

Artículo de Investigación

# La estrategia de comunicación digital en las Fuerzas de Seguridad del Estado: análisis de la comunicación de la Policía Federal Argentina

## The digital communication strategy in National Security Forces: communication analysis of the Argentine Federal Police

**Mercedes Cancelo-Sanmartin:** Universidad de Málaga, España. Universidad del Valle de México, México.  
[cancelo@uma.es](mailto:cancelo@uma.es)

**Fecha de Recepción:** 12/06/2024

**Fecha de Aceptación:** 20/10/2024

**Fecha de Publicación:** 03/03/2025

### Cómo citar el artículo

Cancelo-Sanmartin, M. (2025). La estrategia de comunicación digital en las Fuerzas de Seguridad del Estado: análisis de la identidad de la Policía Federal Argentina [The digital communication strategy in National Security Forces: analysis of the identity of the Argentine Federal Police]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-16.  
<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1906>

### Resumen

**Introducción:** Desde la aparición de las nuevas tecnologías, el desarrollo de la comunicación digital ha supuesto una pieza angular sobre la cual pivotan múltiples acciones comunicativas y cotidianas de las organizaciones. En el caso de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado supone una necesidad a la vez que una demanda ciudadana como herramienta básica de conexión social. En esta investigación, abordamos el caso de la Policía Federal Argentina, analizando su estrategia digital con el supuesto de que su uso fomenta la transferencia de sus valores institucionales y por ende su identidad. **Metodología:** La metodología empleada responde a un diseño de muestra basado en la selección de los primeros seis meses del año 2024 de todas las herramientas on line utilizadas por la Policía Federal Argentina, incluyendo redes sociales y web site institucional, en los cuales se aplicará un análisis de contenido. **Resultados y discusión:** Las publicaciones realizadas se enfocan a mostrar operativos basados

en la revulsión hacia el crimen organizado y la delincuencia. **Conclusiones:** Las conclusiones corroboraron la escasa traslación de valores institucionales vinculados al contexto ciudadano argentino, centrando las acciones de comunicación en mostrar operativos policiales y servicios puntuales de seguridad ciudadana.

**Palabras clave:** Policía Federal; Argentina; comunicación institucional; nuevas tecnologías; ciudadanía; valores; imagen; identidad.

### Abstract

**Introduction:** Since the appearance of new technologies, the development of digital communication has been a cornerstone on which multiple communicative and daily actions of organizations pivot. In the case of the National Security Forces and Corps, it represents a need as well as a citizen demand as a basic tool for social connection. In this research, we address the case of the Argentine Federal Police, analyzing its digital strategy with the assumption that its use encourages the transfer of its institutional values and therefore its identity. **Methodology:** The methodology used responds to a sample design based on the selection of the first six months of the year 2024 of all the online tools used by the Argentine Federal Police, including social networks and institutional web sites, in which a content analysis. **Results and discussion:** The results show that the publications made by the security force focus on showing operations based on the revulsion towards organized crime and delinquency. **Conclusions:** The conclusions are aimed at corroborating the limited translation of institutional values linked to the Argentine citizen context, focusing communication actions on showing police operations and specific citizen security services.

**Keywords:** Federal Police; Argentina; institutional communication; new technologies; citizenship; values; image; identity.

## 1. Introducción

En el pasado, mediáticamente, se unía el concepto de sistema autoritario con la falta de respeto de las instituciones a la ciudadanía. En el avance de los tiempos, esa unión se ha demostrado que no es exclusiva; es decir, en países democráticos existe el peligro de que las instituciones defrauden y vulneren a sus ciudadanos (Grayling, 2018; Álvarez Bernal, 2007; Rodríguez Alzueta, 2015; Vallespir, 2002; Hecló, 2010; Gadea Aldave, 2011; Galvani, 2016).

El hecho de contemplar la posibilidad de que las instituciones públicas nos defrauden no deja de ser una contradicción en sí misma ya que de estos entes públicos dependen las garantías sociales, políticas y económicas. La sensación ciudadana ante los fallos de confianza institucionales es de falta de fe en el sistema y, posteriormente, en deslegitimación del aparato institucional. La comunicación es la pieza clave para mantener la confianza y reconstruir la reputación de los entes estatales ante la ciudadanía.

En Argentina, según la *Encuesta Nacional de Victimización 2017* (la última realizada a la fecha) el 49,2% de la población encuestada declaraba confiar abiertamente en la Policía Federal Argentina, lo que supone menos de la mitad de la población encuestada. Con este porcentaje de confianza declarado, la fuerza de seguridad se sitúa como la última fuerza federal de seguridad a nivel nacional en materia de confianza, por detrás de la Gendarmería Nacional con un 66,9%, y un 62,8% de la Prefectura Naval. La población encuestada aducía la falta de confianza en los comportamientos de la Policía Federal que atentan contra la ciudadanía, lo cual en base a anteriores encuestas y múltiples expresiones en la opinión pública significa que la imagen del ente de seguridad se deteriora altamente con el avance de los años.

