicación externa, la policía provincial, en este período investigativo, informa sus actividades diarias específicas y otros eventos socioculturales por intermedio de la Dirección de Relaciones Policiales. Esta Dirección no posee una página web propia y tampoco utiliza otros medios como las redes sociales (facebook, twitter, etc.) por Internet para interactuar con los ciudadanos. Informa diariamente las actividades policiales mediante los llamados Partes de Prensa a los medios de comunicación gráficos y digitales de la provincia, mediante el uso del correo o mail. Mientras que los temas institucionales como la función y objetivos de la policía, servicios al ciudadano como turnos vía web para planillas prontuaria, requisitos para diferentes tramites, medidas de prevención y las noticias más relevantes de intervención policial local, se realizan por medio de la página web oficial del Ministerio de Seguridad de la provincia, localizada en la nueva terminal de ómnibus, en predios ubicados en la intersección de las ruta nacional N° 9 y ruta nacional N° 66, zona sur de la capital jujeña.

Otra forma de comunicación es la Revista Policial FUERZA AZUL EN ACCION, publicación anual que se distribuye gratuitamente, el Número VI salió a mediados del año 2017. Al respecto, el Crio. Gral. Guillermo Corro, Jefe de Policía, manifestó que por razones presupuestarias y nuevas políticas públicas en materia de comunicación dejara de emitirse esta revista y todas las actividades específicas y sociales se informarán por los canales correspondientes como ser el Ministerio de Seguridad. Así también, en el año 2005 se realizó un video institucional producido, por la organización objeto de estudio, y se denominó “Policía de Jujuy, su historia”, documental histórico de 50 minutos de duración, desde esa fecha hasta la actualidad no se realizó otro similar. Tampoco se efectuaron spot televisivos relacionados a la prevención en diferentes temas relacionados a la seguridad ciudadana y pública, siendo una asignatura todavía pendiente.

3.4.6. Conceptuando la Cultura Corporativa

Habiendo investigado algunos aspectos que pueden determinar la cultura corporativa policial y siguiendo a Capriotti (2009) podemos definir la “Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en



sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos” (p.24).

Sobre la base de lo descripto en este capítulo, podemos deducir como continúa construyéndose el sujeto policial, luego de su formación inicial en los institutos de formación, y por ende aproximarnos a la doctrina que conduce el “hacer policial”. Esta doctrina encierra la teoría policial respecto de las proposiciones fundamentales de la organización, de sus metas, objetivos, filosofía, misión y modo de alcanzarlos, y señala el perfil de personas que se precisarían para cumplir con la finalidad para la cual fue creada la policía, al establecer sus obligaciones y deberes desde el punto de organizacional, funcional y ético.

Visibilizar la cultura corporativa policial nos puede dar algunas pautas y criterios para mejorar los procesos comunicacionales por parte de la Dirección de Relaciones Policiales.



IV. Dirección de Relaciones Policiales (D.R.P.)

4.1. Organización y funcionamiento

En esta sección del corpus de la investigación presente, delimitaremos la estructura organizativa y las funciones específicas y genéricas del objeto de estudio, luego de haber realizado, sucintamente, una conceptualización histórica, estructural, funcional y de algunos aspectos de la realidad corporativa y cultural de la policía provincial. Aspectos intrínsecos que nos acercaran a las variables persistentes, en términos de comunicación institucional, de la organización que se estudia y de este modo inferir su proceso comunicacional.

4.2. Diagnostico comunicacional

En este contexto, es relevante retomar el concepto de diagnóstico institucional para el posterior análisis de la investigación de campo efectuado durante el recorte temporal correspondiente a 2do. semestre del año 2016 y 1er. semestre del año 2017.

En efecto, diagnosticar la dimensión comunicacional de una institución, de carácter público, es de suma importancia y por ello es ineludible conocer, mediante una primera aproximación, el objeto de análisis del presente tema investigado. Por lo tanto consideraremos a autores referentes y relevantes al tema. Uranga, Moreno y Villamayor (1994), respecto al diagnóstico afirman:

Diagnóstico, significa distinguir, discernir, conocer. Diagnóstico es una mirada atenta (sistemática) sobre la realidad a fin de conocer los síntomas (expresiones significativas o relevantes) que allí se manifiestan, valorando cada síntoma y su proceso histórico para determinar como conclusión los problemas, riquezas o potencialidades de una determinada situación”. (p. 1)

Teniendo como premisa esta mirada conceptual, al respecto consideraremos en relación a este ítem, otro aspecto destacado como es la gestión, es decir la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada para lograr la misión de una organización, en este caso la Dirección de Relaciones Policiales, por cuanto es el organismo que está en contacto



permanente con la sociedad según expresa su consigna o misión. Al respecto, Uranga (2004) plantea que:

Comunicación y gestión son dos realidades inseparables. Que toda gestión comunica, en palabras de Daniel Prieto Castillo. La gestión habla de nosotros, de lo que somos y de lo que queremos ser, como personas y como organización. Comunicamos cuando hablamos, pero también cuando decidimos permanecer en silencio. Comunicamos con nuestros gestos, con la disposición de los espacios, con lo que producimos, con las presencias y con las ausencias, con las decisiones, con la forma de ejercer el poder y la autoridad, con la manera de transmitir conocimientos. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos. La gestión está directamente asociada a la toma de decisiones porque implica siempre elegir entre una o más alternativas. Estas alternativas se vinculan con el hacer (p.3).

Asimismo, Mata (1993) nos ilustra o nos referencia, aún más, que en términos de diagnosticar, es tan importante un análisis de situación como es describir los canales y modos de comunicación y detectar problemas comunicacionales en una institución, como diagnosticar una situación comunicativa existente en ella, la cual busca síntomas, signos del modo en que se está produciendo la comunicación. Y tiene en cuenta a los sujetos que entran en relación y su naturaleza relacional, las modalidades de producción de sentido y la significación de las prácticas comunicativas.

Por lo tanto, soslayar o la ausencia de un diagnóstico institucional integral, es desconocer su cultura corporativa, sus bases doctrinales y sus formas de concebir e interpretar su trabajo, por lo tanto se hace necesario este diagnóstico, a nivel general y en particular al objeto de nuestro estudio. Con este diagnóstico pretendemos conocer la realidad institucional del objeto de estudio, reconociendo indicios o códigos tangibles de las relaciones entre los sujetos, los productos y objetos culturales y mediaciones tecnológicas y sociales, es decir como se está produciendo la comunicación en un ámbito específico. Desde este punto de vista, emerge la importancia de diagnosticar para planificar y tratar de despejar algunos aspectos que podrían incidir en el proceso comunicacional de la Dirección de Relaciones Policiales.



4.3. Análisis de la situación organizacional

En el Capítulo I, en el apartado sobre Leyes y Reglamentos orgánicos, generales e internos, brevemente se compila algunos aspectos de la estructura organizacional y funcional de la policía provincial. En este contexto organizacional surgieron las contingencias policiales internas relacionadas con las continuas reestructuraciones de sus dependencias, amparado por un desgobierno de la seguridad que favoreció un autogobierno policial, Sain (2010).

Al respecto, la Ley Orgánica Policial N° 3757/81, menciona en el Artículo 39° la función de esta Dirección:

Corresponderá a la DIRECCION RELACIONES POLICIALES, crear, asegurar, robustecer y difundir la imagen de la institución y sus integrantes, favorablemente al cumplimiento de sus misiones. Su personal y medios se agruparán en las siguientes dependencias: PLANEAMIENTO, PRENSA Y DIFUSION. Mediante la reunión, clasificación y acondicionamiento de armas y otros instrumentos utilizados en delitos, fotografías de sucesos reconstrucciones locales y personas, maquetas, planos y dibujos, se irá formando un MUSEO POLICIAL.

Esta denominación y función primigenia tiene como misión principal de difundir la imagen policial a través de las tres dependencias mencionadas. Pero esta estructura estuvo sujeta a constantes modificaciones, mediante reglamentaciones internas temporales, desde una visión superadora puesta de manifiesto por los diferentes jefes policiales, en concordancia con la necesaria emergencia de diversas dependencias o secciones en la policía provincial que modificaron preponderadamente su estructura, organización y funcionamiento. Estas modificaciones tuvieron como vector la prevención, mitigación y la investigación en temas relacionados a la seguridad pública y ciudadana, acorde a los cambios demográficos en la provincia, nuevas modalidades delictivas y articulación con otras agencias de seguridad para atender las necesidades de la comunidad.

Aspectos que motivaron la preminencia en la faz operativa de servicios policiales específicos y no así, en mi consideración, en lo que respecta al ámbito comunicacional de ése “hacer policial”, que deberían estar en concordancia con aquellas perspectivas vinculadas con el bienestar social. Tal es así, que, en esta Dirección, no se



efectuaron cambios o modificaciones sustanciales en su organización y funcionamiento que pudieran optimizar el proceso comunicacional de las actividades cotidianas policiales, quedando reducido solo a cambios de denominaciones de ese organismo o modificaciones triviales de las actividades a desarrollar en cada sección interna.

En una primera revisión histórica de esta organización podemos inferir que es un caso testigo de las modificaciones en las reglamentaciones internas de la policía provincial. Tal es así que el 28 de abril de 2017, la denominación que hasta ese momento era Dirección de Comunicación Institucional, retomó, mediante Resolución N° 34-DOP/17³⁴, su pretérita denominación original de Dirección de Relaciones Policiales. Estas mutaciones oscilaron, en el devenir del tiempo, con funciones análogas respecto de otras Direcciones, por ejemplo durante los años 2010, 2012, y 2014, convivieron la Dirección de Comunicación Institucional con Relaciones Policiales y con Relaciones Públicas, es decir hubo interposición de funciones denotando, en mi percepción, un exiguo conocimiento en aspectos relacionados a la comunicación institucional de una organización. (Ver Cuadro 1.7).

Al respecto la Resolución N° 34-DOP/17, nada dice, nuevamente, sobre aspectos relacionados con la comunicación institucional sino que en sus considerandos hace referencia de contar con mayor cantidad de recursos humanos, mayor eficacia en los servicios específicos y la creciente demanda de seguridad de la sociedad entre otras razones. Para una mejor apreciación ver el Anexo N° 7.

Convengamos que solo estamos describiendo el cambio de denominación y función del objeto de estudio y, a modo de ejemplo, de otras Direcciones integradas por divisiones, cuerpos o secciones que motivaría nuevas investigaciones para análisis de otras perspectivas en el ámbito policial de la provincia.

Prosiguiendo con la descripción graficaremos un recorte temporal entre los años 2010 y 2017, lapso donde se visibilizan los cambios más significativos en su denominación por cuanto desde su creación no hubo modificaciones sustanciales

³⁴El Jefe de Policía Crio. Gral. Guillermo Corro emite, el día 28 de abril de 2017, la Resolución N° 34-DOP/17 que consta de cuatro artículos que modifican la antigua estructura de la Dirección de Comunicación Institucional.



referidas a políticas de comunicación de gestión institucional. El detalle siguiente exhibe las constantes modificaciones de las Direcciones de la policía en general, en su cantidad, denominación y función y en la cual no está exenta la Dirección de Relaciones Policiales que tiene como función ser el nexo con la comunidad.

Cuadro 4.1: Variación de las Direcciones que dependen de Jefatura de Policía

Año: 1981 LEY ORGÁNICA POLICIAL 3757/81 DIRECCIÓN DE:	Año: 2010 DIRECCIÓN DE:	Año: 2012 DIRECCIÓN DE:	Año: 2014 DIRECCIÓN DE:	Año: 2015 DIRECCIÓN DE:	Año: 2017 DIRECCIÓN DE:
1.Asesoría Letrada 2.Administración 3.Comunicaciones ³⁵ 4.Secretaría General 5.Relaciones Policiales 6.Centro de Operaciones Policiales	1.Asesoría Letrada 2.Administración y Finanzas 3.Bomberos 4.Comunicación Institucional 5.Criminalística 6.Cuerpos Especiales 7.Investigaciones 8.Relaciones Policiales 9.Secretaría General 10.Seguridad Privada 11.Telemática 12.Toxicomanía 13.Tránsito y Seguridad Vial	1.Narcotráfico 2.Investigaciones 3.Telemática 4.Bomberos 5.Seguridad Privada 6.Criminalística 7.Tránsito y Seguridad Vial 8.Coordinación Vecinal 9.Sanidad Policial 10.Comunicación Institucional 11.Cuerpos Especiales 12.Secretaría General 13.Asesoría Letrada 14.Relaciones Policiales 15.Administración y Finanzas	1.Narcotráfico 2.Telemática 3.Cuerpos 4.Bomberos 5.Administración y Finanzas 6.Asesoría Letrada 7.Secretaría General 8.Criminalística 9.Relaciones Públicas 10.Seguridad Privada 11.Coordinación Vecinal 12.Investigaciones 13.Tránsito y Seguridad Vial 14.Comunicación Institucional 15.Sanidad Policial 16.Medicina Legal	1.Investigaciones 2.Control de Gestión 3.Capacitación Profesional 4.Narcotráfico 5.Cuerpos Especiales 6.Comunicación Institucional 7.Seguridad Privada 8.Tránsito y Seguridad Vial 9.Coordinación Vecinal 10.Protección Ciudadana 11.Secretaría General 12.Sanidad policial 13.Bomberos 14.Telemática 15.Criminalística letrada 17.Administración y Finanzas	1.Capacitación Profesional 2.Bomberos 3.Narcotráfico 4.Cuerpos Especiales 5.Criminalística 6.Asesoría Letrada 7.Administración y Finanzas 8.Telemática 9.Secretaría General 10.Medicina Legal y Sanidad 11.Tránsito y Seguridad Vial 12.Seguridad Privada 13.Investigaciones 14.Bienestar y Salud Mental 15.Relaciones Policiales 16.Violencia Familiar y de Género
Total: 6 Direcciones	Total: 13 Direcciones	Total: 15 Direcciones	Total: 16 Direcciones	Total: 17 Direcciones	Total: 16 Direcciones

Fuente:

1.Revista Policial. Una publicación de la Policía de Jujuy (2010). Organigrama de la estructura policial. Número II, pp. 44-45.

Fuente: 2. Revista Policial. Fuerza Azul en Acción (2012). Autoridades provinciales y policiales. Número III, p. 1.

Fuente: 3. Corro. G. (Comp.) (2014): *Digesto policial de la provincia de Jujuy: Legislación unificada*. 1ra. edic. Jujuy: El Fuste.

Fuente: 4. Revista Policial. Fuerza Azul en Acción (2015). Autoridades provinciales y policiales. Número IV, p. 1.

Fuente: 5. Alcaraz, R. (2017). Coordinador de Recursos Humanos, Jefatura de Policía.

³⁵ La Dirección de Comunicaciones no tiene relación con la Comunicación Institucional sino que tendrá a su cargo la misión de asistir y asesorar a la jefatura de Policía, en todos los aspectos relativos al apoyo de comunicaciones para las operaciones policiales. Asimismo será responsable, del planeamiento, instalación, operación y mantenimiento de los Centros de Comunicaciones, Grupos de Comunicaciones y Radio estaciones dependientes que integran el Sistema de Comunicaciones fijo (S.L.U.) y (V.H.F.) y móviles. Artículo 37 (Bis) de la Ley Orgánica policial N° 3757/81.



Es así que durante el año 2017, la estructura orgánica y funcional de la policía provincial quedo de la siguiente manera (Ver Anexo 2):

- Total de Direcciones: (16)
- Coordinaciones: (5)
- Unidades Regionales: (8)
- Departamentos: (5)

Acotando que cada Dirección y Departamentos tienen bajo su órbita, orgánica y administrativa, diversas Divisiones Cuerpos y Secciones; mientras que cada Unidad Regional posee en su esfera operativa Unidades de Orden Público (comisarías, subcomisarías y destacamentos) y Unidades o Cuerpos Especiales (Bomberos, Infantería, Caballería, etc. que dependen administrativamente y orgánicamente de Direcciones o Departamentos con asiento en la ciudad capital), cuya cantidad, discriminación y localización geográfica no es objeto de la presente investigación.

Las modificaciones de las estructuras y funcionamiento del organigrama policial, en general, no eran homologadas, refrendadas o acreditadas inmediatamente mediante resoluciones o decretos ministeriales o autoridades del gobierno provincial afines a la actividad policial, no obstante ello, fueron informadas al ente superior inmediato de tales modificaciones y su ejecución. Y esto es una constante dentro de la Institución policial, y en este sentido se podría afirmar que:

Es “la autonomización política de la policía, permitiendo que ésta definiera sus propias funciones, misiones y fines institucionales independientemente de las orientaciones generales del gobierno, se proporcione sus propios criterios y medios para cumplirlos o alcanzarlos y, en ese marco, también estableciera los objetivos y orientaciones generales de la seguridad publica en su conjunto” (Sain, 2010, p. 28)

Las metamorfosis que suelen tener, en este caso las Direcciones, son propias de la “reestructuración policial” que ejecutaba y ejecuta cada Jefe Policial que toma posesión del cargo tanto del Comando Superior, Asesorías y Direcciones. Estas noveles estructuras organizativas y funcionales de la policía fueron y son temporales hasta la asunción de otros jefes policiales, otras permanecen en el tiempo con mínimas modificaciones, según la impronta de cada jefe policial y en un marco donde los gobiernos políticos solamente refrendan esos actos administrativos, que en conceptos de Sain (2010)



es la ausencia de políticas de seguridad pública de carácter integral y eficiente a la hora de implementar estrategias de las prácticas policiales.

4.4. Estructura de la organización

En esta sección del corpus investigativo es lograr una aproximación de la realidad organizacional percibiendo la estructura y el inventario de recursos humanos, logísticos, modos y canales de comunicación, en una organización que forma parte de un subsistema institucional excesivamente verticalista, jerárquico y en un contexto de clima laboral semimilitarizado que depende orgánica y administrativamente de Jefatura de Policía, actualmente a cargo del Crio. Gral. Guillermo Corro.

Las oficinas donde funciona esta actividad se localiza en el edificio del Departamento Central de Policía, sito en la Avenida Cnel. Mariano Santibáñez N° 1372, de esta ciudad capital. Los recintos administrativos se ubican en el entrepiso construidos en el antiguo galpón donde funcionaba el edificio público denominado Vialidad Provincial. Este sector de oficinas ubicadas en un entrepiso, colinda también con otras dependencias policiales como el Departamento Personal, Dirección de Medicina Legal y Sanidad y Dirección de Seguridad Privada y se llega a ellos por medio de un pasillo luego de acceder por escalera y un ascensor.

