

Concurso de Ascensos Policiales 2023

Manual de estudio

GRADO ACTUAL

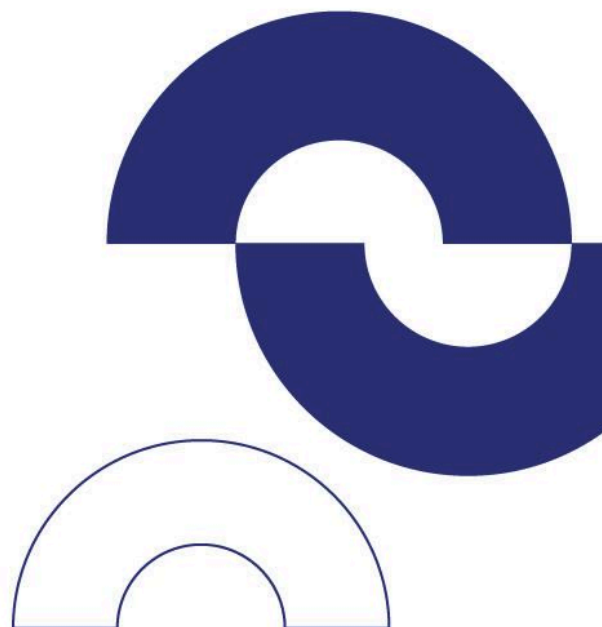
Subdirector de Policía

CONCURSA PARA

Director de Policía

ESCALAFÓN

General, Profesional y Técnico



Subsecretaría de Formación y Carrera Policial
Instituto de Seguridad Pública (I.Se.P)

 www.isepsantafe.edu.ar

UNIDAD I

LA INSEGURIDAD COMO PROBLEMA PÚBLICO:

Las medidas tomadas por todo gobierno – ya sea en el nivel nacional, provincial o local- se traducen en políticas públicas que abarcan desde una medida puntual, la sanción de una norma hasta la implementación de un plan de acción integrado de actividades gubernamentales y administrativas que resultan de un proceso complejo de formulación y ejecución de decisiones que afectan a los asuntos públicos. Siguiendo a Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1976) las políticas públicas son “un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil.”

El ciclo de las políticas públicas comienza entonces ante la existencia de una “cuestión” o asunto “socialmente problematizado”, es decir, un problema que marca la diferencia entre el estado actual y el estado ideal de una determinada situación. Los problemas pueden ser definidos desde fuera o desde dentro del aparato estatal, pero siempre los actores sociales involucrados lo deben percibir como tal. No cualquier necesidad se convierte en problema, sólo aquellas que son interpretadas como tal por los actores sociales con recursos de poder, capaces de imponer dichos “problemas” al interés común, para ingresar luego a la agenda estatal. De lo anterior se desprende que toda política es esencialmente una toma de posición del Estado frente a una cuestión socialmente problematizada y que adquiere así carácter público, toda vez que se direcciona en función de necesidades, intereses y demandas sociales. De aquí que un asunto de agenda “pública” pasa a formar parte de la agenda “gubernamental” cuando explícitamente es aceptado para consideración seria y activa por parte de los encargados de tomar decisiones (Villanueva, 1993).

Ahora bien, cuando pensamos en los asuntos ambientales, o las cuestiones de género, vemos que actualmente son temáticas que integran la agenda estatal, pero no siempre estuvieron allí como “problemas” públicos a resolver. Lo mismo ocurre con la seguridad. En nuestro país, el problema de la seguridad pública comenzó a tener un peso relevante y visibilidad recién durante la segunda mitad de los años noventa. Y no porque en los 80 no hubiera inseguridad... de hecho la tasa general de delitos aumentó 60% y la de homicidios 80% entre 1983 y 1989. Sin embargo, las prioridades en aquel entonces pasaban por la consolidación del orden democrático institucional y la necesidad de salir del contexto económico marcado por la hiperinflación. Por ello la inseguridad no ocupaba el podio de las preocupaciones ciudadanas, superada por otros “problemas públicos” como la desocupación y la inflación. Pero fue a mediados de los 90 que gran parte de la población comenzó a preocuparse por el delito, reclamando de los gobiernos una solución a un problema que percibían importante.

La demanda por seguridad se cuela entonces en las encuestas de opinión, apareciendo el “miedo al delito” como una nueva categoría de análisis con una dinámica y causalidad propia y diferenciada de las tasas de victimización. Lo cierto es que los problemas públicos como la seguridad, son una categoría socio- histórica ya que su “peso” en la agenda política y ciudadana va cambiando en el tiempo y por lo tanto su importancia depende del peso relativo de otras cuestiones que “compiten” por la atención ciudadana. Por eso decimos que los problemas – objetivamente- no existen. Son construcciones subjetivas que dependen de la percepción y de la acción de sus protagonistas: se trata en definitiva de construcciones sociales. Y por lo tanto no existe un único “problema de inseguridad” sino distintas definiciones del mismo sostenidas por diferentes actores. El Estado, la ciudadanía y el sector privado tienen intereses, recursos de poder y definiciones propias de un determinado “problema público” que no siempre son sinérgicas o coincidentes. De aquí que implementar políticas supone necesariamente construir una trama

compleja de relaciones no exentas de conflicto. A su vez, ante un determinado problema público, el Estado debe tomar partido y lo hace mediante acciones u omisiones.

Por eso decimos que las políticas públicas son “todo aquello que los actores gubernamentales deciden hacer o no hacer”, donde “no actuar” constituye una respuesta posible frente a determinadas situaciones y ello ocurre cuando un actor o una autoridad pública decide colocarse fuera de la acción, decide abstenerse de formular o de llevar a cabo una medida o un programa de gobierno. Para decirlo claramente: *no hacer nada también es una política pública*.

DE LA ILUSIÓN DEL ORDEN A LA GESTIÓN DE LA CONFLICTIVIDAD:

Decíamos que la seguridad como problema público no siempre es interpretada de forma uniforme en tanto sus actores protagonistas tienen intereses generalmente divergentes. El criminólogo y especialista en derecho penal Alberto Binder ha planteado una dicotomía entre dos grandes formas de abordar el fenómeno: el paradigma del orden y el paradigma de gestión de la conflictividad. El paradigma del orden parte de una concepción del fenómeno criminal como un desorden social que debe restaurarse, planteando que el delito –e incluso el conflicto– se resuelven a través de mecanismos represivos o punitivos.

La seguridad es entendida como una cuestión meramente “policial” de restablecimiento del orden para evitar que la conflictividad se manifieste, aludiendo a su vez a la noción de sociedad jerarquizada y estamental. Desde esta mirada, la carencia de orden (es decir, el desorden), es asimilado con el caos, la anarquía y la violencia. La mano dura, la tolerancia cero, la criminalización de los conflictos o el aumento de la población carcelaria son ejemplos de intervenciones propias de este abordaje.

Por el contrario, el paradigma de gestión de la conflictividad parte de la idea de que en toda sociedad existen conflictos que son inherentes a la propia interacción de la vida cotidiana en democracia. Tal como aclara Binder, ello no implica una mirada débil de los problemas de seguridad, sino que busca comprender la complejidad de los conflictos de base, es decir, sus causas de fondo. Como consecuencia, la problemática de la seguridad no es abordada exclusivamente por las agencias penales sino también a partir de la elaboración de propuestas que involucren a la ciudadanía y a las organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, la respuesta a la inseguridad no se reduce a la política criminal mediante intervenciones punitivas sino que es encarada también –y fundamentalmente– desde la prevención, atendiendo a la multicausalidad y a la creciente complejidad de los conflictos sociales. Ambos enfoques responden a diferentes concepciones sobre cómo abordar los problemas públicos de seguridad. Lo cierto es que de la mano del agravamiento del problema aparece la ilusión del orden mediante medidas de “mano dura” ganando terreno efectista ante un también creciente populismo punitivo.

Este enfoque privilegia la adopción de medidas represivas a nivel legislativo, administrativo, judicial y comunitario (Chinchilla y Vorndran, 2018). Como destacan Lucía Dammert y Carlos Basombrío (2012): *La demanda social por mayor castigo se basa en la percepción que los delitos están aumentando y que la impunidad crece, sumado a la sensación que el orden social está siendo amenazado y que no hay castigo frente a estas acciones. Reaparece entonces la penalidad y el control como instrumentos propicios para mantener el orden social mediante el reaseguramiento autoritario. Respuestas que ponen la responsabilidad en las instituciones de la justicia criminal asumiendo que es un problema que pertenece principalmente a esa órbita de acción. Las encuestas de opinión muestran que incluso en aquellos países donde los niveles de desconfianza en las policías son muy altos, la población pide mayor presencia policial. De igual forma, aun reconociendo que los sistemas carcelarios funcionan más como universidades del delito que como espacios destinados para la rehabilitación, la población demanda mayores castigos con privación de la libertad incluso para delitos menores. Es así como la demanda por*

mayor control se ha constituido como uno de los factores claves en el desarrollo de estrategias para gestionar la incertidumbre y el temor en las sociedades de la modernidad tardía”.

Pero ¿han sido efectivas estas técnicas? Los especialistas coinciden en que no han dado los resultados esperados: América Latina sigue teniendo las tasas de homicidio más altas del mundo, el delito sigue en aumento, con altas tasas de reincidencia y baja reinserción social de los delincuentes. El gran error de este enfoque (que promete ser efectivo y rápido en la “lucha contra el crimen”) es creer que resolverá el problema reprimiendo a individuos violentos sin influir en el entorno familiar, social y cultural que lo sostiene. Es decir: sin modificar las causas más profundas que llevan a una persona a delinquir. Como se puede advertir, definir a la inseguridad dentro de uno u otro paradigma no es una cuestión menor. Un problema público mal definido en su magnitud, alcance, causalidad y actores intervinientes nos conducirá a respuestas o soluciones inadecuadas para resolverlo. Desde nuestro punto de vista -siempre subjetivo- a la hora de situar a la seguridad ciudadana decimos que el Estado –siguiendo a Binder- tiene cuatro grandes políticas: la política económica, la política educativa, la política de salud y la política de gestión de la conflictividad.

Las políticas de seguridad pública son una sub-especie de algo mayor que es la política de gestión de la conflictividad o política madre de la cual dependen. Ello en tanto comprendemos al delito como una de las formas que asumen los conflictos sociales, como comportamientos humanos que no se producen en el vacío, sino en un medio social. No todo conflicto social deriva en delito, de hecho la conflictividad es inherente y con sustancias a las ciudades y el rol del Estado es precisamente administrar estos conflictos. Pero cuando ocurre un delito, ese hecho nos está informando de la presencia de diferentes conflictividades sociales irresueltas. Bajo esta mirada, cuando hablamos de seguridad ciudadana no nos referimos sólo a delitos, policías y cárceles. Las violencias y el delito no atacan únicamente contra la vida y los bienes de los ciudadanos, sino que también lo hacen contra sus libertades y derechos. De ahí que los territorios son seguros no sólo ante la ausencia de delito y el temor de ser victimizados, también si sus ciudadanos gozan de calidad de vida en términos de libertad y acceso a oportunidades, si pueden disfrutar de los espacios públicos en un entorno de cohesión comunitaria y gobernabilidad democrática, si pueden alcanzar sus metas en un marco de aceptación de la diversidad y bajo canales abiertos de resolución de posibles conflictos inherentes a toda sociedad. En definitiva, los problemas con causas múltiples y complejas, reclaman respuestas del mismo tenor por parte de las distintas agencias del Estado –no solo las que conforman el sistema de justicia penal sino principalmente las agencias dotadas de recursos extra-penales- así como de los actores de la sociedad civil. Volveremos sobre este aspecto cuando hablemos de coproducción de seguridad.

SEGURIDAD PÚBLICA, SEGURIDAD CIUDADANA Y SEGURIDAD HUMANA:

De la mano de estos paradigmas, podemos afirmar que la seguridad no siempre ha significado lo mismo y que los contenidos de las demandas ciudadanas con respecto al fenómeno delictual, así como las formas de intervención sobre ellas, forman parte de procesos sociales dinámicos no exentos de complejidad. A la hora de definir qué entendemos por «seguridad» es importante distinguir algunos términos que se suelen usar de forma indistinta pero responden a enfoques, valores, actores y prácticas de intervención diferentes. La seguridad pública–también asociada a los tradicionales conceptos de seguridad nacional, seguridad interior u orden público–tiene como objeto referente a la protección del propio Estado, es decir, al mantenimiento del orden político y socioeconómico, incluyendo la defensa de su soberanía y recursos, su estabilidad institucional e integridad territorial.

Las intervenciones desde este enfoque parten de las instituciones estatales, especialmente las que conforman el sistema de justicia criminal (policía, tribunales y cárceles), con eje en los

mecanismos de control y la persecución del delito más que en la prevención. Se trata de un concepto propio del escenario anterior a la Guerra Fría y en América Latina estuvo asociado a los regímenes autoritarios previos a los procesos de democratización. Sin embargo, en un contexto democrático como el actual, plantea que la seguridad pública puede ser comprendida como:

“la situación política y social en la que las personas tienen legal y efectivamente garantizado el goce pleno de sus derechos –considerados estos no solamente como principios o garantías formales, sino también como prácticas sociales– a defender y a ser protegidos en su vida, su libertad, su integridad y bienestar personal, su honor, su propiedad, su igualdad de oportunidades y su efectiva participación en la organización política, económica y social, así como en su igualdad ante la ley y su independencia ante los poderes del Estado, y a obtener el pleno resguardo de la totalidad de los derechos y garantías emanadas del Estado de derecho”.

Cuando hacemos referencia a seguridad pública aludimos a las competencias del Estado para garantizar condiciones de convivencia ciudadana u orden público según ciertas normas jurídicas tendientes a la protección de la integridad física de los ciudadanos y sus bienes. Por su parte, el término seguridad ciudadana, de acuerdo con la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, tomó auge en nuestra región a medida que transcurría la transición democrática, denotando un quiebre superador con respecto a la noción de seguridad pública (CIDH, 2009).

