

Título: Herramientas para la promoción de competencias ético institucionales. El caso de la revista “18 Noventa” de la Fiscalía de Estado

Autores: Mariana Carrazzoni; María Micaela Yapur; Matías Gonzalo Arrieta; Jerónimo Alvarez

Pertenencia institucional: Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires

Correo electrónico: marcarrazzoni@gmail.com

Resumen extendido

Para toda organización, ya sea de carácter público o privado, un aspecto que resulta de vital importancia es poder contar con herramientas de gestión que permitan promover en las y los agentes un conjunto de competencias laborales que generen habilidades, conocimientos y aptitudes que provean a la profesionalización del empleo.

En el caso puntual de la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires, organismo centenario establecido en la Constitución provincial, la implementación de estas herramientas representa un aporte a la calidad de los servicios y bienes que la Provincia provee a la ciudadanía.

Tras diversas experiencias a lo largo de estos últimos años, el equipo que conforma el Área de Comunicación Institucional del organismo creó la revista digital “18 Noventa”, producto comunicacional que fue concebido como un instrumento que le permite a la organización comunicar permanentemente a su personal el conjunto de valores que constituyen la tradición de la institución, transmitir el horizonte al que se dirige por medio de su visión y misión y visibilizar la agenda y políticas institucionales.

A su vez, esta publicación es realizada íntegramente por el equipo interdisciplinario que conforma el Área: periodistas, editora, diseñadoras y diseñadores gráficos, fotógrafos, ilustrador, *community manager* y realizadores audiovisuales. Se constituye como una herramienta para consolidar mensajes específicos y proveer a la difusión de los objetivos que persigue el organismo para un público claramente segmentado. Ello se debe a que Fiscalía no puede estar exenta a la irrupción de la tecnología -y mucho menos de las y los nativos digitales- por lo que este producto se vuelve una estrategia de conexión entre las y los nativos e inmigrantes digitales, dando la oportunidad de formar parte del proyecto a todas las personas, pertenecientes a diferentes generaciones y que coexisten en la organización, con la ventaja que hoy brindan las tecnologías.

En este marco, las narrativas multimediales irrumpieron en la normalidad discursiva y su circulación abarcando nuevas formas de mediatización y cambiando la manera de percibir y dar sentido a las prácticas sociales. Y las políticas públicas, lógicamente, son parte de este proceso y fueron impactadas por tales cambios, debiendo plantearse estrategias que permitan adecuarse a estos nuevos tiempos.

Esta hipótesis se refuerza y encuentra sentido en el concepto de nativos digitales acuñado por Marc Prensky (2011), quien utiliza esa definición para caracterizar a jóvenes nacidos en las últimas décadas, dando por sentado que nacieron con la tecnología en auge; y que en el caso de la Fiscalía representan una buena parte de la planta de personal.

De este modo, a partir de un producto creado como herramienta estratégica, se lleva adelante un proceso de difusión de políticas públicas, de visibilización de roles y actores institucionales que se retroalimenta en la calidad y el compromiso de las y los agentes con su tarea cotidiana, al tiempo que permite construir un relato estrechamente ligado a la planificación, a la promoción de circuitos de comunicación interna (hacia arriba y hacia abajo), a la legitimación de las políticas y al afianzamiento como valor de la pertenencia a la institución.

Herramientas para la promoción de competencias ético institucionales. El caso de la revista “18 Noventa” de la Fiscalía de Estado

La Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires es un organismo establecido en la Constitución bonaerense (art. 155-159) para la defensa del patrimonio del Fisco. Por mandato constitucional y legal representa a la Provincia, sus organismos autárquicos y cualquier otra forma de descentralización administrativa en todos los juicios en que se controviertan sus intereses, cualquiera sea su fuero o jurisdicción. En virtud de que la facultad de representación tiene rango constitucional, no se requiere que el Poder Ejecutivo le confiera mandato (poder) expreso para intervenir y puede hacerlo por sí o por abogadas y abogados debidamente habilitados por él y debe actuar con absoluta independencia de criterio (Decreto-ley 7543/69).

A su vez, fiscaliza/controla todos los actos administrativos provinciales, siempre que se vean involucrados intereses patrimoniales bonaerenses y tiene también la función de promover acción judicial contra el Poder Ejecutivo o autoridades administrativas con

competencia para dictar resoluciones cuando considere que los actos emanados de estas son contrarios a la Constitución, las leyes o los reglamentos administrativos vigentes en la Provincia.