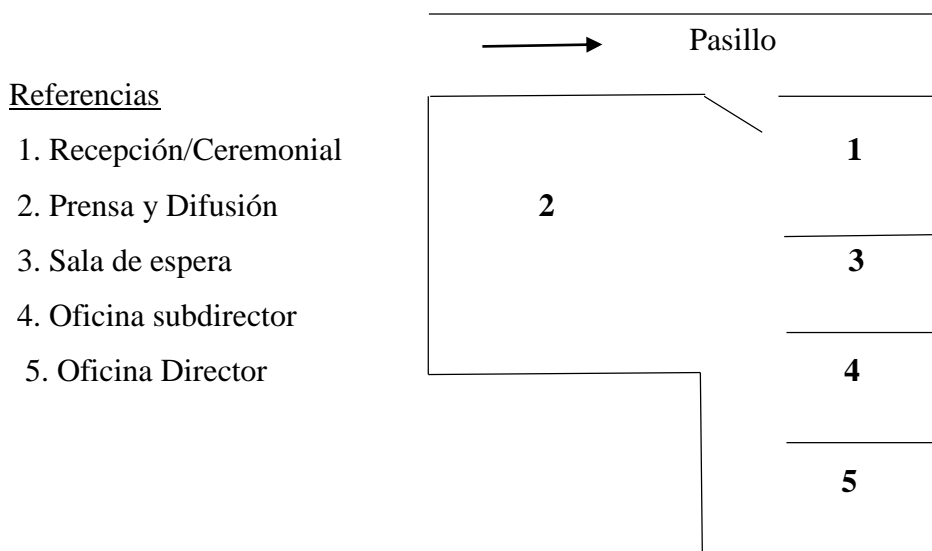
El diseño espacial interior de la DRP no tiene oficinas individuales que denoten una limitación rígida, es así que cada compartimento están delimitados por placas de material durlock de 1,50 m de altura, en consecuencia es un solo espacio de 75 m², donde se distribuyen hacia al costado izquierdo, un espacio destinado a recepción del público y Ceremonial y Protocolo; al costado derecho está un ambiente utilizado como Prensa y Difusión para la redacción de los Partes de Prensa diarios de Novedades que se envía a los medios de comunicación y un sector destinado a sección archivo. A continuación del ambiente de recepción se ubican tres recintos destinados a sala de espera, oficina del Subdirector y oficina del Director de la DRP.

Mientras que las otras secciones de esta Dirección como ser Ornamentación y Arreglos funcionan en otros espacios del Dpto. Central de Policía, la Banda de Música



en Barrio Chijra, el Museo Histórico Policial en el antiguo Departamento Central (Cabildo Histórico), Capellanía Policial en ciudad Perico y Enlace Comunitario en el Barrio Bajo Alviña.

Gráfico 4.1: Distribución de espacios de la D.R.P.



4.4.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos de esta organización están integrado exclusivamente por personal policial activo para desarrollar y ejecutar sus actividades específicas, consecuentemente se excluye a personal civil. En este sentido, Brodeur (2011), expone que las fuerzas de seguridad son instituciones públicas pero además están conformadas por organizaciones policiales que emplean personal uniformado, reafirmando esa exclusión por lo menos en esta área comunicacional.

El plantel policial que cumple funciones en las diferentes divisiones y secciones, según la Revista Policial Fuerza Azul (2016), suman un total de veintiocho efectivos policiales discriminados en diversas jerarquías desde agente a suboficial mayor, tanto personal masculino como femenino. Así también en esta Dirección hay un oficial subalterno (femenino), un oficial jefe con el grado de Comisario (femenino) a cargo de la Subdirección y un oficial superior con el grado de Comisario Mayor a cargo de la Dirección.



La Sección Prensa y Difusión, dentro de la órbita de la actual División Comunicación Institucional, tiene un total de seis efectivos policiales, con jerarquía de agente y suboficiales a cargo de la Subdirectora de D.R.P.. El horario de trabajo no se diferencia de otras áreas de la policía provincial, tienen un horario diurno, matutino y vespertino, discriminado en un primer turno de 06:00 a 14:00 horas y el segundo turno de 14:00 a 22:00 horas, ingresando tres efectivos policiales por turno y supervisados por un suboficial con mayor antigüedad, que en este caso tiene el grado de sargento 1° y trabaja mañana y tarde en el horario de 08:00 a 13:00 horas y de 18:00 a 21:00 horas; mientras que los días feriados y fines de semana el personal cumple funciones de 09:00 a 12:00 horas y de 18:00 a 20:00 horas, ingresando por turno dos efectivos policiales.

El personal encargado de las relaciones con la prensa, en forma diaria y constante y que realiza el trabajo de producción del material informativo denominado Partes de Prensa que son enviados a los medios de comunicación locales, está a cargo del Sargento 1° José Mayo. Este funcionario policial, con una antigüedad de 9 años en ese destino, estudio la Tecnicatura Superior en Deportes, en la institución Deportiva de San Salvador de Jujuy, egresando en el año 2008. Además de realizar su función principal también efectúa tareas de fotógrafo para esa área, y así también tiene la función de leer diariamente los diarios El Tribuno de Jujuy y Diario Pregón e informar que hecho relevante se publicó en esos medios que pueden interesar a la superioridad. Colabora en la redacción de los Partes de Prensa otro suboficial que posee el título de Profesor de Filosofía. No hay otro profesional, relacionado a la actividad del área Prensa y Difusión.

4.4.2. Recursos técnicos

La Sección Prensa y Difusión para lograr conectividad con los medios de prensa locales cuenta con los siguientes recursos.

4.4.2.1. Teléfonos

Un teléfono fijo identificado con el número (0388) 4830314, al cual se accede mediante la Central Telefónica del Dpto. Central de Policía, teléfono número (0388) 4830300, que deriva las llamadas a las oficinas existentes en ése Depto. Central. No obstante ello, según la inmediatez e importancia de algún hecho policial, también se



utiliza exclusivamente el teléfono móvil particular del suboficial más antiguo y responsable del área Prensa y Difusión (sargento 1° José Mayo) para consultas o el envío de tomas fotográficas autorizadas por la superioridad.

4.4.2.2. Correo electrónico

El canal más utilizado es el correo electrónico de la sección y está identificado como prensapoliciadejujuy@gmail.com, canal mediante el cual se envía los Partes de Prensa diarios a los medios de comunicación informando las actividades policiales diarias. Este medio también se recepciona consultas por parte de esos medios que necesitan ampliar, ratificar o rectificar información obtenida por otros canales de comunicación.

4.4.2.3. Página Web

Esta organización nunca tuvo, y tampoco lo tiene actualmente, página web oficial. Es así, que toda información de prevención, de operativos policiales, actividades institucionales y culturales que se informa a la comunidad, es de propiedad y administración de la página web oficial <http://seguridad.jujuy.gob.ar/> del Ministerio de Seguridad del Gobierno de Jujuy. Las oficinas de gestión de la página se localizan en planta alta de la nueva Terminal de Ómnibus ubicada en la intersección de las dos rutas nacionales, zona sur de la capital jujeña. Durante el lapso de la presente investigación la página oficial no se actualizaba permanentemente y estaba en un proceso de optimización de la misma a cargo de personal civil que también recepcionan los Partes de Prensa de la Dirección de Relaciones Policiales.

4.4.2.4. Otros recursos

En esta sección se ubican 5 PC con dos impresoras (una de chorro tinta y otra laser), 5 escritorios, un televisor CRT de 24 pulgadas que recibe señal de televisión por cable de la empresa Canal 4 de Jujuy. Los diarios de tirada local, Pregón y El Tribuno de Jujuy, son retirados diariamente y cedidos sin cargo por parte de las citadas empresas.



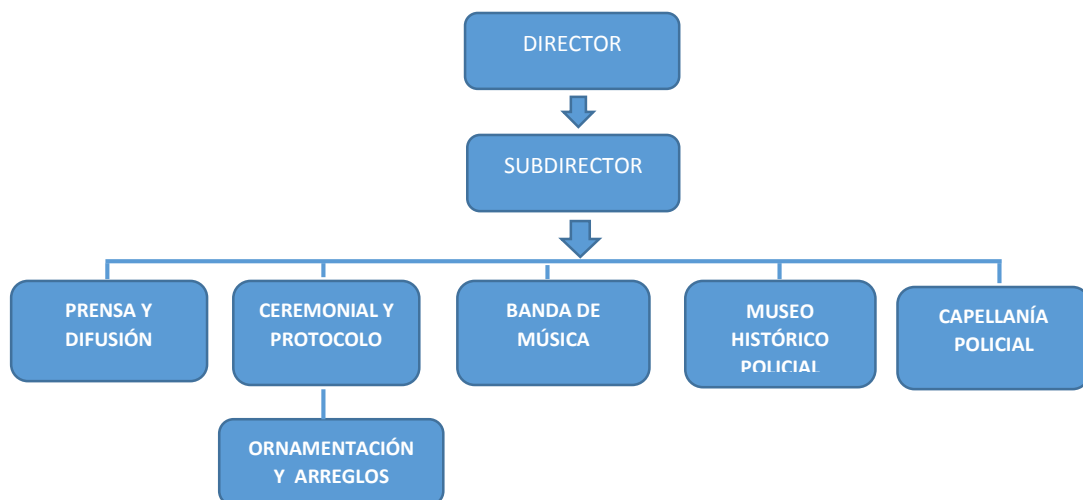
4.5. Organigramas de la Dirección de Relaciones Policiales

Desde una perspectiva de gestión organizacional, Bartoli (1992) aporta que “la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (p. 18). Que ese conjunto organizado, conformado por personas, tiene un objetivo determinado y que se distingue de los grupos informales temporarios. Además, este último autor, nos plantea que esa acción de organizar nos remite a estructuras organizativas y consecuentemente a su elemento estructural que es el organigrama:

El organigrama no es más que la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de (...) una administración gestionada. Formaliza de manera simplificada los flujos jerárquicos y la constitución oficial de los servicios, talleres o unidades de trabajo, denominándolos generalmente a partir de su misión principal. (p. 24)

Desde esta mirada, la pretérita Dirección de Comunicación Institucional formaba parte del organigrama general de la policía provincial y que a su vez se dividía, antes de la reestructuración del 28 de abril de 2017, en cinco áreas o secciones de trabajo.

Gráfico 4.2: Organigrama de la antigua Dirección de Comunicación Institucional



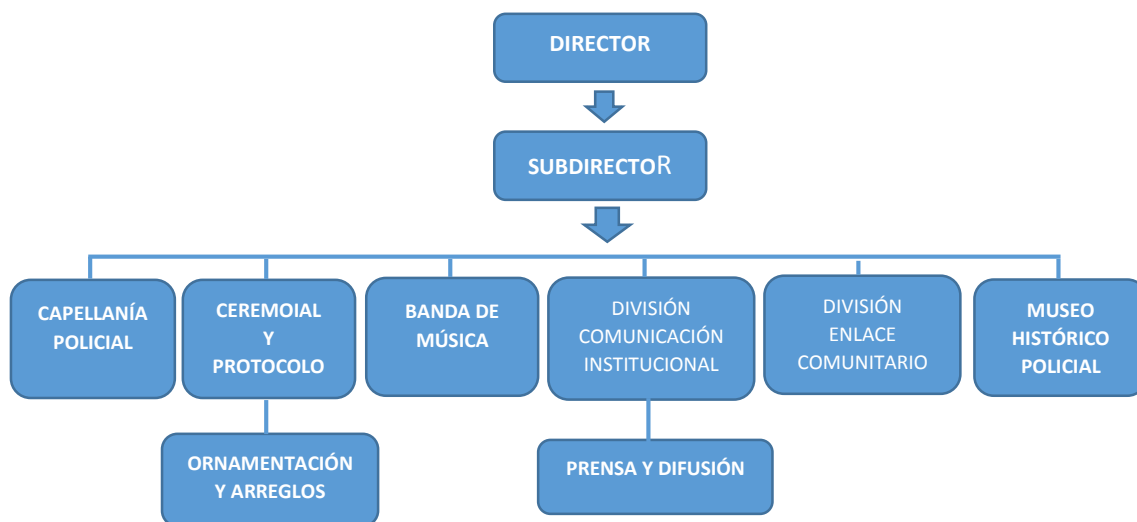
Fuente: 1. Revista Policial. Fuerza Azul en Acción (2015). Cultura y Sociedad. Dirección de Comunicación Institucional. Número IV, p. 56.

Fuente: 2. Revista Policial. Fuerza Azul en Acción (2016). Creación de la Oficina de Ornamentación. Número V, p. 91.



Posteriormente, la Resolución N° 34-DOP/17, de 28/04/2017, reorganiza aquella Dirección contrayendo su rango administrativo a División³⁶, teniendo en cuenta que la policía de Jujuy se estructura orgánicamente de acuerdo al siguiente orden de prelación: Jefatura, Sub jefatura, Plana Mayor Policial, Direcciones, Departamentos, Divisiones y Secciones de acuerdo a lo previsto en la Ley Orgánica Policial N° 3757/81. Por consiguiente, considero, es una reducción respecto a la jerarquización, ámbito jurisdiccional e importancia en el área de comunicación institucional. En el nuevo organigrama Prensa y Difusión pasa a ser una Sección dentro de una División y se adiciona como novedad, podríamos decir, otra División (División Enlace Comunitario) y Sección (Capellanía Policial) como lo expresa el siguiente gráfico.

Gráfico 4.3: Organigrama actual de la Dirección de Relaciones Policiales



Precedentemente, en este Capítulo, hicimos referencia a las modificaciones de las estructuras y funcionamiento policial que se traducen en noveles organigramas, propias de la “reestructuración policial” que ejecutaba y ejecuta cada Jefe Policial, desde ópticas argumentativas propias para fundamentar tales cambios. En este sentido, Bartoli (1992) expone que:

No es infrecuente hallar empresas en las que ante una situación de crisis o de cambio, el primer reflejo que aparece es el de modificar el organigrama, como si sólo con

36 Esta categorización a División Comunicación Institucional, es una retrospectiva al año 2007, cuando integraba con la División de Ceremonial y Protocolo, Banda de Música y Museo Histórico Policial aquella Dirección de Relaciones Policiales. Esta Dirección asesoraba a la Institución Policial en Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo e informar a los distintos medios de comunicación las actividades policiales. El objetivo principal era crear una imagen favorable institucional, “atraer y ganar la simpatía de la comunidad” (sic) y lograr una fluida comunicación con los actores sociales. En: Policía de la Provincia de Jujuy (2007). Dirección de Relaciones Policiales. *Revista Policial, Número 1*, pp.13-14.



ello se pudieran resolver las dificultades del funcionamiento (...) sino ha sido pensado y minuciosamente preparado, puede provocar importantes efectos nocivos y crear nuevas disfunciones (falta de motivación, problemas de coordinación, inadecuación capacidades-tareas). En efecto, el organigrama es sólo una parte de las estructuras organizativas y no puede reflejar por sí solo la realidad del funcionamiento organizativo. (p.24)

En este marco, los cambios o modificaciones de organigramas implican nuevos cargos, cambios o rotación del personal, modificación de presupuestos, adicionar otras competencias, eventualmente superposición de funciones, una readecuación administrativa y funcional, etc. Aspectos que no pierden vigencia en la policía provincial y donde se puede visualizar que algunas unidades de trabajo permanecen sin cambios sustanciales mientras que otras desaparecen o son modificadas, como en nuestro objeto de estudio, pretendiendo una optimización en la información y comunicación desde la óptica policial.

4.6. Dependencias internas de la D.R.P.

La Revista Fuerza Azul en Acción (2015), enuncia:

Tal como lo expresa su consigna la Dirección de Comunicación Institucional, es el área de la Policía de la provincia de Jujuy que establece en forma directa el “nexo con la comunidad”, desde sus cinco dependencias: Prensa y Difusión, Ceremonial y Protocolo, Banda de Música; el Museo Histórico y la Capellanía Policial, trabaja cotidianamente para fortalecer ese vínculo. (p. 56).

De acuerdo al organigrama podemos inferir que la D.R.P. tiene dos áreas de gestión, una relacionada con el aspecto cultural institucional para el público interno y la otra destinada exclusivamente al área de la comunicación externa, la cual es nuestro objeto de estudio. Consecuentemente, detallaremos la función de las áreas mencionadas vigentes al momento de la presente investigación.

4.6.1. Área cultural institucional

Esta área en particular interactúa tanto con el público interno como el público externo a través de diversas actividades para resaltar, en conceptos propios de la



organización, la imagen y la identidad institucional. Así también interactúa con el público externo en materia de seguridad ciudadana.

4.6.1.1. Objetivos

- ✓ Intervenir en las relaciones sociales entre la policía provincial y comunidad.
- ✓ Organizar y exaltar los actos protocolares y ceremoniales de carácter interno y externo.
- ✓ Promover la expresión artística, cultural y pedagógica.
- ✓ Contener y orientar espiritualmente al personal policial y familiares
- ✓ Potenciar la prevención en materia de seguridad vecinal

4.6.1.2. Organización

Las diversas secciones, que tienen aquellos objetivos, poseen disposiciones internas que aluden a los protocolos de trabajo y a las funciones de cada integrante que están bajo la órbita de la Dirección de Relaciones Policiales con excepción de Enlace Comunitario y el área Capellanía.

4.6.1.2.1. Ceremonial y Protocolo / Ornamentación y Arreglos

Es la sección encargada de la organización de los actos protocolares y de la asistencia a Jefatura y Subjefatura en las actividades que participan con los distintos organismos. En otras palabras, es el reflejo de la riqueza simbólica de la fuerza de seguridad, y en la excelencia de cada acto, potencia la imagen positiva de la institución vistiéndola con sus mejores galas. La oficina de ceremonial y protocolo evoluciona al compás de las nuevas realidades nacionales e internacionales y ha sabido adaptarse a sus autoridades y a sus nuevos escenarios³⁷.