Ello en tanto el eje de la seguridad ciudadana ya no es el mantenimiento del orden público como un bien que debe ser asegurado con exclusividad por parte de las agencias estatales sino que se trata de un derecho inherente al ciudadano. Aparece aquí con fuerza la cuestión de los derechos de las personas como objeto referente para proteger por parte de las políticas de seguridad, propiciando medidas multiagenciales de prevención del delito y la violencia. Desde esta perspectiva, la ciudadanía no sólo es destinataria de las políticas de seguridad sino también protagonista activa –con derechos y obligaciones– a la hora de pensar e implementar respuestas. Por eso cuando hablamos de seguridad ciudadana se avizora la relevancia de las instancias participativas complementarias de la labor estatal. Por su parte, el término seguridad humana– también conocido como seguridad integral– tomó auge al ser introducido en 1994 en el Informe de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Así como el concepto de seguridad pública tiene una fuerte incidencia de la cuestión del «orden» y el de seguridad ciudadana se focaliza en la cuestión de los «derechos y libertades fundamentales» de los ciudadanos, en este caso el eje es el «desarrollo humano», es decir, el bienestar integral de los individuos y comunidades.

La seguridad humana es entendida a partir de dos aspectos: la seguridad contra las amenazas crónicas, como el hambre, las enfermedades y la represión, y la protección contra las alteraciones súbitas y dolorosas de la vida cotidiana, ya sea en el hogar, el empleo o en la comunidad (PNUD, 1994). Lo innovador del concepto es el vínculo entre la seguridad y las variadas amenazas de la vida cotidiana y las garantías que debe tener una persona para el desarrollo de sus libertades. Así, constituye una concepción de la seguridad centrada en la prevención de los riesgos y considera que las distintas fuentes de nuestra inseguridad son variadas y están relacionadas. Bajo esta mirada multidimensional la seguridad comprende las seguridades económica, alimentaria, sanitaria, ambiental y política, y la seguridad de la persona y de la comunidad. Si bien es un concepto mucho más cercano al de seguridad ciudadana que al de seguridad pública, la seguridad humana parte de una concepción más amplia y comprensiva. Tal como diferencia el PNUD:

“mientras desde el enfoque de la seguridad ciudadana la persona es ante todo un sujeto de derechos de primera generación y del núcleo duro de los derechos humanos (derecho a la vida y a la integridad personal), para la seguridad humana la persona es un sujeto de derechos tanto de primera como de segunda y tercera generación”. En suma, la «seguridad ciudadana es una

condición necesaria, aunque no suficiente, de la seguridad humana que, finalmente, es la última garantía del desarrollo humano».

EL ROL DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN MATERIA DE SEGURIDAD.

Llegados a este cuarto punto conviene preguntarnos a modo de disparador ¿Qué rol juegan los gobiernos locales en el desarrollo conceptual que venimos haciendo? ¿Tienen alguna responsabilidad en esto de “gestionar la conflictividad”? La respuesta es sí, y mucha. En Argentina los municipios se han transformado en actores relativamente «nuevos» en el ámbito de las políticas públicas de seguridad ciudadana. En efecto, esta temática integra la nueva agenda municipal configurada a mediados de los noventa de la mano del proceso de descentralización y reforma estatal. Así, los gobiernos locales vieron reemplazada su tradicional agenda con nuevos problemas públicos que antes no formaban parte de su práctica política.

En este marco empezó a producirse un redireccionamiento de las demandas ciudadanas, con una incipiente transferencia de la responsabilidad del problema de la inseguridad hacia los gobiernos locales, bajo una situación cuanto menos paradójica (Rodríguez Games, 2016). Por un lado, los poderes ejecutivos municipales carecen de facultades, responsabilidades y recursos en torno a la «aplicación de la ley», la persecución penal de delitos y la organización de sus propios dispositivos de seguridad pública. Esto es así en tanto la seguridad es una competencia no delegada por las provincias al Gobierno Federal de acuerdo con los artículos 121 y 126 de la Constitución Nacional Argentina, sino un poder o competencia concurrente entre ambos niveles jurisdiccionales (nacional y provincial).

Al mismo tiempo, la proclamada «autonomía municipal»—que supone la potestad de los gobiernos locales para regir los intereses peculiares de su vida interior mediante normas y órganos de gobierno propio (Cravacuore, 2007) – aún hoy es en nuestro país una cuestión abierta cuyo alcance aguarda mayores desarrollos normativos, administrativos y organizacionales que son claves para definir el rol de los gobiernos locales en materia de seguridad y su poder de policía. A pesar de este marco jurídico, en el que la responsabilidad primaria ante la seguridad es de las provincias y el Estado nacional, los municipios se han convertido en el centro de imputación de demandas por parte de la ciudadanía en relación con el tema.

Como territorio más cercano al vecino y primera puerta del Estado, el imaginario social le exige actuar en consecuencia a pesar del limitante normativo en el plano formal. Cabe indagar entonces dos cuestiones. En primer término, cuál es el rol o función de los municipios con relación a la gestión de la seguridad ante este marco normativo y, en segundo lugar, en qué medida el sistema institucional a nivel municipal está preparado para afrontar la gobernanza de las nuevas formas de violencia y criminalidad urbanas.

LA PREVENCIÓN DELITO DESDE LOS GOBIERNOS LOCALES.

Respecto de la primera cuestión, decíamos que los municipios no tienen competencia en las medidas penales que involucran la detención, el enjuiciamiento y la sanción del delito una vez ocurrido. Son competencias propias de los Estados provincial y nacional a través de las instituciones del sistema policial, judicial y carcelario. Pero ello no implica que los municipios no tengan nada que ver con la temática. Por el contrario, tienen un rol preponderante en evitar la llegada del hecho delictivo, violento o conflictivo en un ámbito de actuación extrapenal mucho más amplio en cuanto a sus actores participantes. Para decirlo en otros términos: *si partimos de entender la seguridad como un problema público profundamente ligado a la gestión de la conflictividad social, que amerita un abordaje de sus causas subyacentes o factores de riesgo para evitar que el delito se produzca, entonces los gobiernos locales (municipios o comunas) son actores protagonistas dotados de atributos y recursos excepcionales en esta tarea.* La prevención

del delito y las violencias es entonces la principal competencia de los gobiernos locales en la gestión de la seguridad.

Existen muchas definiciones de prevención del delito, tomaremos aquí la de la Organización de las Naciones Unidas, que entiende a la prevención como: *“Toda acción orientada a evitar que el delito o la violencia ocurra, promoviendo y fortaleciendo la seguridad y la convivencia no sólo a través del sistema formal de justicia criminal (policía, justicia y sistema penitenciario) sino a través también de la promoción e implementación de estrategias que involucran a los diferentes sistemas informales de prevención como las instituciones y la ciudadanía en general.*

Esta definición incorpora las dos grandes estrategias o enfoques de la prevención, que a su vez están vinculados con los paradigmas de la seguridad y los conceptos diferenciados previamente: el enfoque convencional y el enfoque integral o epidemiológico. El modelo tradicional de prevención del delito, centrado en la pena y en el que el castigo de un delito ya cometido serviría para prevenir delitos futuros, tiene en realidad un alto contenido represivo y escaso contenido preventivo, siendo sus resultados – como venimos diciendo- insatisfactorios en la práctica. Por el contrario, el «enfoque epidemiológico» aplicado a la seguridad ciudadana –propio de la perspectiva integral de la prevención– ha resultado ser mucho más efectivo.

La OMS se amparó en este modelo en tanto que, al igual que en la salud, el fenómeno de la violencia es multicausal, obedece a varios factores que la producen o que se asocian a ella con mayor frecuencia (Guerrero, 1998). Por ello la prevención del delito implica identificar los factores que estimulan o, por el contrario, actúan como barreras protectoras de entrada y persistencia en la actividad delictiva, temática que nos lleva a detenernos en los factores de riesgo y protección en tanto eje fundamental de la prevención.

- *Factores de riesgo.* Son todas aquellas condiciones cuya presencia aumenta la probabilidad de que ciertos individuos cometen delitos (Dammert, 2005a).

- *Factores de protección.* Son todas aquellas circunstancias, situaciones contextuales y habilidades individuales que tienen un efecto positivo en el individuo, y le permiten enfrentar de mejor manera las condiciones de adversidad que eventualmente pueda sufrir en su vida (Fundación Paz Ciudadana, 2009).

Es importante aclarar que no hay un único factor de riesgo causante de la inseguridad. Por el contrario, se trata de factores que actúan de manera simultánea y de manera acumulativa, aumentando la probabilidad de que una persona elija una carrera delictiva. Es decir que mientras más factores de riesgo se presenten simultáneamente mayor es la probabilidad de que el fenómeno delictivo se produzca. Por ejemplo, un factor de riesgo (como la pobreza) no implica probable delincuencia sino que dicha condición, asociada con otros factores (adicciones, tenencia de armas, aislamiento de las instituciones estatales, etc.) aumenta la probabilidad de propensión criminógena. Incluso, como señala Munizaga, una persona puede estar expuesta a múltiples factores de riesgo en su vida y no por ello estar vinculada con la criminalidad.

LAS CAPACIDADES ESTATALES LOCALES:

Respecto al segundo interrogante planteado previamente, a continuación, nos centramos en los principales atributos que facilitan, y las limitaciones que restringen, la prevención del delito y las violencias desde el ámbito local. Entre sus atributos, podemos destacar los siguientes:

- *Proximidad con el ciudadano:* el municipio es el contexto territorial más cercano al vecino y, en consecuencia, tiene mayor capacidad para responder con inmediatez a las demandas y reclamos ciudadanos con relación a los niveles superiores de gobierno. Asimismo, «puede lograr una comunicación más directa y fluida con la comunidad, permitiendo la generación de confianza y posibilitando su incorporación en la resolución de los problemas». Esta cercanía permite también

asegurar la democratización de los procesos locales mediante la concertación de los compromisos y las responsabilidades de los actores del entramado local y una adecuada rendición de cuentas.

- *Conocimiento local sobre el territorio y sus dinámicas*: los gobiernos locales conocen más ampliamente la idiosincrasia de sus ciudadanos, las características particulares del territorio que gobiernan y sus problemáticas específicas, incluyendo la conflictividad y la violencia. Ello favorece la implementación de políticas focalizadas sobre la base de diagnósticos locales reales, que caracterizan la dinámica propia de la vida cotidiana de sus habitantes y los espacios de concurrencia generadores de sentido y pertenencia.

- *Competencias específicas para la prevención*: los gobiernos locales poseen competencias y herramientas propias que inciden en la mejora de la convivencia en el espacio público, entre ellas, los sistemas de faltas municipales y en especial numerosos recursos extrapenales para la conducción de estrategias de abordaje multiagencial de la prevención del delito. En este sentido, las políticas de alcance municipal pueden fomentar el acceso a servicios básicos, oportunidades de empleo, y opciones educativas y de desarrollo social, cultural y recreativo que son la llave para reducir los factores de riesgo de la actividad delictiva. En esta tarea, ningún área del gobierno local queda exenta, siendo un error común creer que solo las Guardias Urbanas o Secretarías/ Direcciones de Seguridad tienen algo que ver con la problemática. Lejos de ello, las áreas municipales de Desarrollo Social, Educación, Cultura, Deporte, etc., son también aliados y socios de toda estrategia de seguridad que pretenda ser exitosa.

Ahora bien, estos atributos se conjugan también con numerosas limitaciones que podríamos sintetizar en las siguientes:

- *Carencia de institucionalidad y funcionarios especializados*: un denominador común que se observa en gran parte de los gobiernos locales del país es la falta de institucionalidad, es decir, de un área especializada abocada a la priorización de la problemática, la asignación de recursos y la implementación de medidas para mitigar el delito y la violencia en el territorio. De igual modo, se observa la ausencia de mandos políticos y técnicos debidamente instruidos, no sólo con la formación adecuada sino también con la capacidad necesaria para dialogar con todos los actores intervinientes –desde el sector policial y judicial hasta la sociedad civil– para el trabajo en red que la problemática amerita.

- *Falta de información sobre la dinámica local del delito*: otro gran déficit suele ser la falta de diagnósticos que contemplen tanto el perfil demográfico y socioeconómico de los habitantes, el perfil urbanístico del territorio, de los servicios públicos, la dinámica delictual y las «zonas calientes» como las principales demandas y percepciones de la ciudadanía sobre el delito y la violencia. Ello, junto con un limitado acceso a información estadística criminal y a encuestas regulares de victimización y percepción, obstaculiza conocer el cuándo, dónde y cómo se producen los delitos y qué sentimientos movilizan en la ciudadanía, cuáles son sus causas y también sus efectos.

- *Debilidad a la hora de planificar y asignar recursos*: de la mano de la falta de diagnósticos sobre los cuales erigir la estrategia de seguridad, es muy común el diseño de medidas aisladas, sin una lógica entre sí. Generalmente son medidas de corte situacional, con eje en los síntomas cortoplacistas del delito más que en sus causas. La incorporación en auge de sistemas de vigilancia y tecnologías de detección de infracciones y delitos en la vía pública obedece a esta lógica y se ve influida por la dispar capacidad recaudatoria para financiar la compra de recursos logísticos y tecnológicos. A su vez, se suelen ejecutar políticas sociales amplias con poco impacto con relación a los niveles de victimización de un determinado territorio, no verdaderos programas de prevención social del delito focalizados en la población en riesgo.

- *Escasez de recursos presupuestarios*: otro denominador común a la hora de gestionar la seguridad ciudadana es la escasez de recursos, sobre todo en una temática considerada

tradicionalmente como campo de acción de los gobiernos provincial y nacional. Aunque actualmente hay un mayor involucramiento, «todavía hay un rezago presupuestario en función del nivel de priorización del tema en la agenda local, en la demanda ciudadana y en el abanico de políticas que potencialmente pueden desarrollarse desde el ámbito local de gobierno a partir de la redefinición en la práctica del rol de los gobiernos locales en la materia».