Las materias de actuación judicial abarcan, naturalmente, todos los fueros. Pueden ser civil, penal, laboral, derechos humanos, previsional, etc. De manera general, representa a la persona jurídica pública “Estado Provincial”, con prescindencia de las y los funcionarios directamente actuantes o responsables, órganos o reparticiones directamente involucradas. Una vez citada a juicio la persona jurídica “Estado”, el único que puede representarla ante el Poder Judicial es el Fiscal de Estado.

El rol que actualmente desempeña da cuenta del desarrollo evolutivo de sus funciones institucionales, incorporando nuevos enfoques en la defensa de los intereses provinciales, tales como la defensa irrestricta de los Derechos Humanos en su más amplia acepción o el medio ambiente, entre otros. Este cambio en la visión, se propone demostrar a los diversos estamentos del gobierno que se cuenta con un organismo que cumple sus misiones técnicas, adecuándose a los principios de eficiencia e independencia y atravesados por valores como el compromiso, la responsabilidad, la ética pública, la calidad, la honestidad, el prestigio y el sentido de pertenencia.

La comunicación en la Fiscalía

El Área de Comunicación Institucional fue creada y jerarquizada recién a partir de 2014. Hasta entonces, la característica central de las políticas en materia comunicacional en la Fiscalía de Estado era, justamente, la ausencia de ella, tanto a nivel interno como externo, cuyo ejemplo más plasmable fue que ni siquiera contaba con un área de prensa o comunicación. En otras palabras:

(dicha ausencia) significaba un sinónimo de independencia, de no generar controversias ni respuestas ni ser blanco o eje de la agenda pública provincial, ya que solo lo sería si, en el marco de sus funciones, detectaba, por ejemplo, irregularidades. Es decir, sostenía una política que respondía, estrictamente, a un rol técnico-jurídico (Carrazzoni y otros, 2020, p. 286).

Lógicamente, esa decisión no azarosa -y que respondía a una estrategia comunicacional reflejo de un contexto y la impronta de anteriores gestiones- traía consigo que los temas vinculados a intervenciones de Fiscalía fueran completados por la subjetividad

de los receptores conforme a sus propias experiencias (Riorda, 2016) aspecto que, por política de gestión institucional tras el cambio de gestión, debía comenzar a modificarse.

La elaboración del primer Plan Estratégico (PE) en 2016 fue el puntapié inicial de este nuevo modo de concebir al organismo y sus principales líneas de acción. Allí se delinearon diversos proyectos, las actividades y las metas que cada área (o conjunto de áreas) se planteaba desarrollar y alcanzar en los años siguientes. Cada una de estas líneas de mejora buscó contribuir al cumplimiento de objetivos estratégicos, tales como el fortalecimiento institucional, la optimización de los procesos de trabajo o la incorporación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), entre otras y permitía acercarse al logro de sus propósitos a partir de acciones concretas.

En este marco, la comunicación era transversal a muchas de esas metas. Por ello, el trabajo de fortalecimiento interno del Área de Comunicación Institucional fue una de las acciones centrales que permitió avanzar en la consolidación de la comunicación como perspectiva y como herramienta; consolidación en su rol de coordinadora de un proceso amplio de cooperación con las distintas subsecretarías, direcciones generales y demás áreas. Esta nueva dimensión que la organización se proponía, aspiraba a que el Área tenga la función de trabajar para la mejora y la consolidación de los canales de comunicación.

Teniendo como brújula que la comunicación institucional es entendida sobre la base de tres pilares fundamentales, como lo son la imagen, la identidad y la reputación, comenzaron a gestarse acciones y productos, desde un nuevo isologotipo, pasando por un sitio *web* hasta productos internos.

Paralelamente, las nuevas estrategias de fortalecimiento comunicacional, en especial a nivel interno, apuntaban a generar productos que debían tener sustento en varios aspectos. En primer lugar, la relevancia de que las organizaciones públicas cuenten con capital humano con ciertos rasgos o “conocimientos en acción” (competencias) adquiridos de distinta manera durante la vida de cada trabajador del Estado, tanto provengan de la formación escolar o académica, la educación no formal o la experiencia adquirida en la administración pública y otros espacios laborales (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2005). Independientemente de que son cuestiones que deben ser consideradas o tenidas en cuenta en los procesos de reclutamiento y selección, la promoción de competencias es un elemento central del desarrollo de capacidades en la organización. Las organizaciones en un sentido y las personas en otro (siempre para encontrarse en un punto medio) necesitan contar o promover, un

conjunto de actitudes, conocimientos, resumidos en las competencias técnico profesionales, actitudinales y (las que nos convocan en este caso) ético-institucionales.