A esta unidad de trabajo se adiciona, según la Revista Fuerza Azul en Acción (2016), otra sección denominada:

³⁷ Ibid, p.57



Embelllecimiento Policial: Porque no es tan sólo el orden y la prolijidad del desarrollo de un acto, la vestimenta de sus participantes o la disciplina de los protagonistas, la parafernalia policial visualizada en los arreglos o la ornamentación de palcos, salones oficinas y todo espacio físico donde se potencie la imagen positiva de la institución, es tan importante como aquellos. Por ello la Sección Ornamentación y Arreglo, dependiente de la Dirección de Comunicación Institucional, deviene como una dependencia a cargo de enaltecer a la institución en todo acto o evento protocolar donde la estética y el buen gusto sean necesarios. (p. 91)

4.6.1.2.2. Banda de Música

La Banda de Música, desde sus orígenes no contaba con un espacio físico para sus actividades, en su condición itinerante fue por diversos lugares como el viejo Departamento Central de Policía, en los talleres del Departamento Logística ubicados primeramente en Avenida Santibáñez (actual Dpto. Central de policía) y después en los talleres residuales de energía de Bajo Alviña, de Villa San Martín y en locales particulares o privados contratados por el propio personal de la citada Banda de Música.

La Revista Fuerza Azul en Acción (2017), al respecto expresa:

Banda de Música “Tacita de Plata” [creada el 17 de diciembre de 1947, tiene participación fundamental en todos los actos protocolares y en agasajos y retretas]: El sueño de la casa propia. Y eso quedó concretado el 27 de octubre cuando, con el esfuerzo invaluable del estado provincial, se dejó formalmente inaugurado el nuevo edificio para la banda de música “Tacita de Plata”. Ubicado físicamente en calle Las Vicuñas y Manantiales del barrio Chijra, la dependencia se encuentra en una primera etapa, deviene no sólo para suplir las necesidades de un grupo de hombres y mujeres que con sus acordes enorgullecen en cada lugar que realizan sus presentaciones, sino está pensando como una usina multiplicadora de cultura musical cuyos principales beneficiarios son los más jóvenes. Sesenta y nueve años tuvieron que pasar para que un gobierno diera la solución definitiva a una petición y a una necesidad no sólo institucional sino también de la sociedad en su conjunto. (p. 41).

En este contexto, es importante mencionar que en el espacio geográfico de las yungas también hay otra Banda de Música dependiente de la policía provincial. Al respecto la Revista Fuerza Azul en Acción (2016), informa:



Banda de Música Juvenil de la Unidad Regional Dos: Creciendo entre acordes y valores. Pronto a cumplir cuarenta años de existencia la Banda de Música Juvenil de la Unidad Regional 2 de la policía de la provincia de Jujuy, sigue tan activa como siempre. Y esto queda demostrado en los cientos de jóvenes y niños que pasaron por sus filas y fueron educados no sólo en la música sino también en los valores que engrandecen el espíritu. Hoy, los actuales treinta y un cadetes becados que integran la Banda de Música de San Pedro de Jujuy, participan durante el período lectivo de cientos de actos y eventos organizados por instituciones locales (...), llegando a participar en los Departamentos de Ledesma, Santa Bárbara, El Carmen y ciudad de San Salvador de Jujuy. (...) originariamente fue creada como Banda de Música Municipal y funcionaba bajo la Dirección de la Parroquia de Rio Negro de esa ciudad. Posteriormente, en 1976, mediante acuerdo entre Municipio, la Iglesia y la Policía, y tendiendo a una mejor formación y capacitación de los jóvenes, la Banda pasó a ser dependiente de la Jefatura de la Unidad Regional Dos. En ese mismo año, el 16 de setiembre, el ejecutivo provincial por decreto N° 897-G/76 dio el marco respectivo, para la creación de la Banda de Música, para que brinde sus respectivos servicios en la zona del ramal jujeño. (pp. 46-47-48).

4.6.1.2.3. Museo Histórico Policial

Inicio sus actividades el 6 de julio de 1990, realiza una tarea de interrelación con los distintos públicos, tanto escolares, como turísticos, y personas comunes que a diario lo visitan. Cabe destacar que el Museo Histórico ha recibido en los últimos tiempos reconocimientos internacionales y es una importante fuente de información educativa, contando con una sala dedicada a la Criminalística e integra la Red de Museos.³⁸

En el marco de la Semana de los Museos, la tarde del viernes 13 de mayo fue el día elegido por la Jefatura de Policía para abrir nuevamente las puertas al público del histórico museo institucional, en su sede tradicional de Belgrano esquina Sarmiento, en el edificio del Cabildo Jujeño. Tras un par de meses sin atención al público, la galería histórica fue remodelada casi en su totalidad y el nuevo diseño expositivo ha sido llevado a cabo por los mismos uniformados que trabajan en el lugar (...) para acercar la historia de la Policía de la Provincia de Jujuy a todos sus visitantes. (...) no son tan sólo recintos para contemplar y conservar el patrimonio cultural, sino

³⁸ Revista Policial Fuerza Azul en Acción (2015) Op. Cit., p.57



también son espacios pensados y asumidos como grandes centros de cultura y comunicación colectiva, que acogen a invitan a la gente a la acción y al diálogo.³⁹

4.6.1.2.4. Capellanía Policial

A cargo del presbítero Víctor M. Acchura, tiene a su cargo la contención y orientación espiritual de los hombres y mujeres de la institución. Así también cabe acotar que el clérigo Acchura tiene participación en todos los actos protocolares, pronunciando la correspondiente invocación religiosa.⁴⁰

El eclesiástico Acchura realiza sus actividades, actualmente, en la parroquia Inmaculada Concepción de María, localizada en ciudad Perico, Dpto. El Carmen. Desde este sitio se dirige a toda la provincia cuando sus servicios religiosos son solicitados por la Dirección de Relaciones Policiales.

4.6.1.2.5. División Enlace Comunitario

Esta división, tiene su lugar de asiento en la Dirección General de Relaciones de Comunidad bajo la órbita de la Secretaría de Relaciones con la Comunidad que depende del Ministerio de Seguridad, sito en calle Casanova N° 1358, Barrio Bajo la Viña, ciudad capital. Depende orgánica y administrativamente de la Dirección de Relaciones Policiales pero sus tareas específicas están bajo el ámbito de esa Secretaría. El personal policial allí designado tiene como función cumplir, bajo las directivas de personal no policial, las tareas que antiguamente las realizaba la Dirección de Coordinación Vecinal, hoy expirada, que dependía del Departamento de Operaciones Policiales desde su creación el 18 de enero de 2010. Las funciones específicas son: La aproximación hacia la comunidad con tareas de interrelación en los barrios [e] instruir a la población proporcionándole distintas herramientas en materia de seguridad ciudadana para su autoprotección (Revista Policial Fuerza Azul en Acción, 2015).

En consecuencia es una función netamente de carácter preventivo en el ámbito provincial a través de esta división y de las secciones que se ubican en las

³⁹ Revista Policial Fuerza Azul en Acción (2016) Op. Cit., p.88

⁴⁰ Revista Policial Fuerza Azul en Acción (2015) Op. Cit., p.57



diferentes Unidades Regionales. El personal policial en contacto frecuente con la comunidad, obtiene información de las necesidades en esta materia y posteriormente, luego de diversas reuniones, se conforman medidas preventivas como las redes telefónicas, instalación de carteles con efectos persuasivos, todo esto complementado con la instalación de alarmas comunitarias y como así también se imparten directivas para optimizar la seguridad de las personas y bienes, por ejemplo, mediante mayor y frecuente presencia policial en sitios o lugares más críticos.

4.6.2. Área comunicacional

En esta área tiene su impronta la D.R.P., organismo encargado que a través de procedimientos facilita la información por medio de herramientas técnicas de las actividades diarias que desarrolla la policía provincial. Es un área comunicacional para difundir información específica afín, tanto para el público interno como el externo. Es así, que utilizará las herramientas de prensa, según disponibilidad, teniendo en cuenta los diversos formatos de los medios como ser gráficos (diarios), audios gráficos (radios) y audiovisuales (televisión e Internet). Y, en este contexto de información masiva, analizaremos como mediadores a los dos diarios locales (El Tribuno de Jujuy y el Diario Pregón).

Mientras que, para los integrantes de la institución policial, la D.R.P., utiliza tanto las herramientas tecnológicas como los canales personales, donde emerge como referente la revista de producción policial que tiene como uno de sus objetivos mantener la cohesión de sus integrantes pero que a la vez también se convierte en medio de comunicación para el público externo, aspectos que consideraremos en el capítulo siguiente.

4.6.2.1. Objetivos

- ✓ Mediar con los medios de comunicación masiva.
- ✓ Informar la actividad profesional específica y cultural.
- ✓ Relacionar a la institución policial con la comunidad.
- ✓ Correlacionar la relación entre sus componentes y el sistema organizacional.



4.6.2.2. Organización

Esta área en particular está bajo la órbita exclusiva del Director de Relaciones Policiales, bajo la supervisión de Jefatura de Policía. También tiene protocolos de trabajo internos, en un marco verticalista, tiene como actividad principal delinear la información institucional que se difundirá por los respectivos medios de comunicación, como así también diseñar protocolos de trabajo para el personal policial. En este sentido, lo decible y no decible de las actividades específicas y culturales institucional, es algo intrínseco al Director de Relaciones Policiales. Asimismo, la diagramación, diseño, redacción, material fotográfico y distribución de la revista policial, también es tarea propia del mencionado Director con anuencia de Jefatura de Policía.

4.6.2.2.1. División Comunicación Institucional / Prensa y Difusión

La Revista Policial Fuerza Azul en Acción (2015), respecto a Prensa y Difusión refiere que:

Tiene a su cargo informar lo relacionado a los procedimientos policiales y el accionar institucional de la fuerza. Siendo el nexo de la institución con los distintos medios de prensa. Además es el lugar donde la revista policial tiene su origen y evolución. Asimismo, incurre en diversos proyectos de promoción institucional como boletines informativos, trifolios, entre otras actividades. Con una proyección a futuro se pretende institucionalizar un protocolo de actuación para el manejo responsable de la información destinados para los actuales y futuros numerarios [personal policial] de la oficina. (p.57)

4.6.2.2.2. Revista Policial Fuerza Azul en Acción

Este medio gráfico de información de las actividades policiales de Jujuy, antiguamente su diagramación e impresión era realizada por GRAFICA JUJUY, en sistema offset, en sus talleres de calle Independencia N° 1188, ciudad capital. Fue una publicación, en sus primeros albores, de la Mutualidad del Círculo de Oficiales de la Policía de Jujuy con el título de **Policía Sociedad**. Datos que surgen de la homónima revista, Número 6, Año II, octubre de 1975, pp. 1-3.



Posteriormente y prosiguiendo con el itinerario histórico, el medio gráfico paso bajo la órbita exclusiva de la Policía de la Provincia de Jujuy, publicación que se denominó **Revista Policial**, de aparición bimestral. Es así que el ejemplar identificado con el Número 1, Segunda época del bimestre mayo-junio de 1999, al respecto informa lo siguiente:

Revista policial. Jefatura dispuso su reaparición. En el mes de julio de 1977 apareció el primer número de la Revista Policial, creada como publicación de la Policía de la Provincia de Jujuy para informar la actividad de la Institución tanto en su labor profesional como en la actividad cultural y deportiva de la fuerza, manteniendo su impresión hasta fines el año 1991⁴¹. Considerando la importancia de un órgano de comunicación que refleje aspectos históricos, administrativos de la Institución tanto en su labor profesional y técnicos de la repartición, el Tte. Cnel. ® Eduardo Horacio Gentiluomo [Jefe de Policía] dispuso que la Revista Policial se publique bimestralmente⁴² y se envíe en canje a publicaciones de policías provinciales (...). (p. 6)

Mientras que la Revista Policial Fuerza Azul en Acción (2016), al respecto menciona:

Proyecto periodístico que lleva casi cuarenta años de buenos resultados. En todo ese tiempo los ejemplares siempre giran en torno a noticias institucionales, culturales, galería de fotos y sociales, entre otras, lo que provocó un gran impacto en las filas de las distintas generaciones de policías. (...) Si bien es cierto, que actualmente los altos costos de impresión son solventados por capitales independientes, la misma es redactada y diseñada íntegramente por personal de suboficiales del Área Prensa de la institución, pero siempre dirigida por un oficial superior o jefe. (pp. 20-21)

Esto es una brevísima reseña histórica de un medio gráfico de información, principalmente, para un público interno y de otras fuerzas de seguridad del país. Consecuentemente no se hará un análisis de las secciones, noticias o u otros factores que conlleva analizar un medio de este tipo sino informar que es un medio de información

⁴¹ El 14 de abril de 1987 el Tte. Cnel. ® H.H. Gentiluomo asumió como Jefe de Policía. Posteriormente con el cambio de gobernador determinó que tuviera que abandonar la jefatura a fines de 1991. Ocho años después, como reconocimiento a aquella gestión el Poder Ejecutivo convocó nuevamente para conducir a la policía provincial. En Revista Policial, publicación de la Policía de la Provincia de Jujuy, bimestre mayo-junio de 1999, segunda época N° 1, pp.4-5.

⁴² La Revista Policial, relanzada en 1977, sucedía en momentos del Gobierno de facto desde el año 1976. Consecuentemente había una necesidad de fomentar la camarería entre pares a nivel provincial y nacional, análogo a la aparición de las mutuales policiales ya descriptas anteriormente, pretendiendo, desde mi consideración, sostener vínculos culturales, operativos e ideológicos del momento.



interna de la policía, según manifestaciones de quienes la producen y publican. Acotando que desde los inicios de su publicación, en forma bimestral y luego con el pasaje del tiempo la revista se publicó exclusivamente en forma anual hasta su última publicación en el 2017.

4.7. Una diversidad funcional

Consecuentemente la D.R.P. desarrolla diversas actividades relacionadas con la prevención en materia de seguridad mediante un acercamiento con el vecino (Enlace Comunitario), de acción cívica y cultural pedagógica (Museo y Banda de Música), de contención y orientación espiritual para personal policial y familiares (Capellanía Policial), de ponderar los actos protocolares policiales (Ceremonial y Protocolo), interactuar con los medios masivos de comunicación como órgano de difusión (Prensa y Difusión) y una comunicación netamente intrainstitucional e interinstitucional (Revista Policial). Esta diversidad de actividades, es el “nexo con la comunidad” promocionado por la D.R.P. y se evidencia una atomización de las divisiones y secciones localizadas en otros espacios por fuera de la sede central; una descentralización de funciones específicas de prevención a cargo de otras dependencias del gobierno provincial, tal el caso de Enlace Comunitario y la mediación de otros canales de comunicación como ser la página web oficial del Ministerio de Seguridad del gobierno local. Es una Dirección con diversas áreas a cargo, tanto de oficiales superiores y jefes como oficiales subalternos y suboficiales de mayor jerarquía que están supeditados a cambios de destino laboral en cualquier momento, al igual que el resto del personal policial, que no favorece una profesionalización en las áreas más sensibles de comunicación institucional.



V. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

5.1. Comunicación Institucional

En este apartado proseguiremos desarrollando la comunicación institucional con los conceptos del diagnóstico comunicacional, vistos en el capítulo anterior, y poniendo énfasis en aspectos que están conectados intrínsecamente al diagnóstico o análisis situacional, es decir, como lo afirma Mata (1993): “saber leer en la realidad inmediatamente perceptible aquello que está produciendo esa realidad [...] desde una concepción relacional de la comunicación” (pp.2 y 4).

Así también, Uranga, Moreno y Sotomayor (1994), argumentan que la: Planificación de la comunicación es un proceso integral que abarca [...] el diagnóstico y planificación [...] que partiendo de la realidad, proyecta alternativas y cursos de acción para modificarla. Todo esto es lo que nos mueve a señalar que diagnosticar la comunicación implica entender, los síntomas como signos que expresan, ponen de manifiesto, el modo como se está produciendo la comunicación en un ámbito específico (institución, comunidad, grupo, asociación) que hemos elegido como objeto de nuestra preocupación. Diagnóstico y Planificación equivalen a la ruta elegida para transitar desde la **situación inicial** hacia una **situación proyectada**. (, pp.1 y 2)

Teniendo presente estas perspectivas, es imprescindible conceptualizar que consideramos Comunicación Institucional, y para ello retomaremos a Muriel y Rota (1980), quienes la definen como “El Sistema Coordinador entre la Institución y sus Públicos que Actúa para Facilitar la Consecución de los Objetivos Específicos de Ambos y, a través de ello, Contribuir al Desarrollo Nacional⁴³” (p.31).

Partiendo de estas conceptualizaciones y de otras vertidas precedentemente referidas a institución y de la organización de nuestro objeto de estudio, del trabajo de

⁴³ Respecto a este último concepto “Contribuir al Desarrollo Nacional”, Muriel y Rota refieren a un desarrollo de carácter “integral, a un tipo de desarrollo que no se manifiesta únicamente mediante incrementos en la producción o en los recursos nacionales. Antes bien, este tipo de desarrollo, hace referencia a la integración de todos los habitantes de un país en su proceso de desarrollo, a través de una participación democrática en la toma de decisiones. El sistema comunicacional institucional gubernamental, al promover la democratización de la comunicación en todos los niveles, se constituye en uno de los pilares necesarios para dar sostén a este desarrollo nacional integral. [...] De esta manera, la comunicación institucional facilita el gobierno en general y a las instituciones en particular el obtener objetivos específicos que son parte de su objetivo primordial: el bienestar común. En: Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Humanas*. Quito, Ecuador: Editorial Ciespa, (pp. 21 y 56).



campo realizado mediante la observación no participante, de las entrevistas a los actores sociales directamente involucrados, tanto en los espacios físicos de la D.R.P. como en los medios gráficos mediadores, diario El Tribuno de Jujuy y diario El Pregón, trataremos, en una primera aproximación, visibilizar algunas problemáticas relacionadas con la comunicación institucional de la D.R.P. considerada el “nexo con la comunidad”.

5.2. Comunicación y gestión

Partiendo de la premisa que “Comunicación y gestión son dos realidades inseparables” (Uranga, 2004), podemos inferir que se formaliza esta máxima cuando las actividades del “hacer policial” se desarrollan cotidianamente en cumplimiento de la misión de la policía provincial y que sería puesta en escena para el mundo exterior por parte de la D.R.P. Pero, como afirma Canceló San Martín (2006), las fuerzas de seguridad viven en un contexto social y no solo han de actuar en el marco específico de su emergencia, sino que es necesario que comuniquen su labor para ser legitimados socialmente. Y de esta manera “Contribuir al Desarrollo Nacional” mediante el bienestar común, en materia de seguridad ciudadana, en conceptos de Muriel y Rota (1980).