Cuando hablamos de las limitaciones de los Municipios a la hora de afrontar la elaboración de políticas de seguridad también debemos considerar que no todos los Municipios son iguales y que el sistema municipal argentino está caracterizado por sus heterogeneidades y sus contrastes demográficos, de jurisdicción territorial, de dotación de recursos financieros, y especialmente de dispares capacidades institucionales. Esta cuestión nos introduce en un tema de especial importancia a la hora de abordar el rol de los municipios en la seguridad: *el concepto de capacidades estatales*.

La «capacidad estatal» es definida como la habilidad para formular e implementar políticas. En otras palabras, se trata de la «aptitud de las instancias de gobierno para gestionar –a través de políticas públicas– problemas socialmente problematizados y con un alto valor social, asignando diversos tipos de recursos dadas ciertas restricciones». Dichas capacidades comprenden tanto los factores organizativos y los mecanismos burocráticos internos para alcanzar ciertos objetivos (capacidades administrativas) como los vínculos y las relaciones con otros actores gubernamentales y de la sociedad civil (capacidad política). Comprender dicha información nos permitirá identificar espacios de coordinación interinstitucional existentes, proyectos en marcha, recursos humanos y logísticos disponibles, su funcionalidad, carencias y potencialidades de cara al diagnóstico como primer paso para la planificación de la estrategia de seguridad.

ESTÁNDARES Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ACCIÓN

Numerosos estudios e investigaciones de organismos especializados evidencian que el escenario local resulta el más adecuado para formular y poner en práctica las políticas de seguridad y convivencia ciudadana. La ciudad es el territorio óptimo para prevenir y hacer frente a las cambiantes dinámicas delictuales de forma participativa, que refleje las particularidades del fenómeno y que propicie un acercamiento entre las autoridades y la comunidad. La literatura especializada evidencia que los programas de prevención son más efectivos, en términos de costo, que las medidas tradicionales de control del delito y, además, reducen exitosamente la criminalidad y la victimización. Según Rodrigo Serrano-Berthet del BID, prevenir que se cometa un delito no sólo evita el sufrimiento ocasionado por las pérdidas personales o materiales, sino que también es más barato que reaccionar ante delitos consumados y sus consecuencias.

Ello en tanto que cuando se comete un delito, el Estado tiene que gastar recursos públicos en policía, justicia, cárceles y atención a víctimas. Si se suman esos gastos y se comparan con el costo de prevenir que el delito ocurra, el análisis es altamente favorable para la prevención. Más aún si se consideran los costos privados y sociales de ese delito y los costos de los delitos futuros prevenidos. Pero no cualquier intervención local de prevención del delito resulta exitosa. A continuación, se comentan una serie de criterios transversales que se deben tener en cuenta como base primordial para una efectiva prevención.

- *Liderazgo y voluntad política.* La voluntad política de asumir la seguridad como problema público receptado en la agenda local de gobierno es el punto inicial para el éxito de toda intervención. Sin este compromiso cualquier iniciativa en esta materia corre el riesgo de diluirse o quedar relegada a acciones puntuales y desarticuladas, sin una mayor relevancia para el desarrollo de la ciudad. Cuando la autoridad local decide liderar una estrategia de seguridad ciudadana, esta será priorizada transversalmente en su programa de gobierno, movilizandolos recursos locales a ese fin y convocando a todos los actores locales a sumarse y ser parte de la

iniciativa.

- *Coproducción de la seguridad.* Cuando mencionamos en las páginas precedentes el desplazamiento de la noción de orden público hacia un abordaje de derechos propio de la seguridad ciudadana, destacamos el viraje desde un rol pasivo del ciudadano hacia un rol más activo y protagónico en el campo de la gestión de la seguridad. En efecto, los programas locales exitosos en la materia no son aquellos diseñados e implementados verticalmente en las comunidades. Por el contrario, son aquellos en los que se ha tejido una verdadera alianza horizontal entre el Estado y la comunidad como condición necesaria para alcanzar impacto y resultados sostenibles en el tiempo. Los ciudadanos son los que mayor información y conocimiento poseen a la hora de diagnosticar el estado de la seguridad en su comunidad de pertenencia, lo que los convierte en un apoyo fundamental para pensar y formular estrategias focalizadas en la realidad del territorio. De aquí que en los últimos años muchos municipios hayan promovido la conformación de mesas barriales, foros o juntas vecinales en cuyo seno se promueve la elaboración de diagnósticos participativos y mapas delictuales barriales y la implementación de acciones preventivas. Pero no solo a través de estos espacios puede participar la comunidad, existen buenas prácticas basadas en la implementación de proyectos con la participación de ONGs y también del sector privado que han demostrado impacto positivo en la prevención del delito.

- *Estrategias de prevención equilibradas.* Otro factor primordial a tener en cuenta a la hora de prevenir el delito es la necesidad de conciliar las necesidades inmediatas y las preocupaciones públicas en materia de seguridad con las medidas que requieren implementarse durante mayor tiempo y que muestran resultados a mediano o largo plazo, incluso más allá del mandato de un gobierno. Por eso a la hora de planificar políticas de prevención es importante que exista un equilibrio entre intervenciones cortoplacistas, como las de tipo situacional, y aquellas centradas en las causas más profundas de la inseguridad, como las medidas de prevención social y comunitaria del delito, que requieren más tiempo para atender las causas de una problemática tan compleja.

- *Transversalidad e integralidad.* Cuando hablamos de coproducción de la seguridad como factor imprescindible para el éxito de una política de prevención, también nos referimos a la necesaria participación y coordinación entre los actores gubernamentales (municipales, provinciales y federales), incluyendo las diversas áreas afines a la prevención del delito (educación, cultura y desarrollo social, entre otras), y las fuerzas de seguridad, el poder judicial, el ministerio público, el régimen penitenciario. Ello en tanto la gobernanza de la seguridad como problemática compleja y multicausal requiere de políticas transversales que comprometan a todos los poderes del Estado en sus distintos niveles, integrando los esfuerzos de las instituciones de la seguridad y de aquellas que trabajan en las dimensiones social y urbana, sin solapamientos, duplicación de esfuerzos o implementación de políticas que vayan a contramano.

- *Formación de cuadros técnicos y políticos.* Decíamos que la carencia de cuadros técnicos es un denominador común en gran parte de los municipios a la hora de gestionar políticas de prevención, en parte por tratarse de una problemática relativamente nueva en la agenda municipal. De ahí que los equipos técnicos que acompañan la implementación de las estrategias de seguridad ciudadana deben atravesar un proceso de reorganización interna, de programación de competencias específicas, de selección de personal y de adquisición de capacidades a través de una formación adecuada y continua.

- *Políticas basadas en evidencia científica.* En los últimos años ha proliferado un marcado interés de la academia, el sector público y organismos internacionales especializados por sistematizar e intercambiar experiencias y perspectivas para conocer qué funciona y qué no funciona en materia de seguridad en los territorios locales. De ahí la emergencia de una valiosa fuente de aprendizaje e inspiración para los ejecutores de las iniciativas vinculadas con la

prevención del delito: conocer los programas cuyos resultados e impacto han sido evaluados como exitosos sobre la base de evidencia empírica.

UNIDAD II

VIOLENCIAS, CONFLICTIVIDADES Y DELITOS

Violencia: Sobre la violencia podemos decir, en primer lugar, que es una categoría situada socio-históricamente. Es decir, que lo que es considerado violencia en un determinado contexto puede no serlo en otro. Cada cultura o configuración cultural tiene sus definiciones sobre qué es violento y, asimismo, al interior de ese mismo grupo puede haber desacuerdos sobre si una determinada práctica o relación es o no violenta. Por su parte, las variaciones temporales sobre la consideración de la violencia son evidentes. Sobre esto, el sociólogo Norbert Elias sostiene que, en lo que él denomina como el “proceso de civilización”, se produce una minimización progresiva de la violencia interpersonal, ya que las conductas tienden a ser cada vez más moderadas gracias a la internalización de la coacción. Siguiendo al autor, podemos comprender cómo los cambios en la estructura social van modificando los patrones de comportamiento y sensibilidad de los sujetos frente a lo que se define socialmente como violencia en un tiempo y espacio determinado. Este enfoque contextual invita a vislumbrar los diversos “umbrales de violencia” que coexisten en las distintas figuraciones sociales, complejizando las lecturas sobre el fenómeno, enfatizando su carácter multiforme y multicausal. Así, se habla de una inflación de las “violencias” ya que se observa un corrimiento de los umbrales de sensibilidad ante la misma. Esto da lugar a que situaciones que antes pasaban desapercibidas sean problematizadas como prácticas violentas en la actualidad. Un ejemplo de ello puede ser el bullying en la escuela, el uso de violencia física en las relaciones entre padres e hijos o el acoso sexual. Estas prácticas, hoy mayoritariamente consideradas como violentas, se encontraban naturalizadas o al menos invisibilizadas como tales hace una, dos o tres generaciones. De este modo, ninguna práctica o relación puede ser definida a priori como violenta por fuera del contexto socio-histórico y el entramado de relaciones sociales en las que se desarrolla. De este modo, concluimos que existe un proceso de significación social y de luchas por esta significación para definir qué es violento. Esto a su vez implica que la noción de violencia es siempre una categoría en disputa y contestada. Sobre esto Garriga Zucal y Noel (2010) sostienen que se trata usualmente de una impugnación moral sobre las prácticas de otro que son consideradas desagradables o intolerables. Con esto se refiere a que normalmente se tilda de “violentos” a quienes realizan prácticas consideradas inmorales por parte de quien así las nombra, pero cuya definición puede no ser compartida por aquellos que llevan a cabo esas prácticas. Esto es observable en el hecho de que prácticas que desde nuestro punto de vista podrían ser fácilmente etiquetables como violentas no son consideradas del mismo modo por los propios agentes que las llevan a cabo, o incluso por otros observadores de la situación, de acuerdo a lo que en su sistema de valores es legítimo o no. El análisis realizado por Alabarces, Garriga Zucal y Moreira (2008) sobre “el aguante” en las hinchadas de fútbol nos es útil para dar cuenta de que el concepto de violencia es en sí un campo de disputa.

Algunas de las definiciones existentes sobre la violencia (que se encuentran reseñadas en el texto de Garriga Zucal y Noel que tienen disponible) se centran en la violencia física, mientras que otras utilizan como criterio la ilegitimidad de la práctica o la resistencia a la misma. La primera de estas definiciones tiene como virtud ser empíricamente observable y delimitable, pero invisibiliza las formas más sutiles de violencia. La definición centrada en la ilegitimidad de la práctica va a depender de los criterios morales sobre qué es o no legítimo para poder adjudicar la etiqueta de violencia a una práctica. De este modo, tanto la definición por la ilegitimidad de la

práctica como aquella centrada en la coerción implicada sobre un tercero/a dan cuenta del carácter siempre disputado de la definición de la violencia. Los autores concluyen que la definición de violencia tiene una ambigüedad irreductible ya que las definiciones de qué es lo ilegítimo varían en el tiempo y el espacio. Más allá de estos debates, podemos sostener que la violencia es una acción que su destinatario preferiría no sufrir y cuya definición forma parte de una disputa. Con estas reflexiones buscamos desnaturalizar la noción de violencia, apostando por considerar relevante el análisis centrado en las prácticas y relaciones y no en los individuos considerados “violentos”.

Partiendo de las definiciones que hemos abordado es posible sostener que la violencia es un recurso, entre otros, que determinados sujetos utilizan en algunas situaciones (pero probablemente no en todas). De este modo, una persona puede ejercer violencia en un determinado ámbito (por ejemplo, sus relaciones familiares o en el contexto de “la cancha”) pero no en otros. En este sentido, Garriga Zucal y Noel (2010) nos invitan a abandonar la visión erotizante sobre la violencia y, en contraste, asumir que la misma forma parte de la cotidianidad de las experiencias sociales. Asimismo, los autores demuestran cómo la violencia no sólo destruye, sino que también construye lazo social, ya que existen formas de construcción de grupalidades y de respeto al interior de ciertos grupos que está signado por algún ejercicio de la violencia. Sobre esto, existen abordajes que clasifican la violencia en instrumental y expresiva. Aquí, la violencia instrumental sería aquella ejercida para obtener algo (un fin), típicamente material; mientras que la violencia expresiva estaría más vinculada a procesos de construcción de lazos sociales o de expresión de identidades.

Por nuestra parte consideramos que la violencia suele reunir ambas dimensiones a la vez. A modo de ejemplo se podría analizar el caso de un grupo de jóvenes que realizan robos. Por un lado, la dimensión instrumental se haría presente ya que mediante el uso de la violencia se busca obtener un fin material, supongamos un celular o cartera. Por el otro, también es posible suponer que los jóvenes se integran en un grupo, reafirman su masculinidad y obtienen “respeto” por parte de sus pares mediante esta práctica, más allá de la obtención material del recurso sustraído. De este modo, si bien consideramos que la dimensión instrumental y la expresiva no se disciernen con facilidad la distinción podría ser útil para iluminar distintos aspectos de este fenómeno. De este modo, podemos concluir, junto con Martin (2000), que la violencia es un concepto plurisémico que puede definir tanto acciones individuales como colectivas, organizadas o espontáneas, legales o ilegales, intencionales o inintencionales. A su vez, la definición de violencia está vinculada a cómo se legitiman socialmente ciertas prácticas.

Lo problemático de esto es que en una sociedad pueden coexistir diferentes concepciones o legitimidades y éste y los demás elementos mencionados dificultan la “medición” de la violencia, exceptuando sus casos más extremos como la violencia letal. Si el concepto mismo de violencia es de carácter disputado y ambiguo su medición estaría expuesta a las problemáticas que de ello se derivan.