Los sistemas de selección de personal tradicionales se han centrado en la evaluación de las competencias de índole técnico-profesional, sin reparar en las cuestiones ético-institucionales ni en las habilidades actitudinales, que constituyen aspectos centrales al momento de fortalecer las capacidades estatales en materia de empleo público. La selección basada en criterios que releven el compromiso con lo público hará, a nuestro criterio, la diferencia” (Bernazza, 2015, s/p).

Esto, acompañado de acciones orientadas de manera planificada a la promoción del vínculo entre trabajadoras y trabajadores y los valores de la organización, constituyen una herramienta fundamental para alinear las expectativas de las personas y las de las organizaciones mismas, con el logro de ciertos objetivos. La revista de la Fiscalía de Estado, demostró ser una herramienta que, desde su concepción, ha dado excelentes resultados en el cumplimiento de ese propósito.

En segundo lugar, se sumó que, en los últimos años, las nuevas tecnologías, la demanda y la oferta de información pasaron a ser mayores, la participación de la opinión pública y de actores políticos se multiplicó y los medios masivos de comunicación se convirtieron en el soporte principal en el que se exponen interrelaciones constantes (Crespo y otros, 2011). La sociedad actual se encuentra hipermediatizada y las prácticas sociales ponen en evidencia la apropiación de las tecnologías y los usos por parte de una comunidad. Las narrativas multimediales que irrumpieron la normalidad discursiva y su circulación, abarcan nuevas formas de mediatización y se vuelven claves para llegar a un público destinatario específico.

A la hora de encarar una propuesta comunicacional, debe entenderse que estas nuevas tecnologías, en especial Internet, han cambiado la forma de comunicar, al punto de que los modos de participación son radicalmente distintos, ya que el otrora consumidor, hoy es un prosumidor, lectores que son productores y consumidores de contenidos (Toffler, 1980); mismo caso con los tiempos de consumo. Como bien define Néstor García Canclini, si la integración digital entrelaza textos, imágenes y sonidos es porque también los lectores y espectadores se reconvierten en usuarios de pantallas que tienen todo hiperconectado (en Scolari, 2019).

Actualmente, nos encontramos inmersos en un contexto de hipermedialidad, es decir, en una época en la cual los procesos de intercambio, producción y consumo simbólico se

desarrollan en un entorno que tiene la particularidad de estar compuesto por sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente (Bergero, 2013) o, en términos de Carlos Scolari, “la suma de hipertexto más multimedia” (2008, p. 133). Adaptarse a la digitalización ya no resulta una opción, sino un cambio obligatorio y necesario para lograr nuestros objetivos: tenemos que apuntar a contenidos 2.0. Contenidos que soportan inmediatez, que están disponibles todo el tiempo, actualizados e interactivos” (2009, p. 15).

Tercero, había que buscar mantener el sentido de pertenencia que caracterizó al organismo en estas más de trece décadas y que se pretendía mantener como un valor clave. De este modo, el Área comenzó a pensar qué productos y/o líneas de acción podía ejecutar para contribuir al fortalecimiento de este valor, conocernos entre nosotros y mostrar quiénes somos. Y así fue como todo ello confluyó en un producto concreto.

La revista *18Noventa*

Y fue desde esta compleja red de conceptos, líneas de gestión y planteos que se creó la revista institucional digital *18Noventa*. Su nombre evoca al año en que se creó formalmente la Fiscalía de Estado, fecha en que hay registro de la figura del Fiscal de Estado, siendo Luis María Drago el hacedor de ese primer cargo. Solo su nombre, busca anticipar qué es lo que se quiere con ese producto: fomentar los valores, el sentido de pertenencia y que, a su vez, se transforme en un canal más de comunicación interna (en una primera instancia), dando voz a todas las personas, de diferentes generaciones, que coexisten dentro del ámbito laboral.