La desconfianza sobre las fuerzas de seguridad en Argentina está asentada en la carencia de proyección de una identidad institucional vinculada a la sociedad contextual. Los entes policiales en Argentina están asociados con prácticas poco apegadas a los derechos humanos y comportamientos individuales de sus miembros en activo no apegados a las expectativas ciudadanas (Derrida, 2008; Vallespir, 2002; Tiscornia, 1998)

### *1.1. La configuración de la identidad institucional*

La identidad es la totalidad de la personalidad de la organización, que se deriva de su filosofía, su historia, su cultura, sus estrategias, su estilo de gestión, su reputación y la conducta de los miembros de la organización (Lucas Marín, 1996). Esta definición planteada por Lucas Marín nos lleva a pensar que la comunicación institucional es la unión de la identidad junto con una comunicación adecuada y estructurada en función de los públicos a los que se dirige. Como bien dice este autor, mediante la comunicación se intenta transmitir la identidad, maquillando o dando forma comprensible y conveniente, a una imagen determinada (Lucas Marín, 1996). Al igual que la imagen, la identidad posee una serie de componentes que la caracterizan mediante los cuales se conforma lo que se entiende por identidad institucional (Sotelo, 2001):

- La misión de la entidad. Este objetivo común es uno de los elementos que mantienen unidos a los miembros de la institución. El fin de toda organización es realizar los objetivos para los que fue creada.
- La identidad está unida a la cultura institucional; esta última está fundada sobre el conjunto de valores, creencias, hábitos, etc. compartidos por los miembros, que explica también la identidad. La identidad es un sentimiento compartido como grupo (Costa, 1992), del cual se desgrana la existencia de una cultura propia.
- La comunicación permite establecer el nexo entre el ser, el hacer y su respectiva expresión, de forma que surgen los significados aptos para difundir a los ciudadanos.

La identidad institucional se estructura según un conjunto de parámetros identificables en cada organización; son aquellos que diferencian a unas instituciones de otras; asimismo, caracterizan a las organizaciones por áreas. Costa (1992) resume perfectamente esta serie de componentes y habla de rasgos sensibles, distintivos y cualitativos:

- Rasgos sensibles: forma física, signos particulares y aspectos perceptibles.
- Rasgos distintivos: modo de reaccionar, de conducirse y de proceder.
- Rasgos cualitativos: modo de ser psicológico, cultura personal, valores morales y éticos.

Continuando con Costa (1992), la identidad se manifiesta con signos específicos, vectores antropológicos y soportes materiales:

- Signos específicos: signos cuya función es ser visibles ante los miembros de la propia institución y sus públicos. Son signos de carácter alfabético, icónico y cromático. Los signos de carácter alfabético son el nombre que supone el primer signo de existencia de la organización. Mediante la forma de designar una organización, se hace realidad su existencia y también su identidad, al no poder ser confundida con otra. La materialización del nombre se realiza con el logotipo y con los iconos visuales que se

utilizan para la identificación visual de la organización. Los rasgos cromáticos completan esa identidad visual de la entidad y transmiten rasgos sensitivos y emotivos.

- Vectores antropológicos: son los aspectos que cristalizan en la conducta de la organización. Están formados por la cultura, la comunicación interna y la relación interna-externa mediante los servicios. La cultura y la comunicación interna van en relación con sus públicos: los servicios que se les prestan, el protocolo de actuación, etc. hacen visible esa cultura y, de esta forma, es identificable la institución.
- Los soportes materiales están compuestos por aquellos productos que consume el público de la organización, por instalaciones de las organizaciones y por aquella información emitida desde la institución que alude directamente a la pregunta «¿quiénes somos?».

Costa (1992) resume esta explicación sobre la identidad indicando que se materializa con acciones y reacciones, y que sus indicadores externos son:

- Identidad verbal.
- Identidad gráfica.
- Identidad conductual.
- Identidad ambiental.
- Datos objetivos de identidad.

Esta definición se adecua perfectamente con la de Sanz de la Tajada (1996), quien habla de la identidad como los rasgos que conforman el ser de la organización. Estos rasgos son visuales (la forma física de la identidad) y conceptuales (el contenido de la propia institución). Consideramos trascendente añadir la visión de Villafañe (1999) sobre la identidad de una organización ya que el autor alude a que el ser es la esencia institucional de la organización, su alma. Villafañe (1999) considera que hay tres rasgos que estructuran la identidad de una organización:

- El primer eje es la historia, un eje vertical que tiene su origen en el nacimiento de la organización y su fin en la época actual;
- El eje horizontal está compuesto por la situación actual unida a las metas de la institución (sus objetivos), y
- El eje transversal es la cultura, elemento esencial en la formación de la identidad institucional.

La cultura es un componente estructural de la identidad. Se define como la construcción social de la identidad de la organización (Villafañe, 1999) y está compuesta por los comportamientos expresos de la organización (el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje, etc.), los valores compartidos y todas aquellas convicciones profundas sobre la realidad y el entorno. Se asemeja a la definición que nos ofrecía Costa (1992) como la herencia emotiva y social que poseía la organización.

Las funciones de la cultura son cuatro:

- Construye la identidad.
- Cohesiona internamente la organización.
- Favorece la implicación del personal en el proyecto organizacional.
- Determina el clima interno.

Existen documentos de carácter interno que sintetizan estos aspectos fundamentales para la conformación de la identidad organizacional, uno de ellos es la carta de identidad: es una representación de la identidad del ente organizacional en la cual se hace de manera breve un análisis de su historia, de su visión estratégica (la misión de la organización) y una síntesis del proyecto institucional.