Pero estas proposiciones están sujetas a criterios muy particulares que rigen en este subsistema involucrado como lo es nuestro objeto de estudio. En este sentido, “la gestión está directamente asociada a la toma de decisiones porque implica siempre elegir entre una o más alternativas. Estas alternativas se vinculan con el hacer”. (Uranga (2004, p.3).

Por ello partiremos afirmando que su estructura organizacional comunicacional, está inserta en un marco institucional netamente burocratizada y de “carácter castrense, con estructura cerrada, hiperjerarquizada”. (Sain, 2010, p.31). Y estas características son directrices para todas las actividades diarias que desarrolla la policía provincial como lo es la prevención, la mitigación y la investigación de contravenciones y delitos y por supuesto en el área comunicacional. Aspectos que nos aproximarán a entender y explicar la comunicación institucional deliberada o intencional del “hacer policial”.



5.3. Estructura y organización comunicacional de la D.R.P.

Esta estructura y organización se inserta dentro del modelo burocrático de gestión que prima en la actualidad estatal. En este contexto, tampoco ahondaremos en los pormenores que llevo a Max Weber a formular estos conceptos, pero sí que es el “inventor” de la idea de la administración burocrática para un Estado nacional unificado, enunciando una organización piramidal burocrática que se impone por sobre los intereses particulares (Stuhlman, 2001). Además, este autor menciona algunas características de una organización burocrática:

Es piramidal, en consecuencia, es jerárquica y sus procedimientos están rígidamente predeterminados: cada nivel, cada agencia, tiene indicada su función en la estructura. Ofrece fuerte estabilidad laboral, y basa la carrera del personal en la antigüedad. Es una organización pensada para funcionar lentamente. Y tal vez la idea que más interese subrayar es que solo quienes están en la cúspide de la pirámide tienen acceso a la información necesaria para tomar decisiones. De modo que la toma de decisiones está claramente centralizada. (Stuhlman, 2001, pp. 61 y 62)

El organigrama de la D.R.P. (Ver Gráfico N° 2) está estructurado con un sesgo hiperjerarquizado y centralizado en la toma de decisiones finales. Esta característica es común en la estructura y organización policial, que en el caso de estas divisiones o secciones tienen un encargado o jefe con jerarquía de suboficial u oficial subalterno y un accionar específico y responden directamente al Director, y este responde ante el Jefe de Policía. Nótese que no se mencionó ni al Subdirector ni al Sub Jefe de Policía, ya que estos actuaran en caso de ausencia del titular o como superior inmediato de consulta o sugerencia para la final determinación del máximo responsable.

Con respecto a estos ítem, el otrora Director de Comunicación Institucional Crio. Mayor Ramón Castro, en una entrevista, en abril de 2017, decía lo siguiente:

“La tarea de la Dirección era ser el nexo, y es actualmente eso, la información se centralizaba únicamente para los medios que están en esta capital para hechos policiales que sucedía en esta jurisdicción y de otras. Por ejemplo, de haber ocurrido un hecho se autorizaba, previa conversación con la jefatura, para que los jefes de esa Regional puedan dar a conocer la noticia o darle información a la



prensa. En cuanto a los hechos sucedidos en forma inmediata o imprevista, un accidente de tránsito o hecho concreto de inseguridad que se requiera la información, se informa en forma inmediata lo que requieran los medios. En este caso se da información sobre el hecho lo que no quita que se de participación a la superioridad o Jefatura, del cual depende esta área, de los que se está comunicando y a que medio. Lo que no puede hacer esta Dirección como así tampoco ningún jefe de unidades operativas, es brindar información Institucional, por ejemplo, la situación de personal, móviles o equipamientos que administran diferentes Departamentos, esa información queda reservada y solo la da a conocer la Jefatura de Policía o según corresponda la Secretaría o el Ministerio de Seguridad”.

Es así, que en este organigrama se ven reflejados grados de centralización, de división de funciones y un conjunto organizado de hombres [y mujeres] con el propósito de alcanzar los objetivos previstos del área comunicacional (Bartoli, 1992).

5.4.Sociograma

En el apartado denominado Organigrama de la D.R.P., inserto en el capítulo IV de la presente tesis, se conceptualiza el término organigrama referenciando la distribución de autoridad y responsabilidad y como así también algunas características relacionadas ante una situación de crisis o de cambio, el primer reflejo que aparece es el de modificar el organigrama con sus pertinentes consecuencias (Bartoli, 1992). Por lo tanto, estas conceptualizaciones están intrínsecamente ligadas a nuestro objeto de estudio y que se traducen en las (6) Divisiones o Áreas específicas en el interior de la D.R.P., desarrollando cada una las tareas específicas ya descriptas previamente.

Este organigrama de peculiaridades castrense y piramidal, aún continúa aferrada a ese modelo clásico, que impone al funcionario policial una baja discrecionalidad y escasa autonomía para decidir situaciones, en este caso comunicacionales, en palabras de (Stuhlman, 2001). Tal es así que la centralización de la toma de decisiones es primordial en estos espacios tanto para la comunicación interna como externa. Que en el caso de la División Comunicación Institucional, área Prensa y Difusión, el encargado o jefe de ése sector específico debe seguir la cadena de mandos indefectiblemente, es decir es una carrera de postas: comienza en Prensa y Difusión,



prosigue en la Sub Dirección, pasa a la Dirección y de ahí a la Jefatura de Policía, y llegado, el caso según el tipo de información, se recurre al Secretario de Seguridad y este al Ministro de Seguridad, denotando la verticalidad de la pirámide burocrática.

Tanto el organigrama de la D.R.P. como de los diferentes Departamentos, Direcciones, Divisiones, Cuerpos Especiales y Comisarías, se estructuran bajo este paradigma de la verticalidad⁴⁴. Esta cualidad se articula con la forma de un organigrama de carácter *funcional*, que en conceptos de Muriel y Rota (1980) “se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general” (p. 64).

También mencionan que “en el organigrama se señala la ubicación jerárquica de los componentes individuales y la forma como se espera que se inter-relacionen entre sí. [...] Desde que el individuo ingresa a la misma y se le señala cuál es su trabajo y frente a quien tiene que responder acerca del mismo. [...] Normalmente se le indica de quién depende y qué persona o personas dependen de él. (p. 294)

Al respecto, extractaremos partes de las entrevistas efectuadas, en abril de 2017, al personal policial de la D.R.P., que nos corroboran aquellas afirmaciones. El sargento 1° Mayo, suboficial con (8) años de antigüedad en ése sector, nos comenta respecto cuál es su función y las que cumple el resto del personal:

Mi función específica es recepcionar los partes policiales que provienen del Departamento Operaciones Policiales con las novedades o acciones llevadas a cabo por la policía provincial en todo el territorio de la provincia. [...] Nosotros, el personal de suboficiales y agentes, le aclaro que aquí no hay personal de oficiales subalternos, somos un total de (6) efectivos policiales, divididos en dos turnos: de 06:00' a 14:00' horas y de 14.00' a 22:00' horas. , cada turno tiene (3) efectivos que cumplen la función de recepción y telefonista, secretaría y redactor de los Partes

⁴⁴ “El paradigma de la verticalidad, establece la causalidad del todo hacia las partes. La organización se configura como un conjunto de restricciones determinantes del quehacer y de la conducta de los grupos que la componen. Estos últimos sólo pueden procesarse a sí mismo dentro del marco normativo impuesto por la organización. *Reina un orden jerárquicamente instituido*. Este paradigma se contrapone al de la horizontalidad que establece la causalidad de las partes hacia el todo. La organización se considera un conjunto de grupos y el orden establecido surge como un proceso de intercambio y negociación”. En: Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Editorial Paidós, pp. 40.



de Prensa. Los fines de semana y feriados se trabajan de 09:00' a 12:00' y de 18:00' a 21:00' horas. Con la misma cantidad de personas. Entonces, somos dos efectivos los que hacemos esta misma función. Antes había más efectivos policiales, pero es constante el cambio de destino de los mismos como sucede con toda la policía.

Así también, la Sub Directora de la D.R.P., Comisario María Díaz, que asumió luego del cambio de destino del Jefe Castro, nos refiere respecto al organigrama actual, quienes seleccionan la información y si intervienen otros funcionarios que no es de esta área, como así también cuando informan están supeditados a disposiciones superiores:

El organigrama tiene una función jerárquica, es decir que las cinco secciones que componen la Dirección tienen como órgano contralor y decisión a la Subdirectora y Directora respectiva y como supervisión general a la Jefatura de Policía. Generalmente recurrimos a la información de los jefes que estuvieron a cargo durante el procedimiento e informen fehacientemente lo sucedido. Y solamente intervienen y están autorizados a manejar la información es el personal de Prensa y Difusión porque si inmiscuimos más personal, ese personal puede dar a conocer hechos y ya no habría confiabilidad en la información que se da. Por eso es importante que los 3 efectivos que reciben la información chequen bien si los datos son verídicos, donde sucedió, etc. para dar bien los Partes de Prensa. [...] Si estamos supeditados a órdenes superiores, en hechos graves o que son trascendentes donde tienen participación efectivos policiales, en estos casos corresponde al Sr. Jefe de Policía informar lo sucedido o dar el Parte de Prensa.

Entonces, considero, que aquellas premisas respecto al organigrama, su estructura paradigmática, el carácter funcional y la distribución de tareas, se vislumbra en el hacer cotidiano de la organización objeto de estudio.

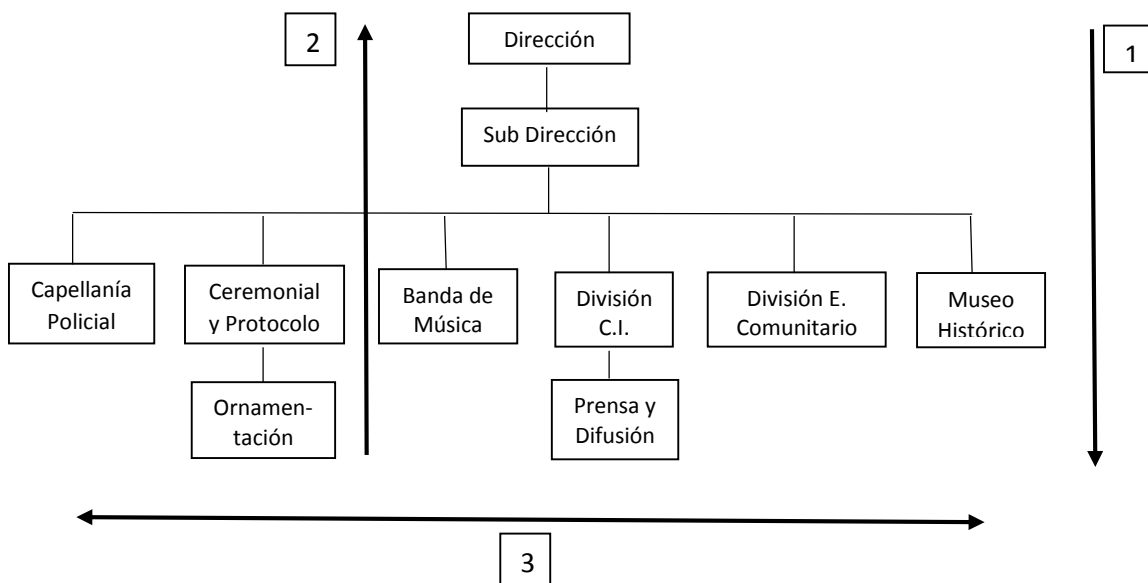
5.4.1. Redes internas de comunicación

Al respecto, mediante un sociograma pretendemos tener una visión global de su estructura organizacional, es decir una valorización de las relaciones sociales, los



objetivos comunes y la influencia mutua, según el rol⁴⁵ que desempeñan los integrantes de ese grupo de funcionarios policiales del área comunicacional. Al respecto, Bartoli (1992), considera sociograma a las “relaciones efectivas” (p. 25). Las relaciones entre los integrantes del grupo de personas de esa área se concretan por medio de *redes formales* que pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales. En el caso de las ascendentes los mensajes fluyen desde los subordinados hacia la cúspide (Director o Jefe de Policía) y generalmente, esa relación efectiva, se concreta cuando se cumplió una orden o cuando tienen que consultar algún tema inherente a su trabajo; en las descendentes el mensaje lo emite el superior o la cúspide hacia los subordinados y habitualmente son ordenes específicas que deben cumplirse y en los horizontales, el intercambio se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad o tarea dentro de esa organización, por ejemplo entre los componentes, suboficiales y agentes, de cada área específica y entre los superiores a cargo o entre ambos componentes (Muriel y Rota, 1980). En el siguiente gráfico se puede visibilizar lo expuesto y fue confeccionado sobre la base de la Figura 1.1. de Ramos Padilla, C. (1991).

Gráfico N° 3: Organigrama relacional de la D.R.P.



⁴⁵ “El concepto de rol, en un sentido amplio, puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción. [...] El rol es, desde la organización, una estrategia para afrontar todo tipo de situaciones que se repiten a menudo y exige, a quienes lo detentan, comportamientos estables tendientes a la consecución de un fin”. En: Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Editorial Paidós, pp. 47 y 50.

**Referencias:**

- 1: Comunicación descendente: ordenes, instructivos, políticas, procedimientos, manuales.
- 2: Comunicación ascendente: informes, reportes, sugerencias.
- 3: Comunicación horizontal: paneles, juntas o reuniones.

Prosiguiendo con las relaciones efectivas, y continuando con los aportes de Muriel y Rota (1980), refieren que cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas (“mandos naturales” en la jerga policial) o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales por sobre las estructuras institucionalizadas (como ser la disciplina y la subordinación), se dice que esas relaciones fluyen a través de la red o redes informales. Estas redes constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social entre pares, entre superiores y entre ambos componentes. Esto es una característica, por ejemplo, cuando intercambian conversaciones u opiniones cuando se tiene previsto una actividad cultural institucional, por ejemplo, desfiles, conmemoraciones, juegos recreativos, etc. En consecuencia, los individuos crean las redes informales de comunicación a través de las cuales satisfacen cuando menos parcialmente sus necesidades individuales.

También resulta significativo, en el espacio físico de nuestro objeto de estudio, la comunicación no verbal. En este sentido, “la comunicación no verbal, para nosotros, es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados. Las personas pueden comunicarse por medio de sus cuerpos y de sus conductas físicas; los mensajes pueden comunicarse por medio de manipulaciones del tono, el volumen y el ritmo de la voz; y el medio ambiente puede comunicarse por medio del tiempo, espacio, arquitectura y artefactos” (Goldhaber, 1984, p.152).

En consecuencia, en un espacio donde prima el orden jerárquico, cobra importancia este aspecto significativo. Al respecto, algunas de estas consideraciones tratamos en el ítem Ritos del Capítulo III, por ejemplo, diariamente, en cualquier momento del día, el personal subalterno debe saludar al superior con el típico “saludo uno” y en posición militar cada vez que contacte con un superior, pero también los superiores cuando ingresan a un recinto hacen el “saludo uno” a sus subordinados y este saludo también se da entre pares. Esta actitud conlleva ciertos tonos de voz (alto a grave), se expresa con gestos serio y firme, y a esta acción se adiciona la importancia del uniforme con sus accesorios (jinetas charreteras, monogramas, etc.) denostando una superioridad o



grado jerárquico. Este modo de comunicación no verbal, le asigna, a su consideración, cierta omnipotencia que supone o demanda respeto, autoridad, cumplimiento de órdenes y sobre todo subordinación en un espacio o ambiente caracterizado, todavía, como castrense. Por ello, esta función de comunicación no verbal, para la mayoría de los estudiosos sirve algunas funciones importantes del sistema de comunicación. Ekman (1965), (citado por Goldhaber, 1984), afirma que las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales (p.153).

Este es el marco organizacional de trabajo que incidiría, positiva o negativamente, en las relaciones efectivas y por ende en la comunicación institucional, que y como se comunica, tanto para el público interno como externo. Por ello, resulta de importancia percibir los procesos comunicacionales⁴⁶ que se generan en ese espacio intermediado por las relaciones sociales de sus integrantes. Al respecto, Porqueres de Sycz (2001) afirma que “Históricamente, la conducción de los organismos de la Administración no ha sido participativa, sino verticalista” (p.215).

5.5. Una comunicación multidireccional y multiformal

La institución como sistema, nuestro objeto de estudio actual, está inserta en un medio ambiente, en un espacio geográfico delimitado y por consiguiente en estrecha relación con la sociedad. Para que aquella pueda dar respuesta a las necesidades de bienestar común, por ejemplo, los relacionados a la seguridad ciudadana, requiere de la apropiación de herramientas técnicas y canales personales, denominados “mediatizados y directos⁴⁷”, para difundir información de las actividades específicas que realiza cotidianamente. coordinarse con los sujetos de una comunidad a través de procesos de

⁴⁶ “estamos hablando cuando decimos procesos comunicacionales: de prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentidos, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente. Prácticas en las que intervienen los medios, como un componente fundamental de las prácticas sociales hoy, como parte indiscutible del proceso de construcción de la realidad, pero nunca como única variable”. En: Uranga, W. (2000). *Gestionar la comunicación en las prácticas sociales y en las organizaciones*. Buenos Aires, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, p. 30.

⁴⁷ “los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor [...] por ejemplo, lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, el télex, etc. [...] y los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, manejos de indicios no verbales, etc.”. En: Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Humanas*. Quito, Ecuador: Editorial Ciespa, (p. 298).



comunicación. En este contexto, hay una comunicación intra-institucional y extra-institucional, la primera establece el enlace entre los integrantes o públicos internos con el objeto de hacer más eficiente la operación de la institución; y la segunda enlaza la institución y los públicos externos a ella, e incluye a la comunicación inter-institucional, y tiene como fin contribuir a la coordinación con la sociedad para que ésta su vez alcance sus objetivos (Muriel y Rota, 1980).