Una de las principales virtudes de esta propuesta radica en la posibilidad de contar con todo el equipo del Área de Comunicación Institucional para trabajar en el proyecto. Tener un equipo interdisciplinario se vuelve fundamental para la puesta en marcha de un producto de esta magnitud y la realidad es que se cuenta con el personal necesario para cubrir cada una de las áreas específicas y que dicho proyecto adquiera mayor solidez y pluralidad. Desde diseñadores hasta fotógrafos, pasando por ilustradores y licenciadas/os en comunicación, son parte de cada uno de los envíos trimestrales.



Imagen I. Tapas de los números 2 y 4 (Fuente: elaboración propia).

A diferencia de las revistas impresas, el soporte digital permite incorporar contenidos multimediales, es decir, elementos interactivos que se potencian en el medio que se encuentran ya sea una computadora, una *tablet* y/o un *smartphone*. Por eso, podría definirse que *18Noventa* se encuentra realizada en PDF interactivo o enriquecido y, en esta primera etapa, puede leerse en línea por medio de la red interna (Intranet) y también cuenta con la opción de poder ser descargado en las PC. En una segunda instancia, ya se encuentra estipulado la creación de un subsitio de la página de Internet oficial del organismo y el aprovechamiento de las redes sociales oficiales (Facebook, Twitter y LinkedIn), las cuales servirán como impulso para fomentar la revista en los diferentes canales después de la puesta en línea de cada número, para así darle visibilidad y contribuir al perfil público (imagen y reputación) de la organización. En síntesis, las aristas a partir de las cuales se pueden establecer líneas de mejora son de lo más diversas.

Para llevar adelante este proyecto se tuvo en cuenta un enfoque metodológico cualitativo, con la entrevista como principal herramienta. En este caso, se eligió utilizar la entrevista semi-estructurada, que se caracteriza por partir de un cuestionario previamente formulado permitiendo introducir nuevos interrogantes que surjan de la misma conversación con las y los entrevistados. Utilizada como técnica de investigación para recabar información

que servirá para la elaboración de los contenidos. Como materia adicional, la entrevista también se utiliza de insumo para la realización de diversos productos para distintos soportes, como por ejemplo videos, podcast, notas periodísticas, publicación en redes, etc.

Caso similar se prevé con las y los posibles entrevistados. Se propone un listado que equilibre anualmente lo endogámico (vinculado a ex agentes o en funciones pero que se destaquen por algún hecho en particular, sumado a las autoridades) y lo exogámico, estipulando entrevistar a autoridades de otros organismos y dependencias, especialmente provinciales, cuyas decisiones y áreas a su cargo tengan algún grado de vinculación con lo abordado en la Fiscalía.

La revista cuenta con secciones fijas y otras que se van ajustando al formato periodístico en atención al tipo de material con el cual se cuenta, ya que, en un mismo envío pueden encontrarse artículos sobre causas judiciales, historias personales de nuestra gente hasta documentales de cada una de las diecinueve delegaciones fiscales del interior de la Provincia.



Imagen II. Ejemplos de notas publicadas (Fuente: elaboración propia).

Tiene un promedio de 16 páginas (cuatro pliegos) que se extiende a 20 páginas en función del contenido producido por el Área de Comunicación Institucional. Posee un lenguaje coloquial, ágil y no excesivamente técnico para incluir a aquellas y aquellos que sean ajenos al derecho. En otras palabras, se plantean contenidos con estructura y lenguaje claro, conciso y de fácil entendimiento debido a la heterogeneidad del público destinatario, pero siempre respetando el estilo que poseen el resto de los productos, al tiempo que busca interpelar a las y los agentes.

La revista digital es una secuencia de contenidos agrupados en una misma temática y publicado de forma digital en una interfaz que posee un flujo UX (Experiencia de usuario), que puede permitir que las y los usuarios interactúen por medio de redes sociales, distribuya el material por Whatsapp o por correo electrónico.

La naturaleza de cualquier producto digital, permite no solo la permeabilidad de contenidos, sino que además no requiere de grandes inversiones lo que desencadena que la creatividad y habilidades se transformen en los grandes sustentos y pilares de los productos producidos.

Innovar digitalmente con los productos periodísticos, incentiva a quienes forman parte a tener actitudes proactivas que invitan número a número a (re)pensar nuevos formatos en pos de explotar al máximo el potencial de un contenido, combinando canales de información para crear una historia o narrar una trama dentro del concepto de estrategia multimedia y, a futuro, transmediática, donde la historia continúa siendo lo preponderante y no la tecnología que son los medios por los cuales se cuenta.