Delitos: Por su parte, los delitos plantean otra serie de interrogantes. Su definición e implicancias han estado bajo discusión desde la segunda mitad del S. XVIII con el pensamiento ilustrado, pasando por el surgimiento y consolidación de la criminología como campo de estudios a esta parte. Aquí no podremos abordarlo en profundidad, pero sí debemos mencionar que algunos de las principales corrientes al interior del pensamiento sobre el delito y la pena han sido la criminología positivista, el estructural funcionalismo, la escuela de Chicago y finalmente las teorías sobre subcultura criminal, el enfoque del etiquetamiento y las diversas derivas de la criminología crítica.

Entre los debates que se dan entre estas teorías podemos destacar la discusión entre dos polos explicativos de la delincuencia: El primero de estos extremos supone que el delincuente está

determinado o condicionado ya sea por su entorno de socialización o por otras características mientras que el segundo presupone que quien decide delinquir lo hace a partir de una medición del tipo costo-beneficio. Obviamente, existen explicaciones que trascienden esta dicotomía y complejizan la cuestión pero este debate ultra simplificado es importante a la hora de pensar políticas de prevención en tanto la mayoría de ellas presuponen – explícita o implícitamente- algunos de estos supuestos “explicativos” del delito.

Como hemos visto en el módulo anterior, el enfoque epidemiológico con el correspondiente análisis de los factores de riesgo es comúnmente utilizado como marco interpretativo del delito para la elaboración de políticas de prevención. Sin embargo, para los fines de este diplomado podemos decir que es delito aquello que el código penal define como tal, es decir, aquellas conductas tipificadas como tales. Claro está que estas definiciones pueden ir cambiando en el tiempo y de acuerdo a las sociedades, pero esto permite – en un determinado contexto- una definición relativamente clara de qué es un delito, lo que posibilita su medición. A diferencia de la(s) violencia(s), los delitos se vinculan a la legalidad, y mientras que pueden coexistir distintas legitimidades, en una determinada sociedad (enmarcada en un Estado nacional o provincial) la legalidad es -o debiera ser- sólo una. Asimismo, el solapamiento entre delitos y violencias no es pleno ya que existen delitos que por lo general no son considerados como ejercicios de violencia (evasión fiscal) y, por otro lado, existen prácticas definidas al menos por algunos grupos como violencia (algunas formas de violencia en el ámbito laboral o familiar) que no siempre son tipificadas como delito.

Conflictividades: Podríamos decir que la noción de “conflictividades” es la menos precisa y definida de las tres. Las sociedades y las relaciones sociales están signadas por la presencia de conflictos de diversos grados, en la que pueden participar diferentes actores y que pueden ser o no explícitas. Así, el conflicto es constitutivo del orden social. Si bien este concepto puede entrecruzarse con la noción de violencia y la de delitos (un homicidio es un delito y, a su vez, una expresión de la violencia letal y manifiesta la existencia de algún tipo de conflicto) lo traemos a colación aquí para poder dar cuenta que existen conflictividades sociales que no necesariamente pueden ser tipificadas como delito y que incluso pueden no ser consideradas como violencia.

De este modo, este concepto nos permite dos cosas. *En primer lugar*, analizar algunos de los fenómenos que venimos describiendo desde otra grilla de inteligibilidad. *En segundo lugar*, la noción de conflictividad permite ampliar la mirada hacia prácticas y relaciones que son consideradas conflictivas por una comunidad o por sectores de ella pero que no pueden ser catalogadas como delitos o violencias. De más está decir que, en tanto la conflictividad es inherente al orden social, existen conflictividades vinculadas a diversos ámbitos de intervención y no todas son vinculadas a la seguridad ciudadana. No obstante, esta noción es especialmente relevante en el plano local ya que muchas veces existen conflictos en las comunidades que pueden tener incidencia en el llamado “sentimiento de inseguridad” de la población pero que no pueden ser concebidos bajo ninguna de las otras dos categorías. Sobre esto, normalmente existen Códigos Contravencionales que tipifican algunas -aunque no todas- de las prácticas vinculadas a estas conflictividades. Estos usualmente se insertan en un paradigma securitario en el que algunas de estas prácticas son catalogadas como “incivildades”. Sobre esto y como iremos profundizando en otros módulos, consideramos importante fortalecer un paradigma centrado en la mediación y resolución de conflictos más que en la persecución de estas prácticas.

CUADROS DE SITUACIÓN SOBRE VIOLENCIA Y EL DELITO

Más allá de las definiciones conceptuales, para avanzar sobre el diseño e implementación de políticas públicas que aborden problemáticas securitarias en el nivel local, resulta necesario contar con un cuadro de situación preciso sobre las principales problemáticas relacionadas a la

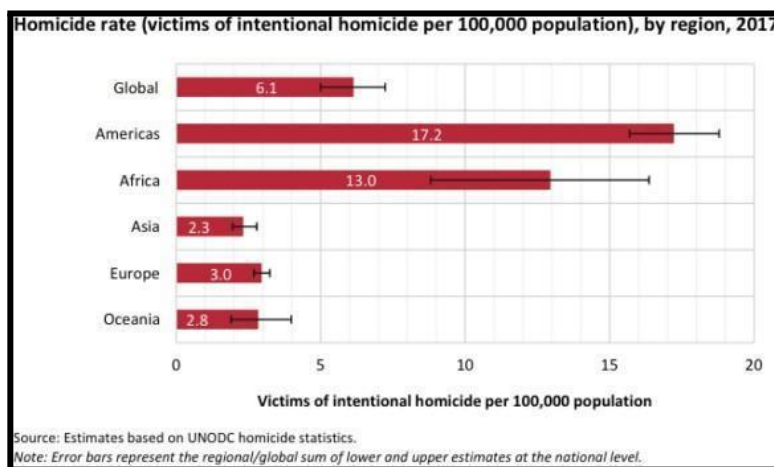
violencia y el delito. Esto nos permitirá identificar tendencias y patrones comunes en los distintos niveles (regional, nacional, subnacional y local) pero también atender a las particularidades y diferencias dentro de los mismos. ¿Cómo construir un cuadro de situación para cada uno de estos niveles? ¿Qué delitos y violencias deberíamos tener en cuenta? Si bien como vimos existen una multiplicidad de prácticas que podemos catalogar como violentas, nos centraremos principalmente en la violencia letal, encuadrada dentro de la figura delictual del homicidio doloso.

De esta manera, utilizaremos la tasa de homicidios cada 100 mil habitantes como indicador de la violencia en los distintos niveles. Este indicador es uno de los más precisos a la hora de comparar distintos territorios, debido a que presenta bajos niveles de subregistro o “cifra negra”, a diferencia de otros delitos violentos que por distintos motivos no llegan a ser denunciados. Para ilustrar este punto, la Encuesta Nacional de Victimización muestra que en Argentina el 61,2% de los delitos violentos ocurridos durante 2016 no fueron registrados por ninguna autoridad pública.

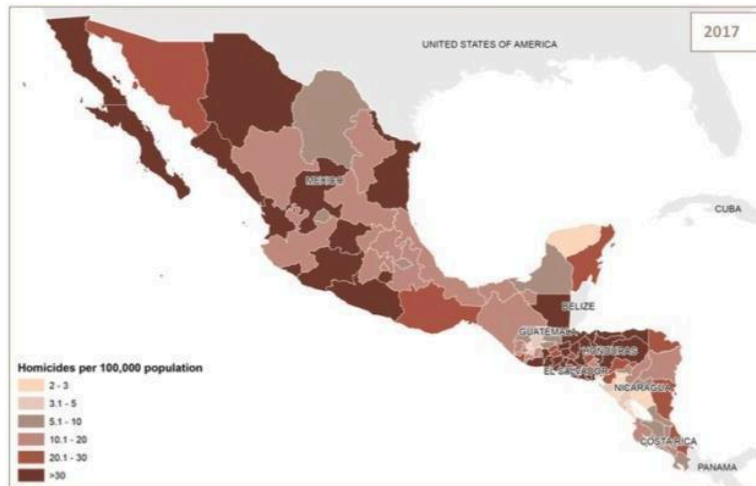
Esta cifra disminuye significativamente en el caso de los homicidios dolosos. De todas maneras, en un segundo momento señalaremos algunas estadísticas sobre robos en Argentina complementándose con datos sobre la “cifra negra” de la Encuesta Nacional de Victimización para tener un panorama al respecto.

AMÉRICA LÁTINA: LA REGIÓN MÁS VIOLENTA DEL MUNDO

La Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC) en su Estudio Global de Homicidios (2019) coloca al continente americano como el más violento del mundo. El siguiente gráfico muestra que la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes en América supera ampliamente la del resto de los continentes y prácticamente triplica el promedio global.



Como se observa en el mapa, dentro del continente americano, América Latina es la región que presenta mayores niveles de violencia, concentrando los países con mayores tasas de homicidio del mundo.



The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations.
Source: UNODC homicide statistics.

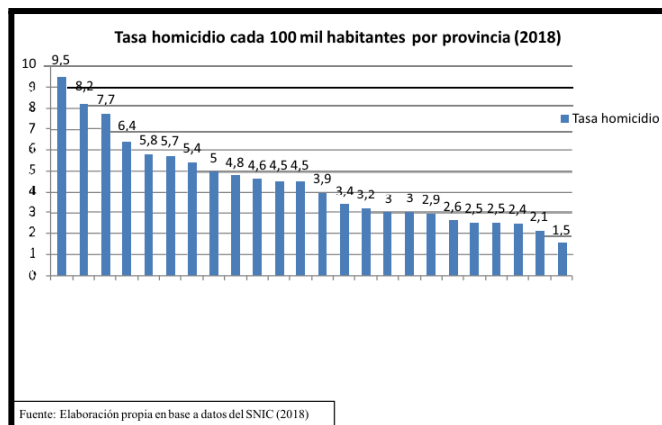
Sin embargo, observamos que existe gran variación entre los distintos países de la región. En Sudamérica, por ejemplo, Venezuela tiene una tasa de homicidios diez veces más alta que la de Argentina, mientras que la de Brasil es seis mayor. Chile, por su parte, tiene una tasa de homicidios que se acerca a la de los países europeos. Como destaca el estudio, dentro de los países del continente, los altos niveles de homicidio están agrupados, con algunas poblaciones locales que enfrentan tasas de homicidio comparables a las tasas de mortalidad en zonas de conflicto armado y otras que tienen un riesgo prácticamente insignificante.

ARGENTINA LA VARIACIÓN SUBNACIONAL DE LA VIOLENCIA

Como muestran las estadísticas de la ONU, Argentina presenta niveles de violencia relativamente bajos para el contexto regional. Si profundizamos la mirada sobre el caso argentino en base a los datos oficiales del Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC), observamos que entre los años 2001 y 2018 la tasa de homicidios tuvo un promedio de 6,6 cada 100 mil habitantes, con cifras que variaron entre un máximo de 9,7 en 2002 y un piso de 5,2 en 2017. Si bien, como veremos, la problemática de la violencia letal se recrudeció en algunos territorios provinciales en determinados años, a nivel nacional el período 2001-2018 muestra una disminución de la tasa de homicidios del 38,5%. Más allá de este indicador, que nos otorga una medida de comparación con otros países y dentro del país entre distintos años, resulta necesario completar el cuadro de la violencia a nivel nacional de las últimas dos décadas con la cantidad de víctimas de homicidios anuales en términos absolutos.

Este dato nos permite conocer la cantidad total de personas que mueren por causas violentas y tener una mejor idea de la magnitud del problema. De esta manera, en Argentina en el período mencionado fueron víctimas de homicidio doloso un promedio de 2.635 personas por año.

Si bien Argentina presenta un cuadro de situación general que muestra índices de violencia relativamente bajos, algunos de sus territorios subnacionales presentan escenarios muy diferentes. Mientras en Catamarca la tasa de homicidios cada 100 mil habitantes es de 1,5, similar a la registrada por países como Francia (1,2), Santa Fe muestra una tasa seis veces mayor (9,5) que la coloca en niveles de violencia similares a los registrados en República Dominicana (10) o Panamá (9,3). Incluso provincias con similares características socioeconómicas y demográficas como Santa Fe y Córdoba presentan grandes variaciones en términos de violencia letal en sus territorios.



A medida que descendemos en el nivel de agregación territorial podemos seguir identificando diferencias entre las distintas jurisdicciones, y por lo tanto lograr, una mayor precisión en el diagnóstico con respecto a la violencia letal. Por ejemplo, dentro de la propia provincia de Córdoba, encontramos variaciones en la tasa de homicidios si distinguimos la capital del resto del territorio provincial. Como se muestra en la siguiente tabla, la tasa de homicidios en la ciudad de Córdoba fue casi el doble que la del conjunto de localidades del interior tanto en 2018 como en 2019:

	Año 2018			Año 2019		
	Cantidad Hechos	Población	Tasa	Cantidad Hechos	Población	Tasa
Capital	56	1.438.492	3,9	65	1.446.201	4,5
Interior	52	2.245.445	2,3	57	2.276.131	2,5
Provincia	108	3.683.937	2,9	122	3.722.332	3,3

Fuente: Observatorio de Estudios sobre Convivencia y Seguridad de Córdoba

Lo mismo sucede en otras grandes provincias como Santa Fe y Buenos Aires. Las diferencias entre departamentos o municipios pueden llegar a ser realmente significativas. La siguiente tabla muestra que en Santa Fe los departamentos La Capital y Rosario tuvieron tasas de homicidio entre los años 2014 y 2016 que oscilaron entre 14,3 y 27,9 asesinatos cada 100 mil habitantes, lo que las coloca en términos de violencia cerca de ciudades como Medellín. Registros de esta magnitud en los índices de violencia letal hacen que estos territorios sean considerados dentro de los parámetros de la Organización Mundial de la Salud como jurisdicciones con “violencia epidémica” (OMS, 2002). Esta situación contrasta notablemente con otros departamentos de la provincia como Caseros, Constitución e Iriondo, donde la tasa de homicidios oscila entre 1.1 y 3.2 homicidios cada 100 mil habitantes, lo que demuestra que la realidad delictual se encuentra lejos de configurarse de manera homogénea.