La historia de una organización es el primer signo de definición de ésta. La historia es toda aquella herencia compuesta de hechos recordables para la institución, cambios importantes en su estructura y apariencia; la evolución del ente unido a la sociedad a la que sirve. La historia organizacional en una fuerza de seguridad es en algunos casos un peso histórico difícil de remontar, es decir, la historia juega en contra de la identidad e imagen de la organización.

La filosofía organizacional es el último elemento que definir en referencia a la identidad institucional. La filosofía es la concepción global de la organización (su misión, valores y principios) establecida por la dirección de la organización para alcanzar los fines de la entidad (Villafañe, 1999).

Como podemos observar la identidad es un aspecto fundamental de la institución, como hemos aludido anteriormente, es el ser de la organización y ha de estar presente en todo lo concerniente a la formación de sus miembros (Montoya Párraga *et al.*, 2024). El cúmulo de vivencias, creencias, misión permanente de la institución, etc. A pesar de su importancia no se invierte el suficiente tiempo y recursos materiales en crear, trasladar y cuidar la identidad. En el caso de las fuerzas de seguridad es verdad que durante el periodo formativo de sus miembros existe un adoctrinamiento, pero durante el desarrollo de su etapa profesional no hay suficientes refuerzos de ese conocimiento adquirido. Sí hay aspectos que recuerdan a los miembros de un cuerpo de seguridad su identidad en el sentido más básico (visual y operativo) pero pasa a segundo plano la trascendencia de ellos mismos como elementos constructores de la identidad día a día.

Todas las acciones comunicativas de la institución, aunque su objetivo principal no sea éste, inciden de forma directa en la formación de conceptos que ayudan a los públicos a alimentar la imagen de la organización. Esto es debido a que todas las acciones de la organización o institución, sea consciente o inconscientemente, y a que los comportamientos de sus miembros también son una forma de comunicarse con los ciudadanos.

### ***1.2. Las crisis como consecuencia de la falta de identidad institucional***

Una crisis institucional es una situación que irrumpe y altera la cotidianidad de la institución, afectando de manera directa o indirecta a los procesos de trabajo del ente estatal y a sus públicos; por ende, posee repercusión en la relación de la organización con sus públicos, pues puede alterar definitivamente (dependiendo de la gestión de crisis) la imagen

e identidad de ésta. Asimismo, cualquier crisis poseerá un nivel de impacto sobre la consecución de los objetivos tanto institucionales como sociales, el cual puede ser permanente o transitorio.

Normalmente decimos que las crisis tienen un carácter sorpresivo, pero en un alto porcentaje de ocasiones las crisis organizacionales se pueden vaticinar y, por lo tanto, prever institucionalmente. En este aspecto es importante realizar una salvedad en el caso de las Fuerzas de Seguridad del Estado dado que existen situaciones que pueden derivar en una crisis pero que difícilmente se pueden evitar, como por ejemplo acciones inadecuadas o delitos cometidos por miembros de estas instituciones. En los últimos años se ha producido un aumento de acciones delictivas fundamentalmente relacionadas con violencia de género que comenten miembros de las Fuerzas de Seguridad. Este tipo de acciones, si bien son episodios aislados que las Fuerzas de Seguridad intentan aclarar y que en nada corresponden con el espíritu y ni con el personal de las instituciones, la realidad es que afectan a su reputación. Por lo tanto, se deberían implementar mecanismos y acciones internas que respondan a la inquietud ciudadana, además de servir como estrategia para mejorar la reputación de la organización ante este tipo de acciones de carácter crítico a los ojos del público externo.

También existen ocasiones en las que, a través de los medios de comunicación, se hacen públicas acciones de carácter dudoso en el desempeño de algunos miembros de la organización, y otras, en la que se ponen en duda algunos procesos internos de estas instituciones que desembocan en consecuencias negativas para la ciudadanía.

Todas las crisis tienen una serie de elementos en común, como el hecho de que sean sorpresivas, posean la atención de los medios, tengan repercusión en la sociedad, afecten a los públicos de la organización (tanto interno como externo) y a su imagen, susciten el interés de los poderes públicos, ofrezcan buena imagen de las víctimas o requieran una actuación urgente por parte de la institución. Debemos tener claro que una situación de crisis siempre es una alteración negativa y, por lo tanto, hay que tenerla prevista mediante un protocolo de actuación para actuar debidamente ante ella.

La forma más sintética de consignar las crisis es por su carácter de evitables y no evitables.

- Las evitables son situaciones que podrían prevenirse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra en acciones humanas sobre las que la institución puede influir.
- Las crisis no evitables, son aquellas provocadas por agentes naturales, pero también por errores o acciones humanas no controlables por la organización (González Herrero, 1998).

Para reducir riesgos ante la posibilidad de una crisis hay que poseer una capacidad de gestión de crisis dentro de la organización. Gigliotti y Jason (1991) definen la gestión de crisis como la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir amenazas a la salud, la seguridad, la propiedad privada o pública o una consecuencia negativa para el desarrollo de sus objetivos.

Cuando una Fuerza de Seguridad atraviesa una crisis, la mayor consecuencia de ésta puede ser la deslegitimación. La falta de legitimación pública se traduce en una pérdida de total de confianza de los públicos externos, especialmente los ciudadanos, en la capacidad/honorabilidad de la institución. Por ejemplo, en México, según un estudio

realizado en por la Universidad Nacional Autónoma de México un 70% de los ciudadanos mexicanos desconfía de la policía. Esta desconfianza de la ciudadanía está motivada porque la relaciona con actos de extorsión, agresiones físicas, detenciones arbitrarias y acusaciones falsas que llevan a la cárcel a inocentes. Situaciones como éstas nos demuestran que, llevada al extremo por una crisis o un conjunto de crisis encadenadas (sin gestión eficaz de las mismas), una fuerza de seguridad puede caer en el descredito absoluto.