Conclusiones

Como pudo observarse a lo largo de las páginas, la revista *18Noventa* es producto de un largo proceso. Surgió en un contexto en el cual la inmediatez, las tecnologías y la irrupción de nuevos medios como los *online*, la hipermedialidad, parafraseando a Carlos Scolari (2008), configuró un cambio de paradigma, una nueva forma de concebir a las prácticas sociales y las características de la comunicación actual, por ende, un cambio en la relación medios-organismos del Estado.

Se planificó trabajar sobre la cultura organizacional existente y acompañar, a partir de brindar distintas herramientas, los planes y los proyectos que lleve adelante el organismo. Así, se potenciaron las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia creando un

producto que, a su vez, también implica transmitir el horizonte al que se dirige mediante la visibilización de su agenda institucional.

La posibilidad de contar con medios suficientes para mostrar esos valores que atraviesan a la organización, actualizar cuando sea necesario su visión, comunicar los objetivos de una gestión, de un elenco y redefinirlos cuando sea necesario y, sobre todo, mantener un canal de comunicación abierto con las personas que la constituyen, es razón suficiente para valorar la revista.

La realidad de las organizaciones públicas está fuertemente condicionada por la ausencia de elementos para generar adhesión a sus valores y propósitos, sin incentivos económicos, por lo que herramientas que comuniquen las acciones que lleva a cabo una institución pública generando empatía y enfocados en temas positivos, tienen como efecto la libre adhesión de las y los agentes a los principios éticos de la institución.

En síntesis, la revista vincula conceptos que no siempre están cerca uno del otro en la vida diaria de una organización pública: las tecnologías, las competencias ético-institucionales, las capacidades estatales y la comunicación institucional.

Lo que termina por amalgamar este conjunto de conceptos aparentemente aislados, es el propósito de una organización pública, que no es otro que el de hacer un aporte para que el Estado provea y produzca servicios y bienes que satisfagan las necesidades de la ciudadanía de manera equitativa y eficiente, todo ello, plasmado en un producto propio que busca mantener y perpetuar los cánones de excelencia que caracterizan al organismo.

Referencias bibliográficas

Bergero, F. (2013). *Lectores de ayer y de hoy. Pactos de lectura en sitios de noticias digitales. Desencuentros en la red*. [Tesis de Maestría] Universidad Nacional de La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

Bernazza, C. (2015). *Evaluando en clave pública: guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Flacso Argentina.

Carrazzoni, M.; Arrieta, M. y Amor, J.A. (2020). "La comunicación como herramienta y la política pública: El caso de la Fiscalía de Estado Bonaerense". *Conocimiento y sociedad. La investigación y las políticas en diálogo*. Buenos Aires: Biblioteca del Congreso de la Nación.

Crespo, I.; Carleta, I.; Garrido, A. y Riorda, M. (2011). *Manual de comunicación política y estrategias de campaña: candidatos, medios y electores en una nueva era*. Buenos Aires: Biblos.

Igarza, R. (2009). “Futuros buscan presentes”. *Segundo Foro de Periodismo Digital de Rosario 2009* [Ponencia inaugural]

Prensky, M. (2011). *Enseñar a nativos digitales*. Madrid: Ediciones SM.

Scolari, C. (2008). “Cap. 2: De los nuevos medios a las hipermediaciones” en *Hipermediaciones*. Barcelona: gedisa.

_____ (2019, 19 de septiembre). Entrevista a Néstor García Canclini: “La cultura digital cambia la lectura y los modos de estudiarla”. Recuperado de https://hipermediaciones.com/2019/09/19/entrevista-a-nestor-garcia-canclini-la-cultura-digital-cambia-la-lectura-y-los-modos-de-estudiarla/?fbclid=IwAR0dICh-4EyDgBxvQ-KrnaS_14cyoMdXZ_H1ceF0zcrXoZzvf3rq7OrurUA

Subsecretaría de la Gestión Pública, Secretaría General de la Gobernación (2005). *El Estado como proyecto político-social y como organización- Plan Trienal 2004-2007*. La Plata: Gobierno de la provincia de Buenos Aires.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. México: Edivisión.