Ahora bien, estas autoras hacen hincapié en otro concepto elemental, el público, y al respecto afirman que se “constituyen en público de la institución todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella, o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos” (p.50).

5.5.1. Públicos internos

Siguiendo a estas mismas autoras, manifiestan que los “públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud que la constituyen a manera de componentes individuales. [...] donde hay una dependencia mutua, la institución requiere esos componentes para lograr sus objetivos y la supervivencia como sistema; y aquellos satisfacen una serie de necesidades individuales⁴⁸ a través del trabajo” (p.269).

5.5.1.1 Tipos de Públicos internos

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad en la estructura del sistema se pueden distinguir dos tipos de públicos internos: los directivos (oficiales superiores y Jefes) y los empleados en general o subordinados (personal civil, suboficiales y agentes, y oficiales subalternos). Los directores deciden las políticas generales en

⁴⁸ Maslow (1974), (citado por Muriel y Rota, 1992) señala varios tipos de necesidades humanas que requieren ser satisfechas en forma de cadena; es decir, es necesario que el individuo tenga satisfechas las necesidades que él denomina como el primer tipo, y para que pueda preocuparse por satisfacer las del segundo tipo, y así sucesivamente. De entre todas las actividades que el ser humano desempeña para satisfacer todas sus necesidades destaca su trabajo ya que de éste depende en gran medida, directa o indirectamente, su posibilidad de satisfacerlas. [...] La escala de necesidades de Maslow que ilustra el tipo de necesidades que la institución puede colaborar a satisfacer son: fisiológicas, seguridad, afiliación, estimación y autorealización. En: Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional. Enfoque social de las relaciones públicas*. Ecuador: Editorial Andina, primera edición, pps. 274 y 275.



materia de seguridad ciudadana y pública a seguir en todos los terrenos; y los empleados en general o subordinados concretan las directivas ordenadas.

La ejecución de la comunicación al público interno se realiza a través de diversas herramientas técnicas y verbales, siendo las que priman en la organización las Circulares⁴⁹ por medio de las cuales la autoridad superior genera flujos de información hacia los funcionarios para orientar o resaltar su conducta y gestión. Estas pueden tener el carácter de circulares informativas que dan cuenta de textos normativos o instructivos ya vigentes, y las circulares directivas que indican objetivos o metas que se deben alcanzar dentro de un determinado período. Otras formas de información son los Radiogramas (pueden contener informaciones o directivas), las denominadas notas de estilo (textual de tipo administrativo), los mensajes de textos vía Intranet y las comunicaciones radiales por intermedio del Centro de Operaciones Policiales (COP) que está en permanente contacto con los móviles policiales cumpliendo diversos servicios y con las unidades operativas respectivamente, emitiendo órdenes o disposiciones verbales habitualmente denominadas instrucciones.

Mientras que la utilización de los canales directos de comunicación, dirigido al público interno en particular, se los puede visibilizar en las alocuciones durante actos policiales como la conmemoración del Día de la Policía provincial, en actos de inauguración de unidades operativas o de recordación de creación de estas. En este sentido, los discursos alusivos están siempre a cargo de los directivos de la Jefatura de Policía, de Jefes de Unidades Regionales o Jefes de las diferentes unidades involucradas.

En este contexto, de la entrevista realizada al Director de Telemática, en julio de 2017, Crio. Mayor Lance, podemos apreciar un panorama sobre la gestión y administración de recursos afines y su finalidad:

⁴⁹ Las circulares pueden ser transmitidas mediante algún sistema tecnológico o en forma de textos al igual que los radiogramas. También están las Órdenes de Operaciones que son emitidas, en forma textual, por el Departamento de Operaciones Policiales y tienen como fin un determinado servicio a cumplir por áreas policiales específicas, y puede ser de carácter provincial o jurisdiccional como por ejemplo las ordenes de servicios para las festividades carnestolendas o para el "Enero Tilcareño". Este último recurso de comunicación no lo realiza nuestro objeto de estudio, pero si están involucrado en las órdenes de operaciones como área específica.



Nosotros actualmente con el avance de la tecnología, hemos logrado que nuestra institución en esta capital, las dependencias policiales se comuniquen, ya no por sistema VHF, es decir donde intervienen radio operadores o comunicadores. Sino por medio de correos electrónicos y esto se logra por el sistema de internet. Mientras que mediante un programa por ejemplo VPN (Virtual Private Network), es una tecnología de red que se utiliza para conectar una o más computadoras a una red privada utilizando Internet) podemos manejar toda la información policial en forma segura entre las dependencias. Así también se implementó este uso en las unidades Regionales con sus respectivas comisarías, que tengan servicio de internet, se les habilita un servicio de correo electrónico para las funciones específicas y para comunicarse más rápidamente con ellos. [Este sistema] se utiliza para enviar los Partes Diarios de novedades, radiogramas, y otros tipos de información policial. Pero también con este sistema prestamos colaboración a toda la Administración Pública de la provincia, por ejemplo, Defensa Civil, Registro Civil, Dirección de Provincial de Trabajo, en temas relacionados a sus áreas específicas.

Así mismo, la Revista Policial denominada actualmente “Fuerza Azul en Acción”, es otro medio de comunicación interna para el personal de la institución, pero también para relacionarse con el público externo en general y de otras instituciones específicas (comunicación inter-institucional) de la provincia por cuanto se envían ejemplares a diferentes organismos públicos de la provincia. Se recalca que la distribución de la revista era de forma gratuita, con escasa tirada de ejemplares que no llegaban a satisfacer las expectativas de todo el personal policial y como de muchas instituciones públicas provinciales. En sus inicios el ejemplar gráfico aparecía bimestralmente, luego debido al escaso presupuesto tenía una aparición semestral y hasta su desaparición, en el año 2017, tenía una tirada anual.

Al respecto, el Crio. Mayor Castro, Director de la denominada, todavía, Dirección de Comunicación Institucional, nos narra en abril de 2017, aspectos sobre la revista policial:

En primer lugar, la revista está dirigida al público interno, es decir al personal policial, para que estos sepan cómo trabajan sus compañeros de la institución policial. También, podríamos decir que es para el público externo porque también se les suministra a los funcionarios públicos y de personas que se acercan a la



institución a través del Museo, quienes reciben un ejemplar para informar a los visitantes. Se realiza un tiraje de 1.000 ejemplares, y se trataba de realizarlo cada 6 meses, para tener una vigencia sobre las noticias de los hechos destacados del personal de la institución. El nivel de la revista, es un nivel bastante bueno, y su costo es a través de gente que hace sponsor y ellos se encargaban de hacer la impresión. Ahora bien, la elaboración de la revista está a cargo del mismo efectivo policial, bajo mi supervisión, con la tarea de mostrar toda la actividad netamente policial desde los procedimientos a los hechos de logros a las manifestaciones internas nuestras como son las actividades deportivas por festejos del Día de la Policía, la creación de nuevas unidades, los procedimientos más destacados con condecoración de efectivos, la asunción de las nuevas Jefatura de Policía y sus respectivos mensajes al personal policial, también las capacitaciones que se realizan. Por lo tanto, es una información interna positiva en cuanto a que nuestra gente conozca todo lo que hace en la institución. [Asimismo] No hay restricción que la revista pueda llegar a manos del público porque esa la idea, solo que está limitada su elaboración justamente por los costos que afrontan los sponsors de la revista, pero la hemos acercado a varios medios para que conozcan las actividades institucionales. La distribución de ejemplares [teniendo presente 7.000 efectivos aproximadamente], más que por Regionales, la hicimos por dependencias, enviando tres revistas a cada una, donde un ejemplar permanezca en la Guardia de Prevención donde todos puedan tener acceso a esa revista e informarse.

Esta fuerte inter-dependencia entre la organización, en estudio, y sus componentes (personal policial y personal civil) se constituye de alguna forma en el origen y la razón de ser de esta relación, y por ende da lugar a optimizarla y mantenerla en el tiempo, y por ende contribuir a ese “Desarrollo Nacional, de carácter integral” (Muriel y Rota, 1980).

5.5.2. Públicos externos

El proceso comunicacional es inherente a la comunicación institucional gestionada por la D.R.P. y se concreta cuando la institución emerge en el contexto histórico social, es decir toma contacto con su medio ambiente consecuentemente con los actores sociales o públicos externos. Entonces, “los públicos externos [...] son “aquellos individuos o sistema sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema



institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y público)” (Muriel y Rota, 1980, p.303).

5.5.2.1. Tipos de Públicos externos

En este sentido la comunicación institucional de la D.R.P. es direccionada tanto a públicos generales como específicos, en conceptos de Muriel y Rota (1980). Los generales, son aquellos que no tiene ninguna relación con la institución como lo es la comunidad en la cual tiene presencia esta institución; mientras que los específicos tienen algún tipo de relación afines a la seguridad provincial (por ejemplo, el Servicio Penitenciario) y otras de orden nacional con asiento en nuestra provincia (por ejemplo, Policía Federal, Gendarmería, entre otras). También se incluye como público externo específico a los que cumplen funciones en áreas del gobierno provincial (por ejemplo, Ministerio de Gobierno y Justicia, Ministerio de Seguridad, entre otros). Asimismo, los mismos familiares de los integrantes del sistema policial se los puede considerar dentro de esta categoría de público, por cuanto acceden eventualmente a la Revista Policial, presencian los actos protocolares policiales y además se informan de las actividades diarias de hechos contravencionales o penales y socioculturales, donde intervienen familiares policiales, y lo hacen por medios de diferentes formatos de comunicación masiva provincial.

5.6. Prensa y Difusión

En capítulos anteriores se describió los diferentes cambios de denominación por los que transitó nuestro objeto de estudio, desde su puesta en vigencia en el año 1981 hasta la actualidad. Pasaron 37 años desde su creación y luego de un sinnúmero de calificaciones se vuelve a su estado primigenio de denominación, Dirección de Relaciones Policiales, pero siempre con la misma misión: crear, asegurar, robustecer y difundir la imagen de la institución y sus integrantes mediante su área específica de Prensa y Difusión.

Como primera aproximación, podríamos inferir que el área especificada y teniendo presente su estructura y organización comunicacional, así también la ausencia



de profesionales en temas de comunicación, tendría un paralelismo insuficiente de lo que se entiende por prensa, entendida ésta como “la producción de información de interés que responde a criterios periodísticos y al derecho ciudadano a la comunicación, producida por los agentes de prensa y los periodistas” (Amado Suarez, 2014, p.38).

En este contexto, la noción de Prensa y Difusión, acuñada durante el régimen militar, está estrechamente ligada al concepto de “seguridad nacional” para combatir la subversión y por ende se ejerció un control sobre la sociedad incluyendo los medios masivos, al restringir toda forma de comunicación. Es así, que la antigua Secretaría de Información Pública del régimen, tenía como misión la censura y la difusión de propaganda oficial (Barresi, 2001). En ese entonces, se había grabado a fuego una frase informativa de carácter policial que se brindaba al ciudadano donde la legitimidad de una noticia dependía de la breve locución: “Según informó la policía...”, en aquella década de plomo circulaba en broma de que se podía escribir cualquier cosa y que los redactores lo aprueben con sólo agregar aquella famosa frase. Por ejemplo, “Se está cayendo el cielo, según informó la policía” (Andersen, 2002).

En este recorrido argumental, no se está realizando una analogía lineal de aquellos conceptos con la actualidad, en la cual estaba inserta la policía provincial, pero considero, que todavía se conservan cierta propinuidad en materia de información que se difunde a la sociedad de hechos y actividades diarias específicas policiales para sostener la imagen de la institución y sus integrantes. Tal es así, que volvemos a recordar el adagio “la policía trabaja en forma silenciosa”, pero también hay una sujeción de informar solamente hechos positivos de la policía. Aseveración última que la podemos extractar brevemente de entrevistas de personal policial involucrados en este tópico:

La idea de informar lo que hace o deja de hacer la policía y como esta difusión coadyuva o no en mantener la imagen de la policial, se observa en el testimonio del entonces Jefe de Policía, Crio Gral. Guillermo Corro:

[...] hay que decir y publicar lo bueno que se hace, de qué manera la policía trabaja todos los días, y por supuesto también hacer una autocrítica de las cosas que no resultan como uno quisiera que salga y que es de alguna manera dar a conocer lo “malo” que se hace, pero trabajando. [...] Es un tema complejo el revertir la imagen policial, nosotros venimos hablando desde hace mucho tiempo este tema puntual.



Tan es así, que en la historia de nuestro país esta empañada por estos sucesivos gobiernos militares, prácticamente desde 1930 en adelante, y que la policía dentro de esos gobiernos de facto ha jugado un papel importante, motivando que las policías provinciales sean mal vistas o se formen preconceptos adversos por parte de la sociedad. Desde hace mucho tiempo se viene trabajando sobre esto, y cuesta porque quedan todavía resabios castrenses, pero no es imposible poder terminar de insertar a la policía en la sociedad.

Así también, en lo que respecta a la producción de información, por parte de la D.R.P., se ciñe, casi con exclusividad, a los Partes de Prensa Policial diarios, que envían a los medios de comunicación., diseñados también con ese discurso de informar los hechos positivos y donde los sucesos donde negativos que involucran a la policía tiene otro tratamiento, y por cierto piramidal. Tal como lo expresan dos funcionarios policiales de esa área:

Es así, que el suboficial Mayo, nos cuenta que:

[...] todo lo que se recepciona [informes policiales] se puede comunicar a la prensa, pero con un alto porcentaje se comunica hechos positivos, es decir sucesos donde la policía detuvo o aclaró algún delito. [...] Este tipo de información [policías involucrados], por lo delicado que es, está bajo la órbita de la superioridad (Jefatura de Policía) y del estado de la información sumaria. Por eso cuando solicitan esa información le pedimos que se dirija a los mandos superiores correspondientes, y como se ve la información sale en los medios, pero por otros canales.

Mientras que la Subdirectora nos acota lo siguiente:

Esta Dirección informa el Parte de Prensa, de hechos positivos o esclarecidos, por correos electrónicos a todos los medios diariamente, y al día siguiente realizamos la explotación de prensa para conocer que hechos fueron o no publicados.

De lo que antecede podemos deducir que la comunicación institucional referente al “hacer policial” dependería del “sentido común” y la voluntad de un grupo de hombres y mujeres que tienen por trabajo informar a la comunidad y con eso alcanzar el objetivo del área Prensa y Difusión que, desde mi consideración, esa acción no lograría persuadir las expectativas del ciudadano a pie. Porque la tarea implica gestionar la



comunicación con profesionalidad desde la teoría y la práctica para tener la posibilidad de “asegurar, robustecer y difundir la imagen de la institución y sus integrantes”.

Al respecto, Riorda y Elizalde (2013), exponen:

Hasta ahora, la gestión de la comunicación en el sector público se la ha definido -o concebido- en la práctica como un “área de apoyo” a las tareas centrales de decisión y de acción. Sin embargo, desde hace un tiempo es evidente que las decisiones de gestión no pueden hacerse sin una adecuada comunicación y en algunas oportunidades, la gestión se hace solo o principalmente para “comunicar algo” (p. 7).

Así también, la emisión de la Revista Policial tampoco satisface las perspectivas del público general ni específico, por cuanto es un medio de formato gráfico de escaso alcance para ése público, debido a la escasa tirada de ejemplares y por lo extemporáneo con que se divulga información policial; aspectos que ya fueron tratados precedentemente.

5.6.1. Partes de Prensa Policial

Los Partes de Prensa Policial es la herramienta de prensa para informar a los medios de comunicación masiva de la provincia de Jujuy. Es un breve mensaje de texto, sin fotografías o imágenes, que informa una novedad policial por correo electrónico con cierto criterio periodístico. En el Anexo N° 8 y N° 9, se puede observar dos facsímiles correspondientes a los meses de noviembre del año 2016 y febrero del año 2017, cuyos contenidos son similares a los producidos diariamente por la D.R.P.

Algunas características respecto a quienes confeccionan los Partes de Prensa y que herramientas técnicas recurren para hacer llegar la información a las redacciones de los medios masivos de comunicación, la compendiamos de las entrevistas a funcionarios policiales perteneciente a esa Dirección.

Es así, que el Crio. Mayor. Castro, nos expresa respecto al personal adecuado para las tareas, profesionales en comunicación necesarios y los medios tecnológicos con que cuenta para tal tarea:



Profesionales en comunicación no tenemos, pero el personal que cumple servicios en ésta área está capacitado en esta temática. Lo que se quiere referenciar es que no hay personal que haya hecho una carrera como periodismo, por ejemplo. Al respecto hasta finales del año 2015 hubo un personal con el grado de cabo que era periodista y que por cuestiones particulares se fue a trabajar a otro lugar, si bien se había incorporados personal con estas características fueron absorbidos por otras reparticiones. Si bien no generamos directamente una página de diario ni tampoco tenemos la concreción de información a nivel periodístico como noticia, si suministramos información. Entonces se la prepara de la mejor manera para que las personas puedan llegar a tener la información y al mismo momento tratamos de proteger el hecho judicial o investigado, dando a conocer datos que no perjudique la investigación y no favorecer a los delincuentes. Estimo que hay que renovar el equipamiento tecnológico por cuanto lo que están ya tienen un largo tiempo de uso y el desgaste natural del mismo, así también aparatos fotográficos y sobre todo lo que es transmisión de imágenes. Porque en este momento trabajar con una tecnología de comunicación inalámbrica como el Wifi, que es muy lento y dificulta tener una página propia para imágenes y textos afines para poder agilizar las tareas y poder informar a los medios de comunicación locales.

En este contexto, la Subdirectora de la D.R.P. nos acota lo siguiente respecto a las relaciones con la sociedad y que herramientas técnicas que utilizan:

Nosotros para comunicarnos con la sociedad utilizamos siempre los medios televisivos, radiales para informar verbalmente y como así también por medio de “Partes de Prensa” que son emitidos a los distintos diarios locales y otros medios de comunicación. También lanzamos siempre como medio de información una Revista Policial que mayormente es para el personal policial y a su vez llega también a la familia del policía. No utilizamos redes sociales. Dicen que años atrás había una página web pero ahora ya no está esa página porque implica una erogación para la policía para mantenerla activa. Pero se estaba tramitando sobre la posibilidad de activar dicha página para dar a conocer directamente sobre los hechos donde intervienen la policía tanto operativos, preventivos como sociales. Asimismo, se aclara que la página web “Policiales de Jujuy” no tiene nada que ver con nuestra Institución, no nos pertenece es algo de índole privado.