Ante una crisis, la primera reacción debe ser asumir desde el principio hasta el final todas las consecuencias y actuar con transparencia. Es necesario mantener y ganar la credibilidad de los públicos de la organización.

Existen diferentes estrategias para afrontar las crisis institucionales, aunque no hay recetas mágicas que aseguren el resultado de las acciones con respecto a los públicos. Hay un aspecto que siempre tiene resultados positivos, la veracidad en las afirmaciones que realice la organización. Decir la verdad es la mejor forma de asegurar que la legitimación de la institución no se verá afectada. Normalmente la ciudadanía penaliza gravemente las mentiras ya que tienen la percepción no sólo de la falta de credibilidad del ente sino que, además, perciben la subestimación del mismo respecto a su capacidad para discernir los hechos.

Hasta ahora no hemos aludido directamente al papel decisivo de los medios de comunicación en las crisis institucionales. Las noticias negativas con miembros de las Fuerzas de Seguridad o la propia institución como protagonistas tienen especial interés mediático. Por ende, el papel de los medios en estas situaciones tiene un alto poder de influencia en la generación de la opinión pública.

Pensar en evitar las crisis en una institución de las características de una Fuerza de Seguridad es una labor titánica y podríamos aventurar como imposible. Pero desde este tipo de organizaciones sí se puede comunicar generando la confianza en el público, asegurándole que el ente estatal, ante cualquier situación comprometedor, actuará de forma veraz, atendiendo los intereses ciudadanos antes que a los institucionales o a los políticos. La clave en este tipo de mensajes es la generación de confianza. Una comunicación basada en la confianza es la mejor receta para lograr no sólo una gestión de crisis exitosa sino establecer una relación duradera con la ciudadanía que refuerce la legitimidad de la organización de seguridad.

Pero ¿qué se puede hacer cuando la institución es consciente de que existe una pérdida de confianza paulatina en ella?. Para responder a esta pregunta vamos a mencionar un caso concreto. La Guardia Civil es un cuerpo de seguridad de España cuya creación se planteó sobre la base de su carácter militar, pero con un servicio y aplicación directa a la labor ciudadana.

La imagen de la Guardia Civil nunca ha sido impermeable y se ha visto muy afectada a lo largo de la historia más reciente por varios factores:

- Opiniones vertidas por los medios de comunicación sobre la institución.
- Acciones de algunos de sus miembros que atentaban contra los derechos de los individuos y que han afectado gravemente a la imagen del ente en su conjunto.
- Acciones legales, pero no cuidadas en el trato de los miembros de la organización a los ciudadanos.

- Falta de comunicación entre la institución y la sociedad durante décadas.
- Vinculación de la institución con la dictadura del General Franco.

A priori, el servicio que ha desarrollado la Guardia Civil en la sociedad española siempre ha cumplido las premisas para las cuales se creó la organización, pero al mismo tiempo se ha visto perjudicada al permitir que las acciones equivocadas se valoren con un alto grado de negatividad debido al silencio informativo practicado por la institución durante años.

El mejor vendedor de la imagen de la Guardia Civil es el miembro de Guardia Civil. Con esta afirmación queda claro el papel primordial que tiene la labor diaria de cada uno de los miembros de la organización, a fin de mejorar y potenciar una imagen positiva (reputación) de la institución. Existía la necesidad de abandonar una imagen de la Guardia Civil negativa de tiempos pasados o de acciones puntuales que han dañado la imagen que la sociedad poseía de la institución. Con el objetivo de vencer esos posibles vínculos negativos hace tres décadas se articuló una política comunicativa que tenía como objetivo transmitir una imagen de cercanía y ayuda a la sociedad. Este objetivo fue acompañado de una mejora en la calidad del servicio, no sólo para que fuera más operativo y eficiente sino en la calidad de atención.

Otro objetivo fundamental fue diferenciar claramente las conductas individuales de las institucionales. La Guardia Civil ejerció presión comunicativa para desvincularse de los actos ilícitos cometidos por miembros de ésta que dañaban la imagen de la institución. Se huyó de cualquier atisbo de corporativismo y se dejó patente la diferenciación entre un individuo y la propia organización.

Este plan de comunicación, que tuvo como objetivo la recuperación de la confianza en la institución, supuso una modificación en la percepción del público acerca de la organización. Por lo tanto, es la demostración empírica de que con una planificación comunicativa basada en la transparencia y responsabilidad se puede lograr generar reputación institucional, a pesar de las crisis.

Este análisis de la estrategia de mejora de identidad e imagen de la Guardia Civil en España puede ser un elemento de anclaje de lo que puede ser un proceso de mejora de la comunicación y, por ende, de la reputación de una Fuerza de Seguridad del Estado, transferible a cualquier país que discurra por una senda democrática.