Departamento/ Año	2014	2015	2016	2017	2018
La Capital	27,9	20,2	22,9	14,4	16,4
Rosario	20,4	18,6	14,3	12,9	16,0
Belgrano	2,1			4,0	2,0
Caseros		1,2	1,1	1,1	1,1
Castellanos	3,7	11,9	6,6	6,5	6,0
Constitución	2,2	3,2		3,2	
Garay		9,0	13,3	17,6	
General López	2,0	7,9	2,4	1,9	1,9
General Obligado	2,7	2,6	4,7	2,6	4,6
Iriondo	1,4	1,4	1,4		1,4
Las Colonias		0,9	4,3		0,8
9 de Julio	3,2	6,3	12,4	3,1	9,1
San Cristóbal	2,7	9,5	6,7	4,0	5,3
San Javier	9,2	3	12,1	15	
San Jerónimo	2,3	2,3	8,0	3,4	5,7

Fuente: Informe sobre homicidios Provincia de Santa Fe 2018

LOS DELITOS CONTRA LA PROPIEDAD EN ARGENTINA

Si bien, como vimos, los homicidios dolosos como figura delictiva de la violencia letal constituyen uno de los datos más importantes a la hora de pensar el problema de la seguridad en un territorio determinado, existe una gran gama de delitos (violentos y no violentos) que deben ser tenidos en cuenta. Por cuestiones de extensión y por la imprecisión en los datos antes mencionada (relacionada con la cifra negra), únicamente tomaremos como referencia los delitos contra la propiedad, más específicamente los robos. En Argentina durante el año 2018 se registraron un total de 416.387 robos, lo que significa una tasa anual de 935,8 de estos delitos cada 100 mil habitantes (SNIC 2018). Si bien este tipo de delitos resulta menos grave que los homicidios, se presentan con una frecuencia muy alta y tienen impacto en el temor al delito en una comunidad determinada, como veremos en el siguiente apartado. Sin embargo, al igual que como ocurre con los homicidios, las distintas provincias presentan tasas de robo muy diferentes entre ellas, aunque no existe relación directa entre las tasas de homicidios y las de robo. Por ejemplo, como vimos Córdoba tiene menores tasas de homicidio que Buenos Aires y Santa Fe, sin embargo, su tasa de robos (1.635 cada 100 mil habitantes) es mayor que las de estas dos provincias (552 y 1.292 respectivamente).

Sin embargo, como mencionamos, un gran porcentaje de los delitos que tienen lugar en nuestro país (61,2%) nunca fueron denunciados, por lo que estas cifras resultan meramente estimativas y deben complementarse con Encuestas de Victimización en cada uno de estos distritos, lo que nos permitiría acercarnos un poco más a la situación “real” en cada uno de ellos. Recapitulando, vimos que América Latina constituye la región con mayor violencia letal en el mundo, sin embargo presenta grandes variaciones entre los distintos países. Lo mismo ocurre cuando desagregamos cada uno de ellos en sus territorios subnacionales, y de igual manera cuando dentro de éstos indagamos sobre la situación entre departamentos o ciudades. En este sentido, el cuadro de situación sobre la violencia letal varía enormemente, por lo que resulta importante obtener información con el mayor nivel de precisión geográfica posible. Lo mismo ocurre con otro tipo de delitos, como los delitos contra la propiedad. Comprender la magnitud del fenómeno delictual en un territorio resulta clave para diseñar e implementar una respuesta estatal adecuada. Un diagnóstico equivocado puede conducirnos a subestimar o sobreestimar las problemáticas relacionadas a la violencia y el delito, lo que puede generar una profundización del problema por desatención en el primer caso o a una sobreactuación estatal en el segundo. Este

apartado ha intentado mostrar cómo se configura el cuadro de situación “real” con respecto a la violencia letal en América Latina, Argentina y sus territorios subnacionales. Sin embargo, la relevancia que adquiere en la agenda pública y mediática la (in)seguridad como problemática no siempre coincide con este cuadro de situación.

EL SENTIMIENTO DE INSEGURIDAD: LA PARADOJA DEL TEMOR AL DELITO / INSEGURIDAD “OBJETIVA” Y “SUBJETIVA”

En este apartado buscaremos analizar brevemente las complejas relaciones entre delitos, temor al delito e (in)seguridad. Así, en primer lugar debemos destacar la no linealidad del vínculo entre delito e inseguridad ya que estas dos nociones están sólo parcialmente superpuestas. Por un lado, llamada (in)seguridad no incluye a la totalidad de los delitos (evasión fiscal, abuso de menores, etc.) y, por el otro; existen lugares, prácticas y grupos que sectores de una comunidad pueden considerar como “amenazantes” pero que no implican la infracción sobre ninguna ley (pedido insistente de limosna, etc.). De este modo, la problemática de la (in)seguridad se vincula sólo a algunos delitos y tienen incidencia en ella un montón de elementos que pueden no estar vinculados a los circuitos delictivos. Sobre esto, se dice que la cuestión de la (in)seguridad se encuentra hegemonizada por su vinculación con el “delito común”.

En este sentido, existen autores que distinguen entre la inseguridad “objetiva” y la “subjetiva”. Esta distinción, si bien tiene sus limitaciones, puede sernos útil para profundizar en dos dimensiones de esta problemática. De este modo, la inseguridad objetiva se referiría a los índices de diferentes delitos en una región o población, es decir, los delitos “realmente” existentes. A este respecto, en el presente módulo hemos descrito la situación con respecto a la violencia letal en los distintos niveles (regional, nacional y subnacional) tomado a la tasa de homicidios cada 100 mil habitantes como indicador de esta dimensión, al igual que datos sobre robos. Por su parte, la inseguridad subjetiva estaría relacionada con el temor al delito y se vincula a la llamada “sensación de inseguridad”. De este modo, si bien ambas dimensiones forman parte de la problemática de la (in)seguridad, la relación entre estos dos tipos no es mecánica y merecen ser abordados cada uno en su particularidad, para luego poder hacer análisis que las integren. A partir de esta distinción es posible abordar la llamada “paradoja del miedo al delito” (Farrall, Jackson, & Gray, 2008).

Esta hace referencia a que en sectores poco victimizados, es decir, con una baja incidencia de determinados delitos, pueden existir niveles altos de temor al delito o sensación de inseguridad. Asimismo, existe también la llamada “paradoja invertida” que hace referencia a casos donde el miedo al delito es inferior a la “inseguridad objetiva”. Precisamente un estudio de opinión realizado por Latinobarómetro (2018) para la región ilustra este punto. En él se muestra que el menor nivel de temor al delito de toda América Latina fue registrado en Honduras, donde un 28% de las personas encuestadas manifestaron no tener miedo a ser víctimas, a pesar de que este país centroamericano registra una tasa de homicidios de 41,7 cada 100 mil habitantes. En contraste, el país con mayores niveles de temor al delito fue Chile, donde únicamente el 7% de las personas relevadas dicen no tener temor al delito, lo que contrasta con el hecho de ser una de las naciones que menores tasas de homicidios registra en el continente (3,5 cada 100 mil habitantes). Esto muestra que la percepción del fenómeno no necesariamente se encuentra relacionada con su dimensión “real” u “objetiva”.

DIMENSIONES DE LA INSEGURIDAD SUBJETIVA

La existencia de estas “paradojas” vuelve necesario poder afinar el análisis y dar cuenta que la “inseguridad subjetiva” no está determinada por la dimensión “objetiva”, pero que sí existen entre ambas una serie de relaciones. De este modo, es preciso desglosar la dimensión subjetiva

en una serie de dimensiones. Sobre esto, Otamendi (2016) opta por distinguir dos aristas: a) *el temor a ser víctima de un delito, que sería una respuesta afectiva-emocional e individual* y b) *la preocupación por la seguridad como problema público del país, que sería una respuesta más bien cognitiva y social*. Con respecto a esta segunda dimensión de la inseguridad subjetiva, el relevamiento regional antes mencionado (Latinobarómetro 2018) muestra que para el 19% de los latinoamericanos el segundo problema más importante dentro de su país es la inseguridad, ubicándose únicamente detrás de los problemas económicos (35%). De este mismo estudio surge un dato que merece atención: a nivel del municipio o comuna, la delincuencia es identificada como el principal problema (24%). Esto implica que dependiendo el nivel territorial sobre el cual se indague, se le otorga un peso diferencial a los problemas relacionados al delito por sobre otro tipo de problemáticas. Este dato probablemente tenga consecuencias políticas: si los ciudadanos identifican al delito como un problema social principalmente circunscripto al ámbito local, probablemente dirijan sus demandas a las instancias gubernamentales municipales.

UNIDAD III

CONTEXTO DEL SURGIMIENTO DE LA PREVENCIÓN

Para entender el marco que engloba estas discusiones, ubicamos en el contexto regional las iniciativas de seguridad ciudadana. La reconstrucción de estrategias de prevención del delito nos debe recordar que estamos frente a la revisión de la gestión del crimen en una región altamente conflictiva (Béliz, 2012; Kessler, 2013).

La desigualdad social es una característica distintiva de América Latina frente a otros países y continentes del globo, lo cual la transforma en una región particularmente azotada por la problemática de la violencia. Los avances y mejoras en indicadores de pobreza, crecimiento del Producto Bruto Interno y alfabetización -logrados principalmente en la década anterior- no se corresponden con una evolución favorable de las cifras de la criminalidad. Esto a pesar de que los porcentajes del Producto Bruto Interno que los países de América Latina y el Caribe destinan a cuestiones de seguridad es el doble que en países desarrollados. Este dato nos demuestra que hay una gran importancia en el tema, pero nos advierte sobre la efectividad de las estrategias implementadas para la reducción de las múltiples violencias.

Ante este panorama, como ya se ha visto en el primer módulo, las estrategias de gestión de las conflictividades más tradicionales, desde la pura represión o desde el desgobierno de las fuerzas de seguridad han conducido a resultados insuficientes, y en ocasiones han sido altamente costosos en términos de Derechos Humanos. Desde la sobrepoblación carcelaria injustificada, hasta los numerosos casos de violencia institucional, son testigos de estos costos humanos y económicos de evitar priorizar la prevención de la delincuencia. Por ende, discutir cómo hacer una eficiente prevención del delito, se enmarca en un desafío para la región entera en pos de superar los altos índices de delincuencia tanto menor como organizada de forma innovadora, evitando también errores y vicios de gestiones pasadas.

La incorporación de estrategias para lograr una seguridad más democrática y ciudadana se torna una necesidad, una obligación en la región, en el marco de un cambio de paradigma: de un enfoque limitado y centrado en la idea del control social con gestión de las políticas sólo desde lo policial-penal, hacia una visión más amplia e integral de la seguridad. Hay un consenso creciente sobre la necesidad de enfrentar las condiciones sociales y económicas que fomentan la delincuencia y victimización, por fuera del enfoque exclusivamente represivo, sin por eso caer en la reducción de que la pobreza es eminentemente delictiva y el único factor influyente en el fenómeno. Veremos más adelante las definiciones de factores de riesgo y de protección que

evitan caer en una especie de miserabilismo, a la vez que promueven una gestión de la conflictividad integral atendiendo las complejidades y contemplando la necesaria protección de los derechos humanos. En este marco, es que la discusión por la prevención del delito se vuelve ineludible para los gobiernos en todos sus niveles, federales, provinciales y locales. Es un aspecto que debe constituir la base de cualquier programa de seguridad ciudadana.

Como observamos en esta breve contextualización, para la efectiva implementación de esta perspectiva de políticas, se plantean múltiples cambios y desafíos en cuanto a la responsabilidad de la toma de las decisiones en cuestiones de seguridad. Ya no sólo le corresponde al sistema de seguridad y penal, sino también a los gobiernos, comunidades y asociaciones en todos los niveles. Este debate advierte sobre la articulación de múltiples actores, los aportes del campo criminológico para la calidad e inteligencia de las intervenciones estatales. Invitamos a tener en cuenta que analizar la prevención del delito, también es estudiar cómo articular control del delito, acceso a la justicia y reinserción social.

DEFINICIONES: la prevención del delito es un concepto multifacético que se utiliza tanto en el campo político, el técnico - gubernamental-, como en la formación policial, las ciencias sociales y la academia. Es un objeto político que ha estado presente desde hace mucho tiempo en el debate de la violencia; primero, como parte de la pena, por considerarla disuasiva, y posteriormente, como una propuesta externa y anterior a la pena. Y es esta última versión la que viene desde el exterior a la región y de manera reciente. En este punto, retomamos trabajos de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), que publicó un informe a modo de guía para todas las definiciones sobre seguridad ciudadana denominado "Informe sobre seguridad ciudadana y derechos humanos". Allí se aclara lo siguiente:

"el deber de la prevención abarca todas aquellas medidas de carácter jurídico, político, administrativo y cultural que promuevan la salvaguarda de los derechos humanos y que aseguren que su eventual vulneración sea efectivamente considerada y tratada como un hecho ilícito susceptible de acarrear sanciones para quien las cometa, así como la obligación de indemnizar a las víctimas por sus consecuencias perjudiciales"

En este mismo documento, se cita la definición de prevención del delito que promueve la Organización de Naciones Unidas (ONU) que se encuentra acotada a medidas no punitivas. En este sentido, prevención del delito implica toda medida dirigida a atacar los factores causales del delito, incluidas las oportunidades para cometerlos (CIDH, 2009: 25) Como se ha adelantado en el primer módulo, entre las definiciones presentes en el campo de las ciencias sociales, encontramos que Lucía Dammert (2009) indica que la prevención del delito es un concepto complejo cuya construcción se fundamenta en teorías criminológicas que postulan la necesidad, en mayor o menor medida, de establecer mecanismos que busquen evitar la aparición y desarrollo de acciones delictuales. Separa, en este sentido, las políticas de prevención del delito, de aquellas destinadas al control del mismo.