A la luz de estas aseveraciones formuladas por personal directamente involucrado donde se denotan algunas falencias en los aspectos descriptos, podemos



advertir dificultades en el proceso comunicacional que podría repercutir negativamente en la imagen institucional y sus integrantes. Pero convengamos también que:

[...] la comunicación puede contribuir al mejoramiento de la imagen de un sector de la administración gubernamental, pero no hace milagros. O puesto en otras palabras: si la institución no funciona o funciona con deficiencias intolerables, no hay estrategia comunicacional que pueda dotarla de una imagen positiva en el marco de una sociedad democrática con libre circulación de la información (Crivelli, 2001, p. 98)

En este sentido, el contexto histórico social de la provincia desea saber si la policía jujeña cumple sus funciones específicas, por lo tanto, sería conveniente que expliquen constantemente el “hacer policial”. Por ello, la “comunicación tiene papel fundamental. En el momento que el funcionario se comunica con la comunidad entran en juego los prejuicios existentes sobre él. La confirmación o la refutación de esos prejuicios dependerá, en gran medida, de la utilización de los códigos y herramientas comunicacionales (Semino, 2007, p. 97).

Entonces, considero, que resulta de importancia conocer el tratamiento, como hecho noticioso, del suceso policial informado diariamente en los medios tomados como casos testigos de la presente investigación.

5.7. La información en los medios

Como quedo expresado en el corpus de la investigación, tomaremos como casos testigos a los dos diarios de mayor tirada en la provincia de Jujuy. Son dos medios caracterizados como Prensa gráfica y que tienen un alto impacto y sus lectores están atentos a la información detallada (Amado, 2014). Y son medios caracterizados, uno como diario con fines políticos el Tribuno de Jujuy (“Diario 1”, en adelante), mientras que el diario Pregón (“Diario 2”, en lo sucesivo), es de carácter conservador y ejercen el periodismo en un contexto de periferia⁵⁰ (Arrueta, 2010).

⁵⁰ Para ampliar estos últimos conceptos, el autor expone: “El manejo que el medio hace de las fuentes tiene directa relación con la jerarquización general de los actores involucrados en los hechos y la postura final relevante que emerge en el producto informativo. [...] que por la centralidad del Estado en las decisiones, el lugar que ocupan los medios en la vida social y la persistencia de la crisis económica, algunos periodistas asumen como natural recibir prebendas, aceptar enfrascados u operaciones de prensa sin procurar resistencia alguna o bien, ubicar a los anunciantes en lugares de privilegio. En: Arrueta, C., (2010). *¿Qué realidad construyen los diarios? Una mirada desde el periodismo en contextos de periferia*, Buenos Aires, Editorial: La Crujia, pp.103 y 224.



En este entorno, el trabajo etnográfico llevado a cabo en estos diarios, visibilizados a través de las sistematizaciones y de las entrevistas a los encargados en temas policiales nos reflejaran ciertos aspectos respecto al tratamiento que hacen del Parte de Prensa Policial. Así mismo, no se pretende efectuar un análisis pormenorizado de la estructura, organización y producción de la información de estos medios por el simple hecho que está científicamente producido por el autor citado y por otros profesionales de esta alta casa de estudios.

Para analizar el procedimiento que desarrolla la prensa escrita local al respecto, se hizo una sistematización de comparación total de dos meses, uno por cada semestre, de los dos matutinos mencionados en relación al número de hechos policiales que publicaron en esos medios gráficos respecto a la cantidad informada por la D.R.P. A tal fin, se seleccionó arbitrariamente, como casos testigos, el mes de noviembre y en particular el Parte de Prensa Policial del día 20 del citado mes del año 2016; y el mes de febrero y en particular el Parte de Prensa Policial del día 14 del citado mes del año 2017. Los Partes de Prensa Policial seleccionados y la sistematización respectiva se puede observar en los ANEXOS N° 8, 9, 10 y 11.

5.7.1. Análisis de los Diarios El Tribuno de Jujuy y Pregón

Además de la tapa, contratapa y respectivos suplementos, las partes o secciones que tienen estos diarios, en este recorte temporal, se pudo observar que la denominación y cantidad de secciones no son estáticas y alteran su ubicación en las páginas y también estas últimas varían en cantidad. Podemos observar la estructura organizativa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.1: Secciones y número de páginas “Diario 1” y “Diario 2”**

Fecha	Secciones Diario 1	N° de páginas	Secciones Diario 2	N° de páginas
20/11/2016	La dos, Nacional, Internacional, Jujuy, A Fondo, Las cartas/La agenda, Deportes, Policial y Obituario.	48	Nacional, Economía, Internacional, Información departamental, Información general, Policial y Deportes.	16
Secciones	9	--.	7	--.
Suplementos	Clasificados, Cultura y espectáculos	--.	Clasificados, Entretenimientos, Espectáculos y Cultural.	--.
14/02/2017	La dos, Encuestas/Humor/Tribuna libre, Nacional, Internacional, Jujuy, A fondo, Espacio abierto, Salud, Deportes, Servicios, Edictos, Policial y Obituario.	44	Nacional, Economía, Internacional, Información departamental, Policial (locales), Información general, Espectáculos, Entretenimientos, Policial (nacional) y Deportes.	16
Secciones	13	--.	10	--.
Suplementos	Infotech, Automotores, Cultura y espectáculos, El Tribunito y Clasificados.	--.	Clasificados.	--.

Fuente:

Diario El Tribuno de Jujuy, fechas: 20/11/2016 y 14/02/2017

Diario Pregón, fechas: 20/11/2016 y 14/02/2017

De la sistematización respectiva, estas son algunas características sobre las noticias policiales que informa la D.R.P. y el procedimiento sobre su publicación en ambos medios gráficos. En este marco, tendremos presente lo aportado en las entrevistas por el encargado de la Sección Policial del Diario El Tribuno de Jujuy, Alvaro Tejada, quién es Técnico en Comunicación Social recibido en la FHyCs, UNJu; y el respectivo encargado de la sección similar del Diario Pregón, José Macchi, empleado con (24) de antigüedad en temas policiales, quienes nos proporcionarán un panorama sobre el tratamiento que dan a las noticias policiales tanto provenientes de la D.R.P. como de otras fuentes de información.

Para iniciar este breve análisis del tema que nos ocupa, debemos tener en cuenta que entendemos por criterios de noticiabilidad, al respecto expondremos lo aportado por Arrueta (2010):

La matriz de noticiabilidad refiere a un conjunto de exigencias que son demandadas a los acontecimientos públicos, para ser convertidos finalmente en noticias. Estas exigencias están concatenadas, con una necesidad organizacional de selección de acontecimientos infinitos que suceden regularmente en el espacio público. Se



corresponde, entonces, con un mecanismo práctico de tipificación que asegura la finitud de éstos y su recontextualización en términos informativos. [...] [es decir] vinculados con las valoraciones institucionales-personales que permitirían determinar, en un sentido práctico, qué acontecimiento podrían ser convertidos en noticias y cuáles debían ser descartadas [...]. (pp. 116 y 173)

Este importante aporte, nos permitiría sopesar con los diferentes formatos de los medios gráficos citados, respecto a la cantidad de páginas y suplementos que diariamente publican, con los cuales tendría que disputar terreno, en términos de noticiabilidad, el hecho noticioso policial informado por la D.R.P., hechos policiales que son también frecuentes durante los meses analizados como caso testigo. En este marco, la Sección Policial se publica, según el número de páginas constitutivas, en el caso del “Diario 1” en las páginas N° 39,40, 41, 42, 43 y 44 del tabloide; mientras que en el “Diario 2”, tipo sabana, lo hace en las páginas N° 7 o en las N° 11 y 12.

5.7.2. Características noticiables

1. Los citados diarios difieren en la cantidad de noticias publicadas provenientes de la D.R.P., por ejemplo, el día 20 de noviembre de 2016, el “Diario 1” publico un solo hecho, pero publicaron (5) noticias policiales que no informó la D.R.P; mientras que el “Diario 2”, anuncio la totalidad, pero también publicó (6) notas que no informó el organismo policial. Y respecto al día 14 de febrero del 2017, el “Diario 1” no publicó ningún hecho, pero publicaron (8) noticias policiales que tampoco informó la D.R.P.; mientras que el “Diario 2” informó (6) hechos de un total de (8) informados por la D.R.P., pero también publicó (3) noticias afines que la sección Prensa y Difusión policial no informó. Esta clasificación comparativa es respecto solo a los policiales locales sin contar las de carácter nacional.

. Al respecto, tanto Tejeda como Macchi, nos dan su punto de vista sobre este tema en particular. Tejeda nos afirma:

[...] nos encargamos de filtrar la información, y más allá que la sección sea una de las más leídas del diario, esta sección se ubica al final, es decir en las últimas páginas, del diario. [...] En realidad no todos los días tiene la misma repercusión el tipo de noticias que ellos [la policía] eligen enviarnos a los medios de comunicación,



por una cuestión de periodismo institucional de la policía, es así que ellos filtran informaciones, las jerarquizan a su conveniencia, es decir que se informa o no a los medios, digo conveniencia por así decirlo.

Mientras que Macchi, nos dice: “Nosotros “metemos” todo lo que nos envían. Ahora depende, de que, si sale o no, del espacio disponible en el medio gráfico. Nosotros hacemos la noticia y después no corresponde decidir que sale o que no sale en el diario, eso depende del editor, ve el espacio, la página, jerarquiza, etc.”.

2. Los Partes de Prensa Policial no siempre informan sobre la vida institucional policial, pero si son publicadas por los mencionados diarios, por ejemplo, en el “Diario 1”: La noche de los museos (06/11), Bomberos a favor de la prohibición de la pirotecnia (20/11). Poca difusión de cursos, charlas, y nada sobre deportes. El 20/02 salió una nota sobre nueva autobomba de bomberos en San Pedro. Mientras que el “Diario 2”, publicó lo siguiente: Funcionarios de Perico asistieron a charla sobre peligros por el uso de la pirotécnica (06/11); Reactivación de las alarmas comunitarias (06/11). En este sentido, Tejeda, nos dice:

[En lo social] Ese es un tema que siempre hablo con los chicos de sección prensa, porque cuando sucedió un hecho deportivo, o la visita del gobernador, ellos colocan la información en los mismos Partes de Prensa de hechos delictivos policiales. Entonces, sería bueno que me llamen y digan mira en el parte de prensa va tal o cual información o invitación o cualquier evento cultural, capacitación, etc. para que nosotros ubiquemos la información en el área específica del diario.

En tanto, Macchi, revela que:

Esta oficina tiene la misión de comunicar a la ciudadanía del trabajo que realizan diariamente. No solo se informa hechos policiales también se informa sobre hechos o eventos sociales. Por ejemplo, nos llega un informe de un campeonato de fútbol o maratón, lo que hacemos es pasarlo a la sección deporte, como corresponde, para que se informe a la población. Pero se publicará o no de acuerdo al material que haya para publicar en esa sección.

Estos especialistas en temas policiales nos dicen que la D.R.P. no realiza una selección y diferenciación de temas policiales de los sociales, esta situación no coadyuva



a que los medios gráficos simplifiquen su trabajo o puedan ubicarla en el espacio respectivo, pero también convengamos que a pesar que se informa esos hechos sociales también están supeditados a ser contrastados con otras noticias de ese carácter para decidir que noticia se publica.

3. Las noticias policiales que se remiten en el Parte de Prensa Policial salen generalmente en el día posterior o dos o tres días después, también se dio el caso que una noticia institucional publicada por el “Diario 1” el día 20/02/17 (Provisión de autobomba a San Pedro), el “Diario 2” lo publicó el día 01/03/17. Al respecto, Tejeda hace énfasis en la temporalidad respecto a la información que se debería recibir para ser publicada, nos dice:

Todas las jefaturas tienen, y que para nosotros es un problema, el mismo modo de trabajar, que como toda fuerza de coerción, es vertical, es piramidal, y nos cuesta mucho trabajo poder comunicarnos para obtener la información que puede o no figurar en los partes. Por ej. Llamar a la comisaría 2da.de B° Gorriti e informar que encontramos un auto con drogas y pedir información, nos dicen “yo no te puedo decir nada, habla con el jefe” y cuando hablamos con el jefe, este nos dice “no te puedo decir nada habla con el jefe de Regional”, y llamo a la regional y dicen los mismo “habla con Sección Prensa”, por eso digo que filtran la información y pueden pasar 4 o 5 horas que para nosotros es un tiempo valioso que estamos desperdiciando para comunicar a la sociedad.

En este mismo sentido, Macchi, hace referencia también a la temporalidad con que reciben la información por parte de la D.R.P.:

Primeramente, decirte que ignoraba el cambio de denominación de ése organismo policial, no sabemos desde cuando se cambió el nombre, hubiese sido bueno que nos informaran. Ahora bien, la comunicación con la sección Prensa de ése lugar siempre fue fluida y no teníamos ningún problema en informar lo que ellos nos remiten, los partes de prensa, vía mail. Últimamente no nos están enviando la información, a veces llega otras veces no; en este mismo momento no tenemos la información para cargarla y ya estamos por cerrar la edición.

4. Los Partes de Prensa Policial no reflejan en sus informes los hechos considerados negativos donde están supuestamente involucrados funcionarios policiales, pero si son publicados por ambos diarios, por ejemplo: El “Diario 1” publicó: Efectivo



detenido tras amenazas con un arma de fuego (02/11); Otra integrante de la policía se quitó la vida (07/11); Policías denunciados en Perico (25/11), El 5/2 salió una nota sobre suicidio de un policía. Tejada, comenta sobre esto: *“Por ejemplo, para ellos al otro día cuando hacen un análisis de lo publicado y toman conocimiento de las repercusiones positivas o negativas, para ellos es positivo si publicamos lo que nos envían y negativo si publicamos lo que no envían”*. En tanto, Macchi, manifiesta que cuando no hay información veraz y rápida en hechos sensibles, sucede lo siguiente:

Y este es otro tema de porque los medios digitales se enojan, a veces, y nosotros también, porque los que trabajan en prensa policial dicen cosas diferentes en televisión que no están reflejadas en los Partes de prensa diarios policiales. Por ejemplo, Canal 7, es un medio privado no es un medio público, entonces vos estas dando información a un medio privado y nosotros no podemos ir a ese canal y sacar información que tienen ellos para recién nosotros informar a la sociedad.

5. El “Diario 2” tiene la particularidad de publicar la mayor cantidad de hechos policiales informados por la D.R.P. pero copia el relato, casi textual, del dato o informe, o hace un resumen. Así también, en los días que no refleja noticias policiales locales, privilegia las notas policiales a nivel nacional. Mientras que el “Diario 1” se caracteriza por poner otras noticias policiales de sus corresponsales distribuidos en el ámbito provincial, per ejemplo, durante los días 02 al 15 de febrero de 2017, y no se publicó ninguna noticia de la D.R.P. pero si informaron otros hechos policiales locales. Tejada nos informa que:

[Hay] medios que copian los Partes de Prensa policial, y sinceramente nosotros no estamos para copiar solamente esos partes. De los partes de prensa solo extraemos lo sustancial que nos sirven como guía para la investigación por parte de personal especializado en el área. También recibimos información policial de nuestros corresponsales en diferentes puntos de la provincia como: La Quiaca, Abra Pampa, Humahuaca, Tilcara, Purmamarca, El Carmen, Perico, San Pedro, Libertador, Palma Sola y Palpalá, que son nuestras fuentes confiables.

Mientras que Macchi, nos dice:

No hacemos transcripción textual porque puede llegar con errores ortográficos, de redacción, de nombres y apellidos, etc., es decir recibido el reporte nosotros le damos la forma periodística, por supuesto sin falsear ningún dato. Como te dije en



una página puede entrar tal o cual información; hoy por ejemplo tenemos una página vacía, tenes para meter cualquier cantidad de información y no nos mandaron nada policial. Y vos estas siendo de testigo llame cuatro veces y todavía nada.

Estas últimas apreciaciones nos permiten inferir algunas causas por las cuales el “Diario 2” continuamente informa los hechos policiales desde los Partes de Prensa Policial y los motivos por los cuales privilegia las noticias policiales nacionales, y nos permite deducir que es por la no recepción de la información o tardanza en recibirla después de horas de cerrar la Sección Policial.

Luego de considerar lo aportado por el entrevistado se denota, a prima facie, que algunas de las características que emergen de la sistematización del citado diario estarían concordando temáticamente entre lo vertido por el periodista con las características sistematizadas. Aspectos que reforzaremos luego del análisis de la encuesta sobre este tópico y que la expondremos más adelante.

5.8. Análisis de las encuestas

Para la realización de este tópico en particular, debemos tener presente el fin de la D.R.P., ser el “nexo con la comunidad”, es decir la relación Policía y sociedad y, en consecuencia, cual es la percepción de la imagen de la principal agencia de seguridad local y en temas de seguridad e inseguridad⁵¹ por parte de la ciudadanía. En este sentido la difusión del “hacer policial”, la comunicación institucional, se convierte en una piedra angular de este sistema para brindar bienestar común a la población y buscar la legitimización social como institución (Canceló San Martín, 2017).

Es así, que se realizó esta encuesta por muestreo, en el mes de diciembre del año 2020, por Internet con la aplicación Formularios de Google (Ver Anexo N° 14) y

⁵¹ En efecto, la noción de inseguridad, tal como la entendemos, se conforma por la intersección entre ciertos delitos. Según la consideración del sistema legal, que generan preocupación pública y una serie de sentimientos como el temor y la indignación, así como la demanda que ello genera hacia el Estado. Es evidente entonces, que seguridad e inseguridad no son nociones que aceptan una definición inmutable ni homogénea, sino que son objeto de debate y disputa [...]. Kessler, G. (2009), *Seguridad Ciudadana*, Buenos Aires: Editorial Edhasa, p.16. En: Kessler, G. (Comp.) (2009), *Seguridad y Ciudadanía. Nuevos paradigmas, reforma policial y políticas innovadoras*, Buenos Aires; Editorial Edhasa.



mediado por la aplicación WhatsApp. En un principio se consideró realizar las mismas en forma personal, pero por razones de fuerza mayor no se concretaron. El trabajo etnográfico se efectuó sobre una población de 38 personas de géneros y actividades laborales diversas y en una franja etaria a partir de los 18 años de edad. Esta limitación etaria fue así por cuanto se envió a personas que consintieron realizar la encuesta, en forma anónima, estos/as promediaban la mayoría de edad. (Ver ANEXOS N°...y...)