### ***1.3. Las estrategias digitales en la comunicación de entes de seguridad***

Hace más de treinta años que las primeras instituciones públicas comenzaron a incluir Internet en sus planes de comunicación. Esos entes públicos se situaban en Estados Unidos de América, consecuencia lógica pues la red nació allí. En aquel entonces quedaba muy lejos pensar que los ciudadanos podrían actuar directamente con los entes públicos, excepto acudiendo a ellos físicamente o a través de cauces rígidos previamente establecidos. Si bien esos canales instaurados eran, en cierta medida, eficaces, evidentemente limitaban la posibilidad de expresión del ciudadano y obligaba al mismo no sólo a identificarse sino a relacionarse siempre con personal ubicado en la base de la pirámide institucional. Como consecuencia de esta rigidez comunicativa institucional, la ciudadanía no se sentía ni escuchada ni atendida. Por lo tanto, la posibilidad de empatizar con la institución era muy reducida o nula.

Afortunadamente el espíritu institucional se ha ido modificando. En buena medida a través de la influencia de los profesionales de la comunicación organizacional. La inserción laboral



de profesionales de la comunicación abocados a realizar políticas comunicativas institucionales y no propagandísticas, lanzó definitivamente a las instituciones a la cercanía ciudadana, dejando en el pasado el autismo institucional (Cancelo, 2017). Si bien el silencio institucional ha desaparecido, es necesario no olvidarlo porque sólo reflexionado sobre él podremos asegurarnos de no repetirlo.

Rememorando el autismo de las fuerzas de seguridad, podemos entender las amenazas comunicativas que percibían los gestores de éstas (Cancelo, 2017). Comunicar antes significaba dar lugar a intervención mediática y ciudadana en los asuntos institucionales. El interés institucional era entonces difundir mensajes con la intención de persuadir únicamente; es decir, generación de mensajes unidireccionales con objetivos propagandísticos. Por lo tanto, es lógico que organizacionalmente se evitase la construcción tanto interna como externa de espacios de diálogo. Algo que puede ejemplificar perfectamente la concepción de lo que significaba enlazarse con el exterior institucionalmente es la relación fría, distante y desconfiada que mantenían los entes estatales con los medios de comunicación, a los que observaban como desestabilizadores político-institucionales. En el caso de las fuerzas de seguridad, la relación se limitaba a dar cuenta de operaciones una vez finalizadas, sin posibilidad de ahondar en otros aspectos.

Hace décadas comunicar era sinónimo de abrir espacios secretos e inaccesibles al público. De lo cual se desgranaba generar un espacio a la vulnerabilidad. Debilidad observada en base a sentir que la identidad de la organización no era fuerte y no era apta para ser mostrada. Lo que se traduce, sin lugar a duda, en costumbres opacas de trabajo organizacional, si dudas adquiridas en momentos en los cuales la democracia no era observada como un valor social. La visión normalizadora de los derechos sociales emanados de un sistema democrático desembocó en la generación de procesos garantistas en las fuerzas de seguridad, que borraron institucionalmente cualquier atisbo de opacidad. Algo no sólo positivo para la ciudadanía, sino para los miembros de las fuerzas de seguridad, las instituciones y el propio sistema.

La entrada de Internet en el modelo comunicativo de las fuerzas de seguridad no ha sido más que la consecuencia lógica de quien busca comunicar y establecer lazos de entendimiento con sus públicos. La política comunicativa de los entes estatales que se ocupan de la seguridad ciudadana está orientada a la reputación pública y esto significa previamente que exista un vínculo interactivo con los diferentes públicos de la organización, en el cual, por vez primera y de forma expresa, se incluía la intención de mejorar el servicio al ciudadano: la creación de una red multiservicio para la administración pública, la informatización de los procedimientos y la instalación de puntos de atención al ciudadano (Ramírez Mota y García Sarria, 2024).

El uso masivo de Internet desde las instituciones públicas ha propiciado que se generase un autoaprendizaje de la comunicación en línea desde los entes estatales. La inclusión de las nuevas tecnologías en los planes de comunicación de las instituciones públicas coincidió en tiempo con la planificación profesional de la comunicación en estos entes y, más en concreto, si nos referimos a las Fuerzas de Seguridad del Estado. Como indicamos anteriormente, la comunicación en cuerpos de seguridad fue casi una imposición de la opinión pública, una forma de contrarrestar el peligro de la deslegitimación. La única forma controlada que posee una institución para generar reputación es comunicar. Ese mensaje no se puede dejar sólo en manos de los medios de comunicación, sino que un departamento de comunicación profesional debe asumir la estrategia de comunicación institucional e implementar un plan

para cumplir los objetivos marcados en función de los públicos. Precisamente ésta es una de las claves del éxito de la comunicación organizacional: comunicar en función de los públicos institucionales.

Cuando dentro de los planes de comunicación en las Fuerzas de Seguridad se introdujo Internet, fue empleado como un nuevo instrumento para establecer una comunicación bidireccional con la ciudadanía. Además, el uso de las nuevas tecnologías propició la apertura y la eficacia institucional. Asimismo, la novedad supuso un auge del uso de Internet en la estrategia comunicativa pero también generó la necesidad del aprendizaje de cómo dirigirse a los públicos. Por ejemplo, no es lo mismo confeccionar un folleto que abordar la prevención de extorsiones telefónicas que emitir un mensaje sobre seguridad a través de Facebook. El lenguaje va a ser un elemento decisivo en cada uno de los instrumentos mencionados. En el folleto preventivo se va a desarrollar una comunicación formal y en Facebook se buscará la informalidad y la cercanía.