Indica así, partiendo de autores clásicos como Crawford, Helsper y Mazi, que además del consenso respecto al impacto de la prevención en relación a la criminalidad y a la sensación de temor, las políticas destinadas a la prevención deben tener un foco espacial, poblacional y temático para lograr ser efectivas. A su vez, también puede incidir en la promoción de la solidaridad y el fortalecimiento de prácticas democráticas (Dammert, 2009:124) Como se ha adelantado en el primer módulo, entre las definiciones presentes en el campo de las ciencias sociales, encontramos que Lucía Dammert (2009) indica que la prevención del delito es un concepto complejo cuya construcción se fundamenta en teorías criminológicas que postulan la necesidad, en mayor o menor medida, de establecer mecanismos que busquen evitar la aparición y desarrollo de acciones delictuales.

Separa, en este sentido, las políticas de prevención del delito, de aquellas destinadas al control del mismo. Indica así, partiendo de autores clásicos como Crawford, Helsing y Mazi, que además del consenso respecto al impacto de la prevención en relación a la criminalidad y a la sensación de temor, las políticas destinadas a la prevención deben tener un foco espacial, poblacional y temático para lograr ser efectivas. A su vez, también puede incidir en la promoción de la solidaridad y el fortalecimiento de prácticas democráticas (Dammert, 2009:124)

Se pueden encontrar algunas diferencias que realiza la autora respecto a las definiciones que se imparten desde los organismos internacionales. Por un lado, el anclaje del entendimiento de la prevención en base a la criminología, como así también la necesidad de ser focalizadas, y no meramente un medio de evitar la oportunidad de cometer delitos. Este concepto también es ampliamente trabajado por Máximo Sozzo, quien señala a la prevención del delito como una de las dos finalidades principales de las políticas criminales, junto con la represión del delito (Sozzo, 2008). El autor parte de la definición de Van Dijk, quien indica que la prevención está basada en las políticas, medidas y técnicas dirigidas a la reducción de las diversas clases de daños producidos por actos definidos como delitos por el Estado.

Sin embargo, el sociólogo, amplía el concepto agregando que los daños producidos pueden incluir las damnificaciones a sensibilidades y al problema subjetivo de la seguridad urbana, y también, que el criterio de definición más importante, apunta a la cuestión de con qué herramienta se interviene (Sozzo, 1999:42). En relación a este último punto que señala Sozzo veremos a continuación la existencia de una amplia clasificación, tanto en torno a los preceptos de la política criminal, como así también de caracterizaciones conceptuales sobre la prevención del delito.

EPIDEMIOLOGÍA Y FACTORES DE RIESGO

En este marco, el enfoque más conocido y utilizado sobre la prevención es el denominado “epidemiológico” que se basa en la recopilación, análisis e interpretación sistemática de datos específicos para su utilización en la planificación, ejecución y evaluación de programas contra la violencia. Dammert explica que este enfoque contempla la realización de cuatro etapas:

- a) definición del problema y recolección de información confiable;
- b) identificación de posibles factores de riesgo;
- c) desarrollo y puesta a prueba de intervenciones y
- d) análisis y evaluación de la efectividad de las acciones preventivas desarrolladas (Dammert, 2009).

Identificar “factores de riesgo”, estipulados en el paso b), implica identificar posibles causas del delito. Es decir, son determinaciones anteriores y externas al fenómeno delictual.

Un primer paso para identificar factores de riesgo, es identificar primero los fenómenos delictivos para, posteriormente, buscar explicaciones causales a los mismos. No todos los delitos tienen los mismos factores de riesgo. Esto implica una enorme complejidad ya que significa construir una mirada retrospectiva “hacia atrás” de algo que se encuentra predeterminado. Para que esta identificación y el trabajo sobre los factores de riesgo sea efectivamente preventivo, las estrategias tienen que rebasar las tradicionales aproximaciones desde lo estrictamente policial. Tradicionalmente se individualizan factores individuales (bajo autocontrol, impulsividad, agresividad precoz, hiperactividad, escasa capacidad de planificación, escasa inteligencia) y factores familiares (características de riesgo de las madres, familias desarticuladas o monoparentales, escasa capacidad de ejercicio de la paternidad, conflictos, abusos y abandonos). Los factores de carácter socio-económico se refieren a condiciones de privación, degradación de la comunidad, influencia de los “pares”, factores negativos del sistema escolar (Farrington y Welsh, 2007; Carrión Mena, 2009).

En este punto, es recomendable retomar lo estipulado en el módulo 1, en donde se distingue entre factores de riesgo -aumento de la probabilidad de que ciertos individuos cometan delitos-, y factores de protección, su contracara. Estos últimos, por lo tanto son las circunstancias que tienen un efecto positivo en el individuo para enfrentar condiciones adversas, y factores de riesgo. En esa línea, también volvemos al primer módulo para subrayar la importancia de no aislar los factores de riesgo. Son factores que pueden estar actuando de manera simultánea, por lo tanto la existencia de algunos factores (drogadicción o antecedentes delictuales, por ejemplo) no implican la inminencia de un delito, como así tampoco la superposición de varios factores.

En este sentido, es necesario advertir algo: se debe tener sumo cuidado con la estigmatización de ciertos sectores de la población, en los cuales se advierte la presencia de algunos factores de riesgo. Es común realizar generalizaciones -incorrectas en muchos casos- que derivan en la estigmatización de las clases populares que habitan determinados barrios, habilitando discursos segregativos y fragmentarios que lesionan la convivencia ciudadana. Al contrario, se propone trabajar con diagnósticos y evidencia científica, que contemplen una evaluación seria de los factores de riesgo que atraviesan y se presentan en nuestras comunidades. Con esto queremos decir, no caer en simplificaciones como: delito asociado a la pobreza, o juventud como sinónimo de violencia, o asumir que la única violencia atendible es la que se manifiesta en el ámbito público, etc. Para ello es necesario advertir que el comportamiento delictivo abarca una serie de dimensiones, y que aquellos delitos que causan indignación pública -delitos menores contra las personas o la propiedad- no debieran solapar otros conflictos -violencia de género, conflictos interpersonales y barriales- o actividades ilegales -delitos complejos, fiscales y económicos, narcotráfico, trata de personas- que también tienen impacto en la convivencia ciudadana, aunque no siempre de modo directo o con gran repercusión mediática.

Si bien sabemos que los gobiernos locales no tienen jurisdicción sobre los delitos complejos, consideramos que una tarea coordinada con los demás niveles de gobierno puede cooperar con sus propias herramientas para la reducción de daños y prevención de riesgos derivados de este tipo de actividades. Pensemos esto a partir de un ejemplo: el Municipio en una mesa participativa con otros niveles de gobierno observa que las conflictividades vinculadas al narcotráfico en diversos barrios de la ciudad han crecido. Sin embargo, sabemos que el municipio no tiene capacidad ni la obligación de desbaratar redes criminales de amplio alcance. Lo que el municipio sí puede atender son algunos factores de riesgo que permite al narcotráfico expandirse: aumento del consumo y los consumidores de drogas, así como población vulnerable económicamente que puede satisfacer ciertas necesidades en el marco de esta actividad ilegal. El municipio en ese caso puede actuar sobre estos factores de riesgo con algunas intervenciones.

Por un lado, generando una campaña agresiva de prevención de adicciones -con una perspectiva de salud pública- apuntando a reducir la cantidad de consumidores. Por otra parte, desarrollando políticas activas de empleo de calidad, inserción en actividades educativas y/o deportivas, etc. Aquí los actores con mayor capacidad de diagnóstico e identificación del riesgo son los gobiernos locales y municipios. Veremos más adelante que la cercanía con las realidades de las poblaciones es privilegiada y única en relación a las otras instancias del gobierno. Por lo tanto es una necesidad imperiosa que se trabaje a nivel local con estos primeros pasos para diagramar un plan efectivo de prevención de conflictividades y delitos.

BASE DE TEORÍA CRIMINOLÓGICA

No hay una sola forma correcta o eficaz de prevenir el delito, sino que esta problemática es ampliamente compleja y la efectividad de las estrategias de prevención depende de una enormidad de factores. En primer lugar, resaltamos que identificar mecanismos efectivos de prevención del delito implica, antes que nada, una interpretación de la criminalidad. Por tanto,

como indica Crawford (1998), conlleva compromisos con modelos particulares sobre la explicación social y la naturaleza humana. Habiendo abordado el significado de “factores de riesgo”, es necesario comprender también que existe una ciencia social dedicada a entender las causas del delito, entre otros aspectos, denominada Criminología. Sin pretender ahondar mucho en esto, ya que fue revisado en los anteriores módulos, vamos a aclarar algunas clasificaciones, para luego poder entender mejor cómo se divide a las estrategias de prevención.

La criminología, al ser considerada una disciplina de la ciencia social, y particularmente una en rápido crecimiento, está vastamente clasificada. Muchos coinciden en que las formas de concebir la política criminal se pueden dividir, esquemáticamente, en dos corrientes: la criminología positivista, y la criminología crítica. Sin embargo, autores como Young hablan de la criminología cultural (Young, 2015), y otros como Sozzo (1999), anclándose en Garland, distinguen entre criminologías del otro y de la vida cotidiana. También son conocidas otras perspectivas como la de Wacquant (2010) que teoriza respecto a las criminologías neoliberales. A grandes rasgos, la criminología positivista reclama su capacidad de identificar “científicamente” a los sujetos criminales y peligrosos (Sozzo 2005: 189). Se fundó a partir de su primera versión antropológica con Lombroso, según la cual el delincuente puede ser identificado por sus características físicas, y es así visualizado como un “degenerado”. Desde Italia y para finales del siglo XIX y principios del siglo XX, Garófalo y Ferri insertan ciertas transformaciones al vocabulario positivista, desplazándose hacia terrenos psicológicos y sociológicos. Ferri, por su parte, introdujo la distinción de sujetos por su nivel de peligrosidad. Esta característica, resultaba ser tan natural e inherente a algunas personas, que se instó a la posibilidad de imponer penas sin la comisión directa de un delito (Zaffaroni, 1988:167). Garófalo, se encargó de demostrar, a partir de un corpus teórico, que el delito era un hecho natural, evolutivo y en casos concretos incorregible, fundamentando la pena de muerte (Zaffaroni, 1988: 168). Estos pioneros de la criminología positivista, tradicional o etiológica como prefieren denominar otros autores, iniciaron una tradición extendida hasta la actualidad, que tomó los más variados matices a lo largo del tiempo y de los espacios. Volviendo al campo de la sociología, en los años sesenta, y principios de los setenta, la sociología de la desviación, fundamento de las criminologías positivistas, se empezó a cuestionar.

En su lugar teorías interpretativas centradas en el modo en que los agentes generan significado, comenzaron a desplazar las teorías de la criminología etiológica, y se abrió paso para que teóricos que estudian la interacción, como Berger y Luckmann, o el conflicto como Dahrendorf, fueran tomando centralidad en la escena. Pese a que esta sociología de corte más humanista permitió una crítica al control social y a los métodos positivistas, ésta se continuó reinventando y reapareciendo de diversas formas.

Este contexto académico, fue la punta lanza para que un nuevo tipo de criminología entrará en escena. La denominada criminología crítica, toma al control social como objeto. Como indica Baratta, la construcción de una teoría en torno a la “definición del poder” es el mínimo denominador común de toda esta perspectiva. Este autor señala que, mientras la criminología tradicional o positivista controla el funcionamiento del sistema, la criminología crítica busca su influencia en la transformación del mismo. Foucault, Girard, Cohn y muchos otros teóricos han mostrado cómo el sistema penal y la política criminal han estado atravesados por la lógica del poder y han servido para construir autoritarismos. Lo que distingue a la criminología crítica es su capacidad para establecer un discurso científico diferente y más amplio que sea capaz de cuestionar el orden en favor de la defensa de los derechos humanos. Ésta rudimentaria clasificación de las formas de pensar la criminalidad, tiene como objeto proporcionar una base -mínima- que permita enriquecer las problematizaciones y decisiones detrás de los mecanismos de control y prevención. Se asoman, en cada una de estas maneras de pensar la criminalidad, concepciones respecto a la utilidad de políticas concretas para la gestión de los conflictos. Nos

adentraremos puntualmente en las formas de concebir la prevención del delito.

TIPOS DE PREVENCIÓN

Hay varias estrategias y técnicas de prevención del delito que se pueden implementar a nivel local. En la bibliografía del módulo, pero en general en la literatura sobre el tema, hay un consenso sobre las estrategias principales. Estas se dividen entre estrategias situacionales-ambientales, estrategias sociales o estrategias comunitarias. Sin embargo, las tecnologías eficaces para prevenir el delito son limitadas y rara vez infalibles por sí solas. Como veremos, algunas son efectivas en plazos más cortos, como las situacionales, mientras otras apuntan a soluciones de más largo alcance y con resultados en plazos más lejanos. Como se indicó en el primer módulo, hay que conocer cada técnica para saber conciliar las necesidades inmediatas y las preocupaciones públicas en materia de seguridad con las medidas que requieren implementarse. Por eso a la hora de planificar políticas de prevención es importante que exista un equilibrio entre intervenciones cortoplacistas, como las de tipo situacional, y aquellas centradas en las causas más profundas de la inseguridad, como las medidas de prevención social y comunitaria del delito, que requieren más tiempo para atender las causas de una problemática tan compleja. A su vez, las particularidades sociopolíticas de cada territorio hace que lo que puede ser o es efectivo en una ciudad, no tiene porqué serlo en otra. Las variables que hacen a la prevención del delito efectiva son distintas en cada contexto.

En cuanto a la clasificación de estas estrategias, Lucía Dammert (2009) presenta una serie de tipologías para caracterizar los tipos de prevención. En primer lugar, basándose en Crawford y en Sozzo, la autora indica que la prevención del delito se puede describir a partir de los siguientes indicadores: la perspectiva política de las iniciativas (sean ésta conservadoras, liberales o radicales), las técnicas empleadas (punitivas correctivas o mecánicas), el público al que están dirigidas (el victimario, la comunidad o la víctima), la unidad a ser protegida (individuo, hogar, o barrio) y por último el objeto de la intervención. Esta última caracterización es ampliamente estudiada desde las ciencias sociales pensada; y en función del objeto de intervención encontramos las tácticas situacionales, sociales o comunitarias.

GOBIERNOS LOCALES PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Luego de un amplio abordaje de la cuestión de la prevención del delito en este punto profundizaremos en la cuestión de la participación ciudadana en la prevención del delito. ¿Qué rol cumple o puede cumplir la ciudadanía para prevenir la conflictividad, las violencias y el delito? ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de la participación ciudadana en estas cuestiones? ¿Qué problemas pueden observarse en el marco de la participación ciudadana respecto de la inseguridad?

La condición de posibilidad para la implementación de la seguridad ciudadana, es el armado de un buen “gobierno de la seguridad”. Es decir, son los gobiernos los llamados a articular actores y crear los marcos de posibilidad para gobernar la seguridad. Beliz señala que uno de los nudos estratégicos de la seguridad ciudadana es la participación civil + la responsabilización de actores estatales. Tanto Ruiz Vásquez como Beliz señalan que debe evitarse que la seguridad ciudadana sea “responsabilidad de todos” y termine siendo “tarea de nadie”. Beliz señala que “la participación de la sociedad civil constituye un factor de primer orden para las estrategias de prevención comunitaria del delito y la coproducción de seguridad ciudadana”

Como se adelantó en el primer módulo, los municipios y gobiernos locales tienen enormes potencialidades para diagnosticar los problemas del territorio y dirimir qué estrategias-técnicas de prevención del delito serían las más adecuadas. El conocimiento del propio territorio, de sus problemas y su relación con los actores relevantes, hacen de los gobiernos locales actores

fundamentales para una política de prevención del delito eficaz y respetuosa de los Derechos Humanos. El Municipio es la instancia de gobierno que puede lograr una comunicación más directa y fluida con la comunidad. Esta cercanía se deriva del conocimiento que el gobernante local tiene, y que está dispuesto a conocer mejor su municipio y lo que pasa en él. Sin embargo Ruiz Vásquez insiste que la participación ciudadana no es un mecanismo positivo per se. En este sentido advierte que la participación ciudadana puede derivar en algunos casos en una zona maniquea - vecinocracia- o en una ciudadanía tomando en sus manos tareas de policía y justicia que no le corresponden. En esa línea Beliz traza una serie de condiciones para evitar el fracaso de la Seguridad Ciudadana:

- Reglas claras de expresión, que trascienden la mera crítica a una situación dada, para dar lugar a la cooperación en la formulación de políticas públicas más eficaces;
- Instituciones confiables que convoquen a la participación con continuidad en el tiempo y con transparencia en los procedimientos, para evitar la captura de las instancias participativas;
- Convocatoria de la sociedad civil para realizar tareas de monitoreo y evaluación de políticas, complementarias de las acciones técnicas que en este ámbito desarrolle el Estado;
- La apelación a la participación no puede consistir en una fuga de Estado de sus responsabilidades, porque de lo contrario la sociedad se dejaría ganar por la fatiga cívica, la privatización de la violencia, el miedo y la intolerancia ciudadana.

Estas condiciones subrayan la importancia de la seguridad ciudadana, siempre y cuando sea en el marco de un proceso de responsabilización de los actores estatales. La literatura experta en este sentido, señala que la participación de la sociedad civil debe partir de un diagnóstico confiable, debe darse en el marco de una contractualización entre Estado central, gobierno local y comunidad, y articularse con una estrategia de policiamiento comunitario o de proximidad. Ruiz Vásquez señala que el Diagnóstico sirve para definir los problemas de seguridad más acuciantes.

Para ello es relevante sistematizar los datos de la institución policial y lograr que los vecinos aumenten las denuncias a través del sistema judicial -aquí pueden cumplir un rol importante los Observatorios de Seguridad-. También es necesario estimar adecuadamente los índices de sensación de inseguridad (suelen ser más altos que los índices de crimen) y a qué corresponden.

En un plano ideal es necesario institucionalizar diagnósticos serios, localidad por localidad. Se recomienda contratar consultoría especializada (pueden ser públicas o privadas). Los diagnósticos deben ser participativos, y aquí es donde la comunidad cumple su primer rol. En segundo lugar, los expertos recuperan las experiencias de Contractualización de la coproducción de seguridad, que debe darse entre Estados centrales, gobiernos locales y comunidad. En este sentido, observando modelos europeos, puede registrarse la creación de Consejos, Frentes, Comités, en donde se construye una cooperación creciente entre el Estado y las colectividades locales. En Francia e Italia por ejemplo se encuentran los Consejos Comunales de Prevención de la Delincuencia, en la cual diversas instituciones definen mancomunadamente estrategias de prevención de las adicciones, creación de oficinas de empleos, deserción escolar, la violencia de género. También se celebran los Contratos Locales de Seguridad, en donde se manejan directamente con referentes de instituciones o la comunidad, rara vez hay participación directa, se definen acciones y líneas prioritarias en donde la ciudadanía puede proponer, pero nunca implementa.

En este sentido, en ambas experiencias el cumplimiento del Estado central en la descentralización de los recursos y los compromisos asumidos es sumamente importante. En tercer lugar, se señala que la participación ciudadana se articula de mejor modo con un policiamiento comunitario, es decir, con una policía formada y capacitada para articular con otros actores estatales en la definición de estrategias de prevención. Se espera de esta policía, que no

asuma un rol paternalista, ofreciendo lugar de escucha para la queja, para luego implementar acciones punitivas de control territorial. Al contrario, el policiamiento comunitario está más en línea con lo propuesto por Jack Greene (2006):

“los elementos centrales y comunes a los programas de policía de proximidad son: la redefinición del papel de la policía con el fin de incrementar las actividades de prevención del crimen, una mayor reciprocidad en las relaciones entre la comunidad y la policía, la descentralización de los servicios policiales y de los mandos y, de alguna forma, «civilizar» la policía (Skolnick y Bayley, 1986). Cada uno de estos cambios se concibe como una condición necesaria para adquirir una mayor responsabilidad hacia la comunidad”

Si bien sabemos que la conjunción de estas condiciones no es un objetivo fácil de lograr, consideramos que son bases y condiciones mínimas para una participación ciudadana democrática. Además consideramos que la participación de la comunidad también es importante para garantizar transparencia por medio de veedurías o auditorías. De nuevo, no es cualquier participación ciudadana, sino que se tienen que armar marcos para la acción / políticas públicas y evitar que caiga en una catarsis ciudadana y reproches cruzados entre gobierno, policía y ciudadanía.

ADVERTENCIAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Una cuestión importante a pensar en el marco de la participación ciudadana y las estrategias de prevención es el vínculo entre policía y comunidad. La policía tradicional, orientada al mantenimiento del orden público, organizada de modo centralizado, burocrático y jerárquico, tiende a separarse de la comunidad en su rol de vigilancia y persecución del delito. En este sentido, según Ruiz Vásquez el modelo de policía de proximidad o “comunitaria” -como suelen llamarle en algunos países- hoy en día se diferencia de aquella policía de antaño. La acción de la policía proximidad se orienta esencialmente hacia la resolución de problemas siendo más atentos a las demandas de los ciudadanos que viven en cada comunidad. La Policía de proximidad busca ayudar a los barrios a resolver por ellos mismos los problemas de delincuencia por medio de la prevención y las organizaciones de proximidad. Sin embargo, ese vínculo de confianza entre policía y comunidad no es fácil de lograr puesto que los agentes policiales pueden arrastrar historias de violencias, hostigamientos y enfrentamientos con habitantes y vecinos de algunos sectores de la comunidad. O porque en ocasiones anteriores no han podido dar respuestas a las demandas securitarias de dicha comunidad. En este punto consideramos necesario abrir dos preguntas. La primera es si en el marco de las estrategias de prevención es preciso reflexionar sobre qué agentes estatales son los que deben participar, y si la policía debe tener un rol central en ellas o no.

Una anticipación de sentido -y volviendo sobre cuestiones ya desarrolladas en el marco del diplomado- la multiagencialidad es clave, y en este punto la institución policial sigue siendo un actor de relevancia, pero no el único ni el más importante. La segunda pregunta que responderemos a continuación es, qué sucede cuando la participación ciudadana deriva en auxiliar del trabajo de policía.

Máximo Sozzo señala que hay dos formas de intervención en el marco de estrategias de prevención del delito con participación de la ciudadanía: “primero, las intervenciones que buscan movilizar a la “comunidad”, a los residentes de una calle o manzana para que ocupen el rol de “vigilantes no profesionales”; segundo, las iniciativas de los gobiernos locales que consisten en crear espacios de debate público sobre el estado de la seguridad frente al delito, en dos niveles: macroscópico (el municipio invita a la sociedad civil organizada de la ciudad) o microscópico (invita a organizaciones y ciudadanos de zona o barrio), para debatir los problemas de seguridad, elaborar propuestas e incluso monitorear y controlar acciones de agentes estatales.

Más allá de lo promisorio de dicha estrategia, analiza para varios casos de la Argentina que la creación de estos espacios participativos tienen poco impacto, no son representativos (déficit democrático), son espasmódicos (sólo para emergencias), suelen estar colonizados por la policía y son más simbólicos que otra cosa, a fin de mostrar que el gobierno local está “haciendo algo” por la seguridad”. En esa línea Dammert, señala tres problemas y desafíos de la participación ciudadana en políticas de seguridad que se pretendan innovadoras:

- A. a ciudadanía autoritaria, que implica la demanda mayor punitivismo por parte de la comunidad;
- B. la ciudadanía apática, que rápidamente se ve desmotivada a dejar de participar; y
- C. El Rol de los Consejos de Seguridad Ciudadana, los cuales no siempre cumplen las expectativas bienintencionadas que los planificadores de políticas públicas proponen.

En este punto, es necesario subrayar dos expresiones de lo que no es una participación ciudadana que podamos caracterizar como virtuosa, democrática y que contribuya a sostener y fortalecer el lazo social. Nos referimos al fenómeno del vigilantismo o vecinocracia, y al fenómeno del emprendedurismo violento, ambos defectos de una responsabilización de la ciudadanía como auxiliares en la lucha contra el delito o directamente responsables de su propia seguridad.

Según Rodríguez Alzueta la “vecinocracia es una expresión antipolítica de la vida comunitaria, toda vez que desautoriza los debates colectivos cuando reclama medidas urgentes y contundentes, y vacía los espacios públicos donde tienen lugar los encuentros de la multiplicidad social que caracteriza y define”. En este marco, Alzueta afirma que se extiende un vigilantismo que sería el giro policialista del vecinalismo. Los vecinos honestos se vuelven vecinos alertas. Un vecino responsable es un vecino atento, que permanecerá vigilando el barrio y su hogar. Con el vigilantismo el vecinalismo se repliega en el territorio y modifica sus alianzas. “Son vecinos afiliados a la comisaría de la zona, asociados a prácticas de delación” afirma provocativamente el sociólogo. Estas prácticas de delación sólo pueden darse en el marco de construcción de una vecindad pretendidamente homogénea y con la consecuente estigmatización de lo diferente, que se señala como peligroso y ajeno a la comunidad.

Otra lógica, que se impone en los últimos tiempos puede ser lo que Garriga Zucal llama como emprendedurismos violentos. El antropólogo se refiere al proceso por el cual proliferan expresiones violentas como linchamientos, violaciones, femicidios y ataques xenófobos, es decir violencias que existieron siempre pero en los últimos años han aumentado su visibilidad a pesar de estar más deslegitimadas. Este crecimiento, se explicaría en parte por la delegación del Estado de muchas responsabilidades en los sujetos, articulando un imaginario meritocrático que deposita las esperanzas en el individuo y sus capacidades. “La figura del emprendedor, estrella rutilante de los nuevos senderos del universo comercial, tiene su correlato en el campo de las violencias. Remite al afán –individual– del que restaura un orden perdido: el emprendedor de la violencia hace “justicia por mano propia”, fomentado desde el Estado”.

En conclusión, tanto la prevención como la participación ciudadana aparecen como objeto y objetivos de toda política de seguridad ciudadana que apunte a mejorar la convivencia de la comunidad. Sin embargo, como hemos observado en este módulo, los desafíos para lograr de ello un proceso virtuoso son múltiples. Se invita, una vez más, a construir intervenciones públicas que apunten a la prevención e incluyan a la participación ciudadana, pero que partan de diagnósticos precisos y apoyados en evidencias. Que las planificaciones sean coherentes con esos diagnósticos, y que involucren a todos los actores en torno al problema. Por último, que el monitoreo y la evaluación de los posibles efectos y resultados de dichas intervenciones sean permanentes.

UNIDAD IV

LAS ETAPAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD LOCAL

Antes de adentrarnos en el camino a recorrer para trazar una política de seguridad desde el plano local cabe primero definirla.

Para conducir una política de seguridad debemos elaborar una estrategia, es decir:

- Un instrumento para planificar la reducción de la criminalidad y la conflictividad, tanto en su dimensión objetiva como subjetiva.
- Un medio para convocar a la sociedad civil, a los agentes de base comunitaria y a las organizaciones públicas y privadas a trabajar en red en pos de una ciudad más segura.
- Un método para organizar la coordinación, gestión e implementación de las iniciativas de prevención del delito en un plan de acción que detalle los ejes y tareas prioritarios en función de las amenazas más críticas.

En los siguientes puntos se sintetizan los pasos a cumplimentar en cada una de las etapas de elaboración de la estrategia sobre la base de los aportes de las guías y manuales elaborados por organismos internacionales especializados, como ONU- HÁBITAT, PNUD, el Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad y el Foro Europeo para la Seguridad Urbana, entre otros.

ETAPAS Y PASOS PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA

El inicio de una estrategia de seguridad local debe centrarse en el establecimiento de una visión, es decir, el enfoque que orientará la política de seguridad de la ciudad y sobre la cual se cohesionará el compromiso de todos los actores involucrados.

“La visión puede ser creada por el líder o por una persona creativa, ser el resultado de un trabajo colectivo o de la convergencia de ideas diversas. Sin embargo, ésta debe poder transmitirse de manera fácil y clara, ser comprensible por todos y en distintos niveles de complejidad, ser adaptable a las distintas realidades de una ciudad y ser adecuada para distintos actores”.

A continuación se identifican los principales pasos e interrogantes que deben orientar la construcción de dicha visión.

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA ALCANZAR LOS PASOS DE ESTA ETAPA:

1. *Explicitar la visión inicial:*

- ❖ ¿Qué ciudad queremos en materia de seguridad para el presente y el futuro?
- ❖ ¿Cuál es el modelo de desarrollo local en el que se debe insertar dicha estrategia?
- ❖ ¿Cuáles son nuestros elementos identitarios y qué rol juega la seguridad en su construcción?
- ❖ ¿Cuál es la visión del líder/intendente sobre la seguridad en la ciudad? ¿Coincide con la visión de los demás actores?
- ❖ ¿Cómo vamos a visibilizar la visión compartida? ¿Mediante un lema, un documento, una campaña u otra acción que permita impulsar el proceso?

2. *Identificar un coordinador y formar un equipo técnico:*

- ❖ ¿Cuenta el municipio con alguien que tenga un perfil técnico y legitimidad política para llevar a cabo las tareas de coordinación de una estrategia de seguridad local?
- ❖ ¿Cuenta dicha persona con conocimientos específicos en materia de seguridad y

capacidad para conducir el proceso de planificación, dialogar con los actores intervinientes trabajando en equipo y lidiando con la complejidad de las intervenciones urbanas que implica esta política?

- ❖ En caso de no contar con este perfil entre el personal municipal, ¿a quién podemos convocar para esta tarea?

- ❖ ¿Cuál es el equipo técnico que acompañará al coordinador en la implementación de un enfoque territorial integrado de la seguridad?

- ❖ ¿Son personas comprometidas con la visión, con una formación profesional y multidisciplinaria, con el manejo de los dispositivos locales de seguridad, con capacidad para conducir a los participantes, conocimiento de la problemática y alternativas para la prevención?

- ❖ ¿Es necesario brindar capacitación al coordinador y su equipo técnico? ¿En qué temáticas?

- ❖ ¿Cuál va a ser la dependencia orgánica del coordinador y su equipo?, ¿del intendente o de alguna secretaría en particular? ¿Qué prioridad tendrá la estrategia en la agenda gubernamental?

3. *Movilizar apoyo y establecer asociaciones:*

- ❖ ¿Qué áreas municipales son afines a la política de prevención y deberán ser convocadas a participar de la estrategia? ¿Qué rol debe cumplir cada área?

- ❖ ¿Qué actores sociales, comunitarios, culturales, económicos o políticos deben ser convocados al diálogo sobre la estrategia de seguridad? ¿Qué Asociaciones locales se ven afectadas por el delito y trabajan sobre la problemática o pueden influir sobre ella?

- ❖ ¿Cómo se establecerá el vínculo de coordinación con las autoridades a nivel metropolitano, provincial y nacional respecto de las políticas y recursos para apoyar la estrategia de prevención?

- ❖ ¿Cómo va a ser y qué va a significar la participación en el proceso de todos estos actores internos y externos al municipio? ¿Se nucleará la participación de cada uno de ellos en una instancia intersectorial como un comité local de seguridad?

4. *Comunicar la política local de prevención*

- ❖ ¿Cómo se comunicará a la población la política de seguridad, sus objetivos, actores y metas?

- ❖ ¿Qué estrategia se ideará para generar apropiación por parte de la comunidad del proceso que se inicia?

Responder a cada uno de estos interrogantes es el primer paso para arrancar una estrategia de seguridad desde una definición colectiva del «hacia dónde vamos», con qué equipo y bajo qué objetivos orientadores. Resultará importante en esta etapa preliminar la conformación de un espacio institucional que facilite la coordinación de todos los actores institucionales y comunitarios. Ya sea un Consejo de Seguridad Local, o el nombre específico que adquiera, debe asegurar la proyección a largo plazo de las medidas que se diseñen y ser representativa de todos los sectores: desde las entidades tradicionales de seguridad y justicia, las áreas de gobierno vinculadas a la prevención de la violencia (instituciones de salud, educación y desarrollo social, entre otras) a los actores representantes de la sociedad civil. Tal espacio interinstitucional debe ser a su vez fuente de legitimidad y validación ante la comunidad así como de compromiso y evidencia en la respuesta a los desafíos cada vez más complejos de la seguridad ciudadana.

Conocer la dinámica del delito y la violencia mediante la construcción colectiva de un diagnóstico municipal permitirá generar información para la toma de decisiones. Esta información se plasmará en la formulación de las prioridades y estrategias en los planes de acción. Puede ser, además, una buena oportunidad para formalizar canales de intercambio de datos entre los

distintos actores a fin de obtener su permanente actualización.

De entre los diversos tipos de diagnóstico que pueden realizarse de acuerdo con las técnicas, metodología y tipo de actores intervinientes (exploratorio, institucional, de expertos, etc.)

Los diagnósticos participativos son la mejor opción en el campo de la seguridad ciudadana. Como destaca ONU-HÁBITAT, «aquellos que participan en el diagnóstico son más propensos a usar los resultados». El diagnóstico es el momento en el que se identifica, estudia y analiza los problemas, necesidades, prioridades y características del territorio sobre el cual se va a intervenir mediante una lectura colectiva de la realidad que le da su carácter participativo. Dicha herramienta deberá permitirnos conocer no sólo la dinámica delictual de la ciudad sino también los factores socioeconómicos y el contexto político e institucional más amplio en el cual surgen los problemas asociados con la conflictividad. De acuerdo con el Foro Europeo para la Seguridad Urbana el diagnóstico o «auditoría de seguridad» a escala de la ciudad consiste en:

- Definir el contexto con una presentación general de la demografía, la economía y otras características de la ciudad, comparando además estos datos a escala regional o nacional.
- Analizar la criminalidad, la violencia y los problemas conexos, como desórdenes e incivildades, en particular la escala, las tendencias, el reparto y el impacto de los incidentes.
- Establecer un perfil de las víctimas y de los delincuentes, en particular el sexo, la edad y el perfil etnocultural y socioeconómico de aquellos grupos.
- Estudiar los modelos de factores de riesgo capaces de contribuir a la ocurrencia de la criminalidad.
- Valorar la eficacia de los proyectos y servicios (salud, vivienda, ayuda social y educación) en relación con la prevención.
- Valorar el entorno político e institucional con el fin de identificar las oportunidades de desarrollo de acciones preventivas.
- Identificar las oportunidades, los puntos fuertes y el potencial del barrio, en especial el capital social, el de la sociedad civil y los proyectos existentes en los cuales podrá apoyarse la futura estrategia.

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Ahora bien, ¿qué información necesitamos? Los datos para la elaboración del diagnóstico se pueden dividir en cuatro grandes categorías:

- Estadísticas oficiales de violencia y criminalidad.
- Datos de victimización, percepción de inseguridad y confianza en las instituciones.
- Proyectos o programas de prevención y reducción de la violencia y el delito.
- Recursos humanos, técnicos y tecnológicos disponibles en las instituciones relacionadas con la seguridad ciudadana.

Con relación a las dos primeras categorías de información, cabe recordar, que la inseguridad tiene dos dimensiones: una objetiva y otra subjetiva.

La inseguridad objetiva incluye los hechos delictivos producidos en un espacio determinado y una de sus fuentes de información son las estadísticas policiales y judiciales que conforman la denominada «cifra blanca de la criminalidad» a partir de las denuncias o por las actuaciones de oficio de la justicia.

Sin embargo, hay delitos que no se denuncian, pero que ocurrieron efectivamente, y no forman parte de los registros oficiales. Varios factores determinan que una persona denuncie o no un hecho delictivo: el tipo de delito, el perfil de la víctima, la expectativa sobre resultado de la denuncia, la confianza en las instituciones, etc. Incluso hay delitos que se denuncian más, sin que esto quiera decir que ocurran con mayor frecuencia que otros. Se trata de la «cifra negra» del delito y se mide a través de encuestas de victimización. Las encuestas de victimización:

“contienen información cuantificada sobre comportamientos efectivamente producidos en la vida social, generadas a partir de encuestas realizadas en domicilios particulares a ciudadanos – por lo general mayores de 15 o 16 años– sobre sus propias experiencias de victimización y las de su familia en un cierto período de tiempo, constituyendo verdaderas herramientas para producir información cuantificada sobre la cifra negra de la criminalidad, tratando de ilustrar de mejor manera que las estadísticas oficiales la criminalidad real”

Sin embargo, cabe aclarar que, al igual que las estadísticas policiales y judiciales, las encuestas de victimización también tienen ciertas limitaciones. Ello en tanto indagan sobre ciertos delitos contra la propiedad (vivienda, auto, robo con arma, etcétera) y desatienden otros, como los de cuello blanco, homicidios o lesiones culposas por delitos de tránsito, fraude fiscal, crimen organizado, narcotráfico o trata de personas. Además, se trata de un instrumento que no registra la victimización de menores de edad, en tanto la edad mínima del informante debe ser 16 años.

Por su parte, tan importante como medir la dimensión objetiva del delito es conocer el temor que genera en la percepción y las demandas de la ciudadanía y cómo ello afecta su conducta y su calidad de vida. Para poder determinar este grado de inseguridad subjetiva se añaden a los cuestionarios de las Encuestas de Victimización preguntas específicas vinculadas con la percepción del delito, por ello se suelen denominar «encuestas de victimización y percepción del delito». En el siguiente cuadro se sintetizan los principales insumos de información para la recolección de datos en relación con la información delictual, aclarando las limitaciones de cada fuente.

Instrumentos de Medida	Fuentes	Definición	Utilidad de Registro	Limitaciones	Indicadores
Encuestas de victimización	Víctimas	Todas las relaciones delictivas de las que son conscientes víctimas y agresores	Registra mediante encuesta o formulario estandarizado	-Problemas de registro de víctimas menores de edad -Limitaciones para registrar hechos violentos -Dificultades para recoger la delincuencia de cuello blanco	- Índice de victimización - Índice denuncia
Estadística policial	Registros oficiales policiales	Denuncias o hechos en los que intervino la policía	Registra a partir de la escena del crimen o por denuncia	-Capacitación del personal para clasificar hechos con criterios claros y uniformes -Poca información complementaria sobre los autores, móviles, causas y resultados de la intervención judicial -Puede contar como delitos hechos que no lo eran (muertes naturales o accidentales)	- Delitos conocidos - Delitos esclarecidos -Intervenciones policiales - Demanda (llamadas) a la policía

Estadística judicial	Registros oficiales del sistema judicial	Denuncias o hechos en los que interviene la justicia	Registra a partir de investigación o sumarios abiertos	- Sólo tiene en cuenta hechos que originan apertura de sumario - Su unidad de análisis son los procesos, no los delitos. Un mismo proceso puede involucrar dos o más delitos	-Causas (abiertas) - Resoluciones / sentencia
Estadística judicial - penal	Sistema penitenciario	Delincuencia sentenciada (condenada)	Registra número de personas privadas de libertad	-La unidad de análisis son personas privadas de libertad, no delitos menores. Un mínimo detenido puede ser inculcado por más de un delito. - Subregistro: no todos los hechos delictivos son denunciados, aún menos juzgados y condenados	-Población encarcelada - Población bajo medidas penales alternativas

SISTEMA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS SOBRE EJECUCIÓN DE LA PENA (SNEEP)	
Instrumento	Información recopilada en el censo realizado en cada establecimiento penitenciario de la República Argentina sobre el total de la población detenida al día 31 de diciembre de cada año
Objetivo	Conocimiento de la ejecución penal en sentido amplio: ejecución de las penas privativas de la libertad y de las medidas de seguridad y sanciones contravencionales que impliquen la privación de la libertad
Organismo	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación
Detalle	La unidad de análisis son las personas privadas de su libertad alojadas en las cárceles del país
SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN CRIMINAL (SNIC)	
Instrumento	El SNIC es el sistema único de registración de hechos delictuales y víctimas en todo el territorio nacional
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Producir información estadística criminal de utilidad para todo el territorio nacional • Avanzar en la estandarización de la información delictual para hacerla comparable a nivel nacional e internacional
Organismo	Ministerio de Seguridad de la Nación
Detalle	El SNIC se nutre de: los registros administrativos (actas de intervención policial o denuncias) de las policías de las 23 provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los ministerios públicos fiscales –en algunas jurisdicciones– y las cuatro fuerzas federales (Policía Federal, Gendarmería Nacional, Prefectura Naval y Policía de Seguridad Aeroportuaria). Se encuentra disponible el informe correspondiente a los datos 2019.
Fuente	https://estadisticascriminales.minseg.gob.ar/

Esta información cuantitativa debe ser complementada con otros instrumentos cualitativos que indiquen el estado de situación del miedo y el delito en las ciudades. Esto permitirá, a su vez, conocer las propuestas de la comunidad para que el diagnóstico no pierda de vista su carácter participativo. Para ello será útil llevar a cabo instancias de participación ciudadana. El equipo técnico puede convocar a la comunidad (ya sea a través de sus instituciones, juntas vecinales, etc.) a participar en la elaboración de instrumentos de suma importancia para complementar la información estadística, especialmente cuando no haya disponible una encuesta de victimización y percepción del delito actualizada. Estos instrumentos son por ejemplo: / Fuentes Nacionales

- *Mapas de temor.* Se construyen de manera participativa con representantes de la comunidad, a quienes se convoca a identificar en un mapa los puntos donde la población se siente más atemorizada o expuesta a ser víctima. Es recomendable realizarlo con grupos más propensos a