1. En la encuesta efectuada se recabaron las siguientes respuestas para el interrogante: *¿Si la información diaria de la policía sobre hechos delictuales satisface tus expectativas de estar bien informado?*, la tendencia señalada fue la siguiente: Siempre con un 15,8%, Casi siempre el 10,5%, A veces el 55,3 %, Casi nunca el 10,5% y Nunca el 7,9%. Los porcentajes muestran que la lógica comunicacional de la D.R.P. carecería de una óptima estrategia para el diseño de estrategias de comunicación institucional. Entonces, cobra importancia el “qué decir” y el “cómo decir”, al respecto Semino (2007) afirma:

La primera hace referencia a los contenidos utilizados para transmitir una determinada información. La segunda, es el envoltorio discursivo, el vehículo semiótico utilizado para que el mensaje sea transmitido. El “qué decir”, entonces, es y debe ser manejado por el mundo de la seguridad. Sin embargo, no ocurre lo mismo con el “cómo decir”, ya que en el mundo de la comunicación de masas es necesario ceder gran parte de la forma para poder preservar el control del contenido. Es necesario transigir en el formato discursivo del mensaje para que este pueda llegar a sus destinatarios. Esto implica adaptarse a las reglas mediáticas ya que la dimensión del “cómo decir”, estas se imponen por sobre las lógicas de la política, la seguridad, la ciencia, etc. (p. 98)

Si no se tiene presente estas premisas se persistirá en esta coyuntura en el tiempo dando lugar a la emergencia y permanencia de esos datos concluyentes de la encuesta.

2. Como política comunicacional institucional de estar mejor posicionados en los medios se efectuó la siguiente pregunta: *¿Estás de acuerdo que la policía tenga un medio de comunicación más visible y organizado para informar diariamente los hechos delictivos?*. Un sector relativamente mayoritario opina favorablemente: Totalmente de acuerdo el 68,3%, Bastante de acuerdo con un 26,3%, totalizando entre ambos casi el



100% de positividad en tener más visibilidad y organización en el área comunicacional. En tanto que las respuestas respecto a: Ni en acuerdo ni en desacuerdo, Bastante en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, nos indica un porcentaje mínimo que para el caso resulta despreciable.

Al respecto la institución policial si pretendiera una distinta práctica comunicacional con la sociedad debe tener presente, entre otros aspectos, lo siguiente:

En términos generales, la planificación de tareas permite optimizar recursos humanos y materiales. Ahora bien, en el caso específico que aquí se plantea, apuntamos a que la planificación de la estrategia comunicacional no sólo sistematice y ordene el trabajo, sino que incentive a buscar o crear instrumentos y canales comunicacionales más allá de los tradicionales [...] el equipo responsable de las comunicaciones debe responder a las demandas que imponen las emergencias políticas y sociales, que, en esta materia, son constantes (Gerber, 2008, p.88).

Por lo tanto, el trabajo comunicacional debe considerarse como uno de los aspectos más importantes de una política de seguridad pública (Semino, 2007, p.100).

3. De lo indicado precedentemente, motiva tener presente algunos aspectos relevantes como la percepción ciudadana sobre su seguridad. Ante la pregunta: *¿Cuánto influye los hechos delictuales informados diariamente por la policía local en tu percepción respecto a la seguridad individual?*. Al respecto las escalas nos indican lo siguiente: Mucho el 55,3%, Poco el 39,5%, totalizando casi el 95%, mientras que el 5% restante se reparte entre estas dos escalas: Muy poco y Nada. Denotamos también que hay un amplio grupo de encuestados que mayoritariamente afirman que incidiría en su seguridad individual en mayor o menor medida.

La medición de esta percepción ciudadana respecto a su seguridad deber servir para optimizar las políticas públicas en este tema y debe darse en los más altos niveles de decisión y realizarse periódicamente para constatar si esos preceptos adoptados están favoreciendo o no al bienestar común de la población.

Por lo tanto, el área comunicacional en las fuerzas de seguridad, como sujetos de comunicación, deben desarrollar los criterios que guíen esa práctica social, qué



es lo que quieren comunicar a los medios masivos y fijar criterios para ver como la información va a llegar a los ciudadanos; con que estrategias se van a acercar a la comunidad. Los problemas de la seguridad ya no es problema exclusivo de las fuerzas policiales, sino que debe involucrar a diferentes actores sociales como vecinos, ONGs, profesionales afines, entre otros (Rincón, 2008).

4. Con respecto a la imagen policial convenimos en preguntar lo siguiente: *¿Cómo consideras la imagen de la policía jujeña teniendo en cuenta como informa diariamente, por los medios de comunicación, en los delitos que interviene y otros servicios que realiza?*. La imagen de la policía estaría relacionada directamente, entre otros factores, con lo que hace y deja de hacer cotidianamente, y este accionar esta fusionado con la forma de cómo comunica ese “hacer policial”. En este contexto, podemos inferir que las encuestas podrían ser el resultado de una comunicación institucional no optima: Buena con un 23,7%, Regular el 52,6% y Mala el 13,2%. Mientras que los extremos de la escala Muy buena y Muy mala oscilan en un 5% aproximadamente cada una.

Al respecto Crivelli (2001) nos dice que cuando los profesionales en comunicación toman contacto con alguna fuerza de seguridad, advierten que en esas instituciones hay dificultades de comunicación, dificultad en la transmisión de su imagen, lo que suelen denominar “problemas de prensa”, y hace hincapié que si no hay una estrategia comunicacional que pueda dotarla de una imagen positiva resultara dificultoso tener reconocimiento social en una sociedad con libre circulación de la información.

5. Finalmente al interrogante: *¿Cuál sería el medio de comunicación más adecuado para que la fuerza de seguridad informe los hechos policiales diarios?*. Las encuestas demuestran que la D.R.P. debe considerar cual es el canal o medio de comunicación más adecuado para comunicar el “hacer policial”. El encuestado tenía la posibilidad de seleccionar dos o más opciones. En este sentido, los dos medios gráficos (prensa escrita) tomados como caso testigo y según las preferencias de los encuestados demuestran que solo alcanzó un 13,2%, el porcentaje más bajo de todos los medios por el cual se informa. Mientras que la preferencia se inclinó hacia los audiovisuales (televisión) con un 76.3% y el servicio de Internet con las redes sociales (Facebook, You



Tube) con un 50%, la página web oficial de la policía con un 36,8% y finalmente las radiales (radiodifusión) con un 21,1%.

Amado Suarez (2014) afirma que:

A la hora de recurrir a un medio más adecuado para difundir información deben considerarse las características particulares de cada uno y el vínculo que mantienen con sus audiencias. [...] Hoy el impacto lo tienen los medios audiovisuales, aunque los diarios siguen siendo una fuente de referencia tanto para las élites y para los otros medios, que toman de los matutinos la agenda de temas a discutir durante el día. La radio y la televisión permiten la cobertura inmediata de los sucesos cotidianos, pero como medios efímeros que son, pasan constantemente de un tema a otro (p. 25).

Como consideración final de esta parte del corpus de investigación y teniendo en cuenta el análisis de los conceptos de diagnóstico comunicacional y los procesos comunicacionales que emergieron de nuestro objeto de estudio podemos afirmar que las políticas públicas en comunicación están ausentes. Que en palabras de Crivelli (2001) queda por construir el “modelo comunicacional” que pueda contener o fijar una agenda de contenidos, de temas, de mensajes, de lenguaje, y recién después tenemos que seleccionar los medios, los medios masivos o medios selectivos [...].

VI. A modo de cierre: conclusiones y propuestas

Retomando el planteo del tema propuesto para la investigación, donde afirmamos que la principal agencia de seguridad de la provincia, además de cumplir con su función y misión específicas, necesita difundir sus actividades propias del área seguridad como sociales en su relación comunitaria. Por lo tanto, debería crear espacios y procesos comunicativos para optimizar una interrelación más fluida entre esta institución y el público, resultando exigible de una manera indubitable una política comunicacional para integrarse y pervivir en el universo social y coadyuvar al desarrollo social integral.

6.1. Recapitulación del corpus

Al respecto, resulta concomitante dar un nuevo impulso a las consideraciones que emergieron como aspectos importantes durante la investigación y que nos permitirán un marco global de conclusión del presente trabajo. A tal efecto, proponemos una recapitulación breve de los aportes más importantes que emergieron.



En el Capítulo I, hicimos una exploración descriptiva de la policía provincial, con su vasta antigüedad en el contexto histórico social local como fuerza de seguridad en su función y misión elemental de protección y seguridad ciudadana. Ponderamos también que como institución no solo debe tener una eficaz gestión y administración de sus recursos sino integrarse en el universo cognitivo y cultural de la sociedad. Asimismo, palpamos la dinámica de la vida institucional policial, siendo testigo del cambio de denominación de nuestro objeto de estudio, lo cual motivo cambios en la organización y las funciones de las secciones que dependen de ella.

Mencionamos la perspectiva etnográfica adoptada para la investigación con un enfoque explicativo, descriptivo, analítico y reflexivo para la construcción teórica de una realidad objetivada a través de la observación y la experiencia con los actores. Siendo esta una condición *sine qua non* por cuanto se considera, todavía, a la Comunicación Institucional como un campo profesional en formación. Para contextualizar las prácticas del sujeto policial en sus diferentes actividades, pero en forma particular la comunicación institucional, consideraremos dos perspectivas teóricas para comprender el proceso de institucionalización de las policías en la conformación del Estado moderno.

Mientras que el análisis de la Comunicación Institucional externa abordó desde la actividad diaria de la sección Prensa y Difusión en la actual Dirección de Relaciones Policiales, qué y cómo comunica en forma deliberada o intencional las actividades diarias de la policía conocidas como “novedades surgidas de procedimientos policiales”; asimismo se indagó en otras herramientas de prensa como lo es la confección y diagramación de la Revista Policial “Fuerza Azul en Acción”, medio gráfico que permite mediar con su público interno, y eventualmente externo.

La metodología del diagnóstico nos permitió visibilizar su historia, acordar conceptos, describir y analizar, desde el campo de la comunicación, al área específica de la policía con una doctrina, identidad y cultura marcada por lo castrense. Entonces, resulta de importancia conocer someramente lo institucional/organizacional y, desde esos puntos de vista, como inciden en el “hacer policial” y como la proyectan a la sociedad en términos e comunicación institucional.



En el Capítulo II, expusimos en la investigación aspectos que nos remitieron someramente a la conformación, estructura y funcionamiento de esta institución, que nos permitió aseverar que la policía local se rige por leyes y reglamentos similar a los estamentos militares vigentes allá por la década de 1980. Situaciones que supo catalizar una forma de comunicar las actividades a la sociedad y llevar a cabo ese “hacer policial”. Brindándonos un marco referencial para tener una primera aproximación de la organización principal y en la cual está incluido el objeto de estudio.

En tal sentido, el “hacer policial”, en todas sus facetas, casi siempre está en una yuxtaposición o contraposición de paradigmas policiales que pueden repercutir negativamente en dos conceptos que son utilizados como sinónimos pero que difieren, “seguridad ciudadana” y “seguridad pública”. En ese contexto, la fuerza de seguridad esta intrínsecamente marcada a fuego por la influencia castrense motivando una imagen y comunicación institucional disociada de la sociedad. Al respecto, profundizamos aún más esas perspectivas teóricas, de autores importantes contemporáneos, para vislumbrar brevemente el proceso de institucionalización, las prácticas sociales policiales diarias, y explorando como puede incidir en la construcción del sujeto policial en nuestro espacio regional.

Es así, que desde las Ciencias de la Comunicación se pretende aportar la visibilidad de aquellos factores o causas que pueden confluir en una problemática comunicacional, y que podrían afectar no solamente el aspecto comunicacional de esta agencia de seguridad sino incurrir en el diseño y la aplicación de un Plan Comunicacional.

Mientras que en el Capítulo III, indagamos sobre la perspectiva organizacional emprendiendo y analizando referentes teóricos para contextualizar a la policía provincial como un sistema organizado que nos permitirá emprender un posible derrotero al modelo comunicacional institucional vigente de la policía provincial.

En este sentido, renombrados autores nos dan sus miradas respecto a la policía como institución formando parte de un sistema de seguridad como una institución pública con una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones, cobrando relevancia los conceptos de instituido e instituyente, conceptos que palpamos en la



Dirección de Relaciones Policiales que realiza sus actividades de comunicación institucional en un marco de disposiciones u órdenes superiores, es decir un sistema administrativo burocrático y disciplinario establecido. Y es aquí donde emerge como contraposición el concepto de instituyente, por ejemplo, los medios de comunicación o la opinión pública, cuestionarán, interpelarán y propondrán algo nuevo, opuesto o transformador intentando modificar el orden establecido, lo instituido.

Se planteó también que la agencia de seguridad local, es una agencia de seguridad corporativa, consecuentemente se la puede identificar y diferenciar de otras instituciones públicas por su doctrina, por su espíritu de cuerpo, en definitiva, por su cultura corporativa que se traduce en sus creencias, valores, normas, ritos, mitos, tabúes y el sociolecto.

El abordaje conceptual de los temas planteados incluye acepciones que nos permitirá acercarnos al objeto de estudio, aclarando que no existe una mirada monolítica al respecto sino todo lo contrario, el análisis es para un extenso debate y que por supuesto excede esta investigación. Por lo que se pretendió aportar una perspectiva más al campo de la comunicación institucional externa de la policía provincial.

En tanto, en el Capítulo IV, pudimos por medio del diagnóstico comunicacional institucional inferir un proceso comunicacional. Que, en términos de diagnosticar, se concluyó que es tan importante un análisis de situación como es describir los canales y modos de comunicación y detectar problemas comunicacionales en una institución, como diagnosticar una situación comunicativa existente en ella, la cual busca síntomas, signos del modo en que se está produciendo la comunicación. Y tiene en cuenta a los sujetos que entran en relación y su naturaleza relacional, las modalidades de producción de sentido y la significación de las prácticas comunicativas. Esto nos permite decir que en toda organización con su gestión comunica.

En este apartado vimos cómo esta organización dentro de una gran institución fue mutando con los años en su denominación, pero con las mismas funciones. Las metamorfosis que suelen tener son propias de la “reestructuración policial” que ejecutaba y ejecuta cada Jefe Policial que toma posesión del cargo y en un marco donde los



gobiernos políticos solamente refrendan esos actos administrativos, notándose la ausencia de políticas de seguridad pública de carácter integral y eficiente a la hora de implementar estrategias de las prácticas policiales.

Finalmente, referenciamos su estructura organizacional de la D.R.P. como su espacio físico, sus recursos humanos y técnicos, también analizamos sus organigramas de distribución de autoridad y responsabilidades. Y, brevemente comentamos las características funcionales de cada sección que depende de la D.R.P., y en especial el área comunicacional, sus objetivos y organización interna.

El Capítulo V, nos permitió exhibir la estructura y organización comunicacional inserta dentro en un modelo burocrático de gestión que tiene preminencia en la actualidad estatal. Y, además, es netamente piramidal, jerárquica y sus procedimientos están rígidamente predeterminados, y donde los niveles de decisión están centralizados en la cúspide de la pirámide, esto así lo demuestra el organigrama funcional actual de la D.R.P., situación que es análoga en el resto de la institución policial.

Aportamos interesantes entrevistas de los principales actores de esa organización, quienes nos informan como es el recorrido de una información que debe comunicarse a los medios masivos, quienes tienen acceso a la información que se publicara luego, los horarios de trabajo y la cantidad de personal policial en esa sección. Con el sociograma pudimos observar la red de comunicación interna de ese organismo en términos de horizontalidad, verticalidad y descendiente y, por supuesto, la importancia de la comunicación no verbal, tipo castrense, en ese ámbito donde se gestiona la comunicación institucional.

A través del desarrollo conceptual, respecto de la comunicación multidireccional y multiformal, describimos los públicos internos y externos y las herramientas técnicas que utilizan para informar sus actividades. Asimismo, denotamos que la emisión de la Revista Policial tampoco satisface las perspectivas del público general ni específico, por cuanto es un medio de formato gráfico de escaso alcance para ése público, debido a la escasa tirada de ejemplares y por lo extemporáneo con que se divulga información policia.



Es así, que pudimos inferir que la comunicación institucional referente al “hacer policial” dependería del “sentido común” y la voluntad de un grupo de personas que tienen por trabajo informar a la comunidad y con eso lograr el objetivo del área Prensa y Difusión que, desde mi consideración, esa acción no conseguiría persuadir las expectativas del ciudadano a pie. Porque la tarea implica gestionar la comunicación con profesionalidad desde la teoría y la práctica para tener la posibilidad de “crear, asegurar, robustecer y difundir la imagen de la institución y sus integrantes

En los apartados subsiguientes, pudimos revelar la falta de personal idóneo en la materia en el área Prensa y Difusión, como así también el tratamiento, es decir los criterios de noticiabilidad, que hacen del Parte de Prensa Policial los medios gráficos locales. Se tomó como caso testigo un día y un mes de cada semestre convenido en el recorte temporal y efectuamos un análisis comparativo de los dos medios gráficos seleccionado. Detallando como reflejan los hechos policiales informados por la D.R.P. sobre una base comparativa de los medios y de las entrevistas de los actores sociales especialistas en temas policiales. Y finalmente hicimos un análisis de las encuestas, realizadas vía online, respecto a cuál es la percepción de la imagen de la principal agencia de seguridad local y en temas de seguridad e inseguridad y que medios de comunicación masivo podría ser los más adecuados para informar mejor hechos policiales por parte de la policía provincial.

Estas sucintas apreciaciones me permiten argumentar, como primera mirada, que la problemática comunicacional carecería de herramientas y estrategias óptimas en las fuerzas de seguridad provincial. Es así que, gestionar y administrar la comunicación institucional externa de la principal agencia de seguridad provincial es una necesidad insoslayable y que debería ubicarse en los primeros planos corporativos para lograr una percepción positiva de la institución por parte de la ciudadanía y que podría redundar en el bienestar de la sociedad. Entonces, considerar el abordaje de esta temática es de suma importancia, por cuanto es un tema por demás recurrente y de un constante debate público.