Un elemento positivo añadido en el uso de las nuevas tecnologías es que las Fuerzas de Seguridad usaron tempranamente las salas de prensa virtuales para facilitar el trabajo a los medios de comunicación. Hoy en día es habitual en las *webs sites* institucionales encontrar archivos audiovisuales o espacios creados a medida de los medios de comunicación.

Las instituciones de seguridad han sabido discriminar perfectamente los públicos a lo que dirigirse. Por ejemplo, desde un inicio han usado la intranet para sus miembros, dejando la *web* para los públicos externos. Esta diferenciación no la han realizado otro tipo de instituciones públicas que en sus sitios *webs* o redes sociales se dirigen tanto a público interno como externo.

Esta inclusión tecnológica en los planes de comunicación de las Fuerzas de Seguridad propició que se incrementasen parámetros fundamentales para la legitimación institucional como son:

- Credibilidad: el uso de los espacios *web*, de Facebook o de YouTube han generado transparencia en sus operaciones y modos de proceder institucional. La accesibilidad a las acciones de las fuerzas de seguridad ha incrementado la credibilidad de estas instituciones.
- Consistencia: la comunicación continuada a través de las nuevas tecnologías ha propiciado que se fragüe una relación más fluida entre los ciudadanos y las Fuerzas de Seguridad. La posibilidad de comunicarse permanente y bidireccionalmente entre la ciudadanía y los entes de seguridad pública han generado un vínculo estrecho basado en la confianza.
- Coherencia: el uso de la red y en concreto de las redes sociales, ha proporcionado coherencia a la intención manifiesta de los cuerpos de seguridad de estar cerca del ciudadano. Twitter, por ejemplo, es la herramienta perfecta para mostrar esa vocación de servir y, por ende, de comunicar.
- Empatía: el uso de las nuevas tecnologías por las instituciones de seguridad ha logrado establecer la empatía necesaria para que la ciudadanía se sienta escuchada por las instituciones. A su vez los ciudadanos han tenido acceso a un conocimiento más cercano de lo que significa la labor de prevención y protección que realizan los miembros de las fuerzas de seguridad.

## 2. Metodología

La metodología empleada responde a un diseño de la muestra basado en la selección de los primeros seis meses del año 2024 de todas las herramientas en línea utilizadas por la Policía Federal Argentina, incluyendo redes sociales y *web site* institucional, en los cuales se aplicará de un análisis de contenido.

Las herramientas oficiales digitales en línea de la Policía Federal Argentina son: Facebook, X, Instagram y YouTube. Además del uso de la página web institucional.

El análisis desarrollado se basa en un análisis de contenido orientado a la identificación de la fecha de publicación, el fin de ésta (difusión operativa, prevención, valores e identidad institucional y conmemoraciones nacionales) y la respuesta generada, en el caso de las redes sociales.

La página *web* institucional ha sido analizada con una ficha de análisis *web* orientada a la descripción de espacios, a la estructuración por públicos, a la respuesta y a la usabilidad *web*.

## 3. Resultados

Inicialmente es importante destacar que el *web site* de la Policía Federal Argentina está integrada en la red en línea del Ministerio de Seguridad de la Nación ([www.argentina.gob.ar/policia-federal-argentina](http://www.argentina.gob.ar/policia-federal-argentina)), lo cual resta protagonismo a la Fuerza de Seguridad en su presencia en línea. Asimismo, denota la derivación del plan de comunicación, percibiendo con ello que la estrategia está prediseñada desde el Ministerio de Seguridad, sin una articulación independiente desde la Fuerza Federal Policial.

La página *web* está orientada principalmente a la ciudadanía, careciendo de una sala de prensa virtual o espacios claramente orientados a los medios de comunicación.

Se ofrecen diferentes cauces de carácter utilitario e instrumental policial-ciudadano como formular denuncias, solicitar citas o conocer aspectos de la función policial.

Destaca el espacio otorgado a la Ley de Transparencia y a la gestión de los recursos económicos que recibe el cuerpo policial.

La cadencia de publicación de noticias es de 0,7 al día durante los seis meses analizados (enero a junio de 2024) de lo cual se desprende que la actualización *web* está derivada a entes superiores y no es asumida por el ente policial directamente.

Finalmente hay que indicar que el *web site* se vinculan todas sus redes sociales oficiales evitando de este modo la inclusión de suplantación en línea de espacios en redes sociales.

Las redes sociales utilizadas por la Policía Federal Argentina son X (<https://x.com/PFAOficial>), Facebook ([www.facebook.com/PFAOficial](http://www.facebook.com/PFAOficial)) y YouTube ([www.youtube.com/user/PFAOficial](http://www.youtube.com/user/PFAOficial)) que se incluyeron en su estrategia digital en febrero de 2011 y en diciembre de 2017 sumaron Instagram ([www.instagram.com/pfa\\_ar/](http://www.instagram.com/pfa_ar/)) a su presencia en redes sociales.

**Tabla 1.**

*Uso y frecuencia de las redes sociales de la Policía Federal Argentina*

Red social	Frecuencia diaria	Retroalimentación
X	6,1	88,9
Facebook	7,2	88,7
Instagram	9,8	94,2
YouTube	3,2	72,1

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Todas las redes sociales oficiales de la Fuerza de Seguridad son actualizadas y nutridas de información diariamente, siendo las más activa Instagram, seguida de Facebook, X y en el último lugar de frecuencia de publicación YouTube (que a principios del 2025 está fuera de servicio).

Los temas que con más frecuencia se abordan son los operativos policiales (62,7%), mensajes orientados a la prevención (20,6%), conmemoración de eventos patrios (10,3%) y traslación de identidad y valores institucionales (6,4%).

## 4. Discusión

Los aspectos más destacables de la investigación se orientan a comprobar el uso de todas las redes sociales populares entre la población argentina, potenciando de forma especial Instagram por el uso masificado de la citada red.

En el *web site* institucional se identifica una ejecución plana que desaprovecha las oportunidades de comunicación institucional de la primera herramienta en línea, algo que otras instituciones públicas sí saben aprovechar (Cervi *et al.*, 2023; Sueldo, 2024).

Es importante destacar que el análisis detallado del sitio *web* se observa una narración edulcorada de la historia institucional, en la cual se desprende que su servicio está orientado a los nacionales del país, lo cual es un error de comunicación en un espacio global como es Internet y, al mismo tiempo, se deslegitima como servicio público ante cualquier visitante del país. Se debe procurar una mejora en la web a partir de herramientas de creación basadas en la percepción del visitante (García Huertas y López de la Torre, 2024), con estrategias de atracción a los usuarios (Quintana-Gómez, 2019, 2020a y 2020b; Crespo-Tejero *et al.*, 2024; Cristófol-Rodríguez *et al.*, 2024).

A tenor de estas reflexiones, es importante señalar cuáles son los errores de uso de las nuevas tecnologías por parte de las Fuerzas de Seguridad, que son motivados fundamentalmente por las siguientes razones:

- Falta de preparación en una temática concreta: en los diferentes espacios que ofrece la red, las fuerzas de seguridad, al igual que otras instituciones públicas, han cometido errores que revelan falta de instrucción en alguna temática en concreto.
- Falta de supervisión de lo comunicado por áreas superiores: a veces el afán de responder a cuestiones o el de recibir muchos clics ha provocado errores de cierta gravedad, teniendo en cuenta que estamos refiriéndonos a la comunicación que realizan las fuerzas de seguridad.

- Confundir cercanía con mensajes inadecuados: se han producido errores fruto de la búsqueda de empatía entre los visitantes de las redes sociales. X es un instrumento que posee una doble naturaleza, es muy cercano, pero a la vez puede resultar inadecuado si se cruza la barrera de la institucionalidad. En una Fuerza de Seguridad los mensajes siempre deben ser institucionales, recordemos cuando hemos aludido que los miembros de los entes públicos deben pensar y por ende actuar institucionalmente.
- Difusión de ideas o creencias personales: en ocasiones la comunicación a través de las redes de las fuerzas de seguridad ha difundido ideas o preferencias personales, olvidando la necesidad de siempre ajustarse a un contenido institucional y no de opinión o de traslación de juicios morales

## 5. Conclusiones

El presente análisis supone un acercamiento al uso presente de las herramientas digitales por parte de la Policía Federal Argentina, teniendo en cuenta que la mayor parte de las herramientas utilizadas y analizadas en el espectro digital poseen más de diez años de incorporación a la estrategia de comunicación de la fuerza policial. Este prisma temporal supone un amplio recorrido para adaptar el uso de los elementos digitales a las necesidades de comunicación de la institución. Pese a ello, se observa un alto desaprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para la comunicación a esta fuerza del orden. Teniendo en cuenta que estas herramientas comunicativas se caracterizan por el control absoluto en el desarrollo argumentativo, su uso estratégico y aprovechamiento podrían ayudar a reformular su imagen institucional derivada de una identidad poco fortalecida en valores sociales y democráticos.

También se observa que su sitio *web* institucional presenta una estructura jerárquica y piramidal en relación con el Ministerio de Seguridad de la Nación, lo que supone una pérdida de cosmovisión comunicativa e identitaria frente a los públicos internos y externos. En este sentido, es destacable que la *web* alberga diferentes herramientas en línea que suponen un espacio de denuncia ciudadana, pero carece de espacio orientado a los medios a modo de sala de prensa virtual. Igualmente se observa un desaprovechamiento en cuanto a la promoción y difusión de los valores y cultura institucional.

Por ello concluimos que es necesario integrar la estrategia de comunicación digital en la estrategia global de comunicación de la institución con el fin de coordinar objetivos, metas y acciones orientados a la construcción de una fuerte reputación institucional. Esto se relaciona, especialmente, en el caso de estudio en el cual se demuestra que la imagen e identidad de la institución requiere una reformulación que le permita mejorar sus valores en el imaginario colectivo y social del país.

## 6. Referencias

Álvarez Bernal, M. E. (2007). *La ética en la función policial*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Cancelo Sanmartín, M. (2017). *La comunicación en las fuerzas de seguridad*. UOC.

- Cervi, L., Tejedor Calvo, S. y Robledo-Dioses, K. (2023). Comunicación digital y ciudad: Análisis de las páginas web de las ciudades más visitadas en el mundo en la era de la Covid-19. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 81-108. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2023-1845>
- Costa, J. (1992). *Imagen pública*. Fundesco.
- Crespo-Tejero, N., Comendador Díaz-Maroto, S. y Fernandez-Lores, S. (2024). Análisis de la identidad visual de marca en el sector de la comida rápida: un estudio de neuromarketing. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 29. <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e300>
- Cristófol-Rodríguez, C., Porras-Florido, C., Cerdá-Suárez, L. M. y Mocchi, B. (2024). Neuromarketing y moda: una revisión sistemática sobre sus implicaciones sensoriales. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 29. <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e304>
- Derrida, J. (2018). *Fuerza de ley. El fundamento místico de la autoridad*. Tecnos.
- Galvani, M. (2016). *Cómo se construye un policía*. Siglo Veintiuno Editores.
- Gadea Aldave, G. (2011). Análisis de la imagen institucional de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y su comunicación externa con el segmento poblacional migrante. *CienciaUAT*, 21(3), 65-70. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=441942925003](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441942925003)
- García Huertas, J. G. y López de la Torre, L. (2024). El Neurodiseño Web y la experiencia del usuario. Análisis de un caso práctico: Zara. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 30, 1-15. <https://doi.org/10.35742/rcci.2025.30.e306>
- Gigliotti, R. y Jason, R. (1991). *Emergency planning for maximum protection*. Butter-Heinemann.
- González Herrero, A. (1998) *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch.
- Grayling, A. C. (2018). *Democracy and its crisis*. Oneworld.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018). *Encuesta Nacional de Victimización 2017*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Hecló, H. (2010). *Pensar institucionalmente*. Paidós.
- Lucas Marín, A. (1996). *La comunicación en empresas y organizaciones*. Bosch.
- Montoya Párraga, L. A., García Sarria, J. J. y Balambá Montoya, J. E. (2024). Estrategias Curriculares: el docente como actor innovador en la Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo "Gonzalo Jiménez de Quesada" Policía Nacional de Colombia. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-995>
- Quintana-Gómez, Á., Barrientos-Báez, A. y Caldevilla-Domínguez, D. (2019). Análisis de la aportación de tráfico del blog a una web de turismo: generación de contenido, 43, 42-43. En V. Rodríguez Breijo, M. Trenta, S. Toledano Buendía, C. Hernández, A. Ardèvol Abreu, A. Álvarez Nobell, L. Morales, T. Hidalgo-Marí y A. Barrientos Báez

- (Coords.) *Las Nuevas Narrativas, en el entorno social*. (pp. 67-76). Cuadernos Artesanos de Comunicación, CAC 160. <https://doi.org/http://doi.org/10.4185/CAC160>
- Quintana-Gómez, Á., Barrientos-Báez, A. y Rodríguez-Terceño, J. (2020a). Análisis del tráfico de las redes sociales en una web de turismo: generación de contenido a través del blog. 769-780. En VV.AA. *Las redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva*. 729-742. McGraw Hill.
- Quintana-Gómez, Á., Barrientos-Báez, A. y Vargas-Delgado, J. J. (2020b). Atracción de turistas a través de las redes sociales. En VV.AA. *Las redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva*. 729-742. McGraw Hill.
- Ramírez Motoa, C. y García Sarria, J. J. (2024). Fundamentos de atención policial al ciudadano con un enfoque en la comunicación asertiva. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-12. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1509>
- Rodríguez, A. y Zappietro, E. (1999). *Historia de la Policía Federal Argentina. A las puertas del tercer milenio*. Editorial Policial.
- Rodríguez Alzueta, E. (2014). *Temor y control. La gestión de la inseguridad como forma de gobierno*. Futuro anterior.
- Sanz de la Tajada, L. Á. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio*. Síntesis.
- Sirimarco, M. (2009). *De civil a policía. Una etnografía del proceso de incorporación a la institución policial*. Teseo.
- Sotelo Enríquez, J. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Ariel.
- Sueldo, M. (2024). (How) do universities listen? Evidence from institutional websites of the world's top universities. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-576>
- Tiscornia, S. (1998). Violencia policial. De las prácticas rutinarias a los hechos extraordinarios. En I. Izaguirre (eds.), *Violencia social y derechos humanos* (pp.1-15). Eudeba.
- Vallespir, A. (2002). *La policía que supimos conseguir*. Planeta.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

**Agradecimientos:** se agradece el apoyo a Dra. Marian Galvani miembro del Instituto Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, por sus aportes y apoyo. Requiere especial mención la Exministra de Seguridad de la Nación la Dra. Sabina Frederic por su inestimable atención y ayuda. La presente investigación se enmarca en el desarrollo del Programa de Posdoctorado en Ciencias Sociales perteneciente a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

**AUTORA:****Mercedes Cancelo-Sanmartín.**

Universidad de Málaga, España. Investigadora invitada en la Universidad del Valle de México, México.

Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Málaga (España), Posgrado en Pedagogía por la Universidad de Málaga, Posgrado en Gestión de Políticas Públicas por la Universidad Nacional de la Plata (Argentina). Docente e investigadora en la Facultad de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Málaga. Investigadora Invitada en la Universidad del Valle de México, investigadora integrada en el Observatorio ESERP-Abertis y miembro investigador en European Center for Social Science Reserch (ECSSR). Visiting Fellow en la Pontificia Università della Santa Croce en Roma y en la Universidad Anáhuac en México D.F. Pionera en el estudio de la comunicación en Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

[cancelo@uma.es](mailto:cancelo@uma.es)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-8595-5505>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=DuIzfUsAAAAJ&hl=es>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Mercedes-Cancelo>

**Academia.edu:** <https://independent.academia.edu/DraMercedesCancelo>