6.2. Sobre la Hipótesis

La formulación de la hipótesis de trabajo, “*La participación profesional o no en el área comunicacional, el desconocimiento de estrategias y herramientas comunicacionales de la agencia de seguridad incidirían en su reconocimiento social*”, es un ensayo de explicación de una situación problemática, en este caso comunicacional, que podrá ser corroborado mediante la observación empírica en el trabajo de campo.

Las posibles explicaciones al problema que deseamos dilucidar, están ratificadas en un principio por los sucesivos cambios de denominaciones de nuestro objeto de estudio que como quedo mencionado responde a la impronta de cada Jefe que toma el cargo en forma temporal. De la entrevista a la subdirectora de D.R.P. extraemos los motivos de dicho cambio de denominación:

Según explicaciones del Jefe de Policía, la denominación de Comunicación Institucional era como algo que no contenía a todas las actividades policiales, en cambio al tener nosotros a la Banda de Música, al Museo Policial, toda la parte de Ceremonial y Protocolo, era conveniente que se podía englobar todo, que sonaba mejor como Dirección de Relaciones Policiales.

Como se puede observar, tanto los mandos superiores como intermedios, se desatienden de la importancia de una comunicación institucional profesional, “muchos piensan que la comunicación sólo es un asunto de “sentido común”. Hoy a “todos” les interesa y les divierte la comunicación. El desafío es plantearla y gestionarla con profesionalidad, con racionalidad y con efectividad. Esto es más difícil de alcanzar”, así lo afirman Riorda y Elizalde (2013, p.8)). Por lo tanto, no se llegará a buen puerto si no se tiene presente estos conceptos y como así también si no se tiene presente la falta de recursos humanos idóneos en este tópico, tal como lo afirma el pasado Director de ese organismo cuando en la entrevista nos expone:

Profesionales en comunicación no tenemos, pero el personal que cumple servicios en ésta área está capacitado en esta temática. Lo que se quiere referenciar es que no hay personal que haya hecho una carrera como periodismo, por ejemplo. Al respecto hasta finales del año 2015 hubo un personal con el grado de cabo que era periodista y que por cuestiones particulares se fue a trabajar a otro lugar, si bien se



había incorporado personal con estas características fueron absorbidos por otras reparticiones.

Por eso se afirma que la comunicación no tiene nada de “sentido común”, sino que debe ser llevada a cabo por profesionales en esta área, pero contando también con los medios tecnológicos para hacer llegar la información a los medios masivos, al respecto el mismo personal superior acota lo siguiente:

Estimo que hay que renovar el equipamiento tecnológico por cuanto lo que están ya tienen un largo tiempo de uso y el desgaste natural del mismo, así también aparatos fotográficos y sobre todo lo que es transmisión de imágenes. Porque en este momento trabajar con una tecnología de comunicación inalámbrica como el Wifi, que es muy lento y dificulta tener una página propia para imágenes y textos afines para poder agilizar las tareas y poder informar a los medios de comunicación locales.

Si a toda esta situación problemática adosamos el tinte burocrático, la hiperjerarquización, las decisiones centralizadas, las relaciones efectivas y, todavía, con resabios castrenses, podemos afirmar, desde mi consideración, que estas situaciones interfieren como ruidos molestos en el proceso comunicacional.

6.3. Sobre los Objetivos

Haciendo una retrospectiva, habíamos afirmado que diariamente los individuos y las comunidades acceden a material informativo, a través de los medios de comunicación, que describe, explica y analiza datos y acontecimientos relacionados con la seguridad ciudadana. En este marco, es una responsabilidad indelegable del Estado ejecutar políticas en este sentido para las instituciones públicas que tienen una relación directa con la sociedad, a los fines de crear o mejorar nexos comunicacionales entre los principales actores, policía-ciudadanía, para optimizar el bienestar social.

A tal fin, la policía provincial tiene como organismo rector de crear o mejorar los nexos comunicacionales a la D.R.P., organización que tiene como objetivo principal de su gestión “crear, asegurar, robustecer y difundir la imagen de la institución y sus integrantes, favorablemente al cumplimiento de sus misiones”. Y para alcanzar esos



objetivos, está la sección Prensa y Difusión que, a su vez, tiene como función: “informar lo relacionado a los procedimientos policiales y el accionar institucional de la fuerza. Siendo el nexo de la institución con los distintos medios de prensa. Además, es el lugar donde la revista policial tiene su origen y evolución”.

Ahora bien, estos objetivos anhelados discurren por una serie de variables instituidas que corroen todo posible proceso comunicacional que se desee implementar en ese organismo. Al respecto lo que se pretende es enumerar algunas problemáticas comunicativas de ese ámbito y tratar que sea un estímulo para otras investigaciones, con otras miradas, en este campo.

Entonces cuando la D.R.P., menciona ese objetivo principal, deberíamos tener presente que todavía la relación con la comunidad está circunscripta en el “modelo tradicional, el principal contacto establecido entre la policía y la ciudadanía estuvo históricamente por la formulación de denuncias por parte de la población en general” (Sain, 2005, p.47). En otras palabras, tomamos contacto con la fuerza policial cuando nos sucede algo negativo, como lesiones, robo, abuso de autoridad, etc., de todas estas circunstancias negativas pretendemos una solución rápida y aquí entra en juego el mito de que la policía todo lo puede. Y si no logramos solucionar nuestros intereses, la percepción de la imagen policial será negativa.

“Consecuentemente la disminución de la confianza social en la policía, han favorecido el estrepitoso aumento de la *sensación de inseguridad*⁵², y ello ha contribuido significativamente a erosionar la imagen pública de las instituciones policiales”⁵³.

Otra consideración al respecto, es la diferenciación del “hacer policial” entre dos tipos de fuerzas, una policía tradicional y una policía comunitaria, las cuales son aportadas por Brodeur (2011) y extractaremos las que se consideran al efecto.

⁵² Los investigadores coinciden en que no hay que confundir la inseguridad objetiva con la inseguridad subjetiva o la sensación de inseguridad; no es lo mismo ser víctima de un delito que temer ser víctima de aquél. Se trata de dos fenómenos diferentes, aunque eso no implica que no estén relacionados entre sí. En muchos casos, la inseguridad subjetiva se explica en la inseguridad objetiva, esto es, la gente tiene más miedo porque efectivamente aumentó el delito. Pero otras veces puede suceder que habiendo bajado el delito (disminuido la inseguridad objetiva), la gente siente más miedo que nunca (aumento de la inseguridad subjetiva). En: *Seguridad y Derechos Humanos: herramientas para la reflexión sobre la seguridad ciudadana y democrática*, Ministerio de Seguridad, Argentina, 2011, p.51.

⁵³ *Ibidem*, p. 68



Cuadro 6.1: Policía tradicional y Comunitaria, preguntas y respuestas

Preguntas	Respuestas	
	La policía tradicional	La policía comunitaria
¿Qué es el profesionalismo policial?	Una reacción rápida y eficaz en los crímenes graves.	Permanecer cerca de la comunidad.
¿Cómo considera la policía las demandas de servicio?	No se ocupa de ellas salvo que haya que hacer un “verdadero” trabajo policial.	Como una función vital y una excelente oportunidad.
¿Cuál es el rol de la oficina de enlace con la prensa?	Proteger a los policías implicados en las operaciones contra las presiones de la prensa, de tal manera que puedan hacer su trabajo.	Coordinar los esfuerzos para el mantenimiento de un canal esencial de comunicación con la comunidad.

Mencionamos en el corpus de la investigación que la policía local especula que, con solo cumplir los servicios asignados y hacerlos óptimamente, bastaría para ser reconocidos socialmente y lograr una percepción positiva de su imagen con una legitimación social. Y como bien afirma Canelo San Martín (2006): “Los miembros de la institución viven en sociedad, necesitan ser reconocidos e identificarse con ella. Esto requiere que su labor profesional y la organización en la cual desempeñan esta actividad estén integradas y reconocidas por el entorno. Para ser reconocida por el entorno es necesario comunicar su labor” (pp.68 y 69)

En cuanto al servicio, la institución debe cambiar esa mirada tradicional conceptual, es común escuchar a los profesionales en seguridad (policías provinciales) que están “prestando servicios”⁵⁴ en su lugar de trabajo (puede ser un área operativa o administrativa), también se suele escuchar que “la policía presta servicios” como ser seguridad en las calles, en eventos sociales, etc. Entonces resulta interesante arrojar luz respecto a la representación policial que tiene del “servicio” y diferenciarlo entre lo que es un producto terminado o acabado que consume una sociedad de un “servicio” como un bien abierto, de lo que Costa (1995) afirma que “el servicio es comunicación, contacto, relación humana, cara a cara cliente-empleado [...] los servicios son intercomunicación y están representados y gestionados básicamente por personas. Los servicios son intercomunicación e información, y no pueden separarse de las personas que los proporciona” (p. 157).

⁵⁴ En el léxico policial “prestar Servicio” significa que un personal policial tiene un lugar de trabajo temporal realizando una determinada tarea específica en el área seguridad, técnica u otras disciplinas profesionales.



Todos hemos sido educados en la idea de que el Estado es un servicio público, un proveedor que presta servicios a la sociedad. Si bien esa idea del Estado no ha desaparecido, ha emergido un actor social importante que estaba minimizado o invisibilizado: el poder de los ciudadanos.

Con respecto a la “oficina de enlace con la prensa”, que en nuestro objeto de estudio adquiere el nombre de Prensa y Difusión, esta juega un rol importante, además de los objetivos citados, y es su relación profesional con los periodistas en temas policiales. Si todavía convive, la policía, con el viejo paradigma del orden, sus actividades específicas tendrán un enfoque represivo, la comunicación se convierte en información oficial, unilateral y en un simple formalismo. Es así que algunos servicios u operativos tienen ese tinte castrense y muchas veces adoptan un lenguaje militarista y estereotipado o claramente retórico que, a veces, los medios de comunicación visibilizan negativamente produciendo tensiones entre la oficina de prensa policial, que trata de minimizar o justificar tal o cual servicio, con los especialistas en temas policiales.

En este contexto, es “necesario señalar que la participación ciudadana, es imposible sin transparencia ni información adecuada. La información en la época actual se ha transformado en un bien público, perfecto para la democracia, que la autoridad pública tiene la obligación de asegurar, tanto en calidad y cantidad como en su equitativa distribución social” (Escobar, Muñiz, Sanseviero, Sain y Zacchi, 2005, p.18).

Entonces lograr los objetivos de la D.R.P y los de Prensa y Difusión, que están intrínsecamente ligados a las formas de comunicar el “hacer policial”, cobra relevancia qué y cómo se comunica, facetas que, por cierto, tienen que estar bajo la órbita de profesionales en este arte. También resalta, en la investigación una escasa concientización de la importancia de la comunicación institucional y por ende repercuten en la percepción de la imagen policial, en temas de inseguridad, en el acceso a la información y en el uso de distintos tipos de medios masivos, tal cual lo demostraron las encuestas online, que nos brindó un panorama no muy alentador al respecto.



6.4. Síntesis

De la investigación emergieron las siguientes cuestiones problemáticas de orden comunicacional:

6.4.1. De la Dirección de Relaciones Policiales

- ❖ Es una organización administrativa burocrática, piramidal, jerárquica y con sesgos castrenses.
- ❖ Sus procedimientos están rígidamente predeterminados por cada nivel o sección, pero pensada para funcionar lentamente.
- ❖ Es un modelo clásico que dota a sus funcionarios de baja discrecionalidad y escasa autonomía en sus decisiones, pero una fuerte estabilidad laboral basada en la antigüedad.
- ❖ Escasa participación de la comunidad, no se fomenta la confianza entre ciudadanía y policía, y no se tiene presente que el trabajo comunicacional de base juega un gran papel importante en la construcción de percepciones y de atmósferas sociales.
- ❖ Ausencia de reglamentos internos que definan la división de trabajo específicos de cada sección y de protocolos de trabajo con los medios masivos.
- ❖ Los permanentes cambios de denominación de este organismo, motivado por el desinterés o desconocimiento del área por parte de sus Directores, soslayó las estrategias necesarias para una gestión eficaz de la comunicación institucional.
- ❖ Falta de políticas públicas en comunicación institucional, motivo que los servicios de información creados no fueron acompañados de una planificación previa, esto llevo a un desgobierno político de la seguridad pública y de autogobierno policial.
- ❖ La imagen policial está cuestionada en considerables porcentajes en relación a la percepción de la seguridad individual y satisfacción de expectativas de estar bien informado, estos efectos y otros relacionados a la comunicación no son analizados por profesionales ad hoc.



6.4.2. Del área Prensa y Difusión

- ❖ Ausencia de profesionales y escasa, o nula, capacitación del personal en materia de comunicación institucional.
- ❖ El continuo recambio del personal (por traslados a otras dependencias) y la rotación interna de los mismos, sin tener en cuenta los exiguos conocimientos adquiridos son reemplazados por otros neófitos.
- ❖ Falta de personal especializado, interlocutor, como el vocero de prensa.
- ❖ La falta de tecnologías en comunicación repercute negativamente en su relación informativa con los distintos formatos de los medios masivos.
- ❖ Los Partes de Prensa Policial son redactados en forma de telegrama, no son precisos, son rutinarios y con deficiencias gramaticales.
- ❖ No realizan una discriminación al informar a los medios masivos, se mezclan hechos delictuales con los actos institucionales sociales de la fuerza.
- ❖ Están presente valores como “el Jefe siempre tiene razón”.
- ❖ La información sobre la actuación policial, es sobre los hechos positivos y no así en los negativos donde están involucrados integrantes de la fuerza policial.
- ❖ Insuficiencia de estrategias para la comunicación interna y externa.
- ❖ Exiguas acciones comunicativas para dotar de una imagen institucional positiva.
- ❖ La comunicación externa esta reducida a los Partes de Prensa, no se realizan campañas de prevención sobre la seguridad ciudadana apelando a otras herramientas de acuerdo a los diferentes formatos de los medios.
- ❖ El diseño editorial y la diagramación de la Revista Policial “Fuerza Azul en Acción”, carece de profesionales ad hoc, asimismo el público accede a la información institucional en forma atemporal.

Como conclave general se visibiliza la ausencia de políticas públicas en materia de comunicación institucional para tratar de lograr los objetivos propuestos por nuestro objeto de estudio, asimismo emergen dificultades en la implementación de estrategias para la comunicación interna y externa. Se denoto que la información que se emite diariamente a los medios tienen cierta rigidez y poca innovación, situación que indudablemente debe variar en momentos en que la información es dinámica, cambiante



y viaja a grandes velocidades por los medios tradicionales como la televisión, radios, páginas web de medios gráficos y en las redes sociales.

6.5. Algunas propuestas

Partimos de la necesidad de poner en funcionamiento un organismo comunicativo interiorizado en la temática comunicacional que tenga en cuenta los objetivos previstos para la D.R.P. y de la sección Prensa y Difusión de la policía provincial. En este sentido, la “Planificación de la comunicación es un proceso integral que abarca [...] el diagnóstico y planificación [...] que, partiendo de la realidad, proyecta alternativas y cursos de acción para modificarla”, consecuentemente se pondrán a consideración algunos lineamientos y acciones generales; a corto, mediano y largo plazo, con el solo objeto de tratar de cambiar el rumbo de la problemática comunicativa esbozada precedentemente, y que como quedo expresado anteriormente, podría permitir futuras investigaciones en el campo institucional pública de la provincia.

- ❖ Creación de un Departamento o Dirección de Comunicación Institucional con finalidad única de poner en práctica un proceso comunicacional a los fines de revertir las problemáticas detectadas.
- ❖ Implementación de un Plan de Comunicación integral que permita el acceso a Recursos Humanos y logísticos adecuados para concretar las acciones a corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Crear diversos canales comunicativos con sus públicos internos para fomentar la identidad y responsabilidad institucional.
- ❖ Definir y abrir acciones de vías comunicativas directas con los medios de comunicación, situando en primer plano la transparencia y la proactividad comunicativa.
- ❖ Generación de espacios de participación ciudadana para dialogar aspectos relacionados con la seguridad individual y colectiva. enviando mensajes de conciliatorios y transparencia institucional.
- ❖ Fomentar el autocontrol institucional, es decir un efectivo control del “hacer policial”.
- ❖ Diseño de campañas publicitarias de la institución y de medidas de prevención contra la inseguridad social por diferentes medios masivos de comunicación.



- ❖ Tener un vocero de prensa que figure en la agenda de periodistas especializados, ser un “referente” de consulta de los medios.
- ❖ Incorporar profesionales en diferentes áreas (comunicadores sociales, sociólogos, antropólogos, etc.) para diagnosticar, planificar e informar el “hacer policial”.
- ❖ Fijar una agenda de contenidos, de temas, de mensajes, de lenguajes para seleccionar los medios y entre ellos a los “líderes de opinión”.
- ❖ Dotar de un presupuesto adicional, acorde a las necesidades, para publicitar parte de sus actividades en los medios de prensa.

6.6. Palabras finales

Una sociedad democrática necesita de la transparencia institucional, acceso a la información pública y la participación ciudadana. Sólo se podrán concretar esas premisas si existen diversos canales de comunicación recíprocos, entre quienes tienen el poder que les da el Estado y los ciudadanos ávidos de informarse convenientemente. La policía de la provincia de Jujuy, e indudablemente en la D.R.P., tienen la obligación de erigir los mecanismos comunicacionales necesarios para que el contexto histórico social no solo reconozca la legitimidad institucional sino también que acceda al bienestar común.

“Construir propuestas comunicacionales coherentes, acertadas y atractivas es una manera de hacer visible el quehacer del/a comunicador/a institucional. Promover este espacio y consolidarlo supone, no sólo interpretarlo como algo innovador o “en boga”, sino legitimarlo desde la especificidad y científicidad que le conciernen. En definitiva, una participación consolidada y respaldada por la formación académica, que aporte un conocimiento crítico, un manejo efectivo de los instrumentos teóricos y técnicos, que permitan dar cuenta de la utilidad de la comunicación, como medio para la consecución de un entendimiento mutuo, responsable, inclusivo y, sobre todo, social”.

Rubén Agüero (2005)

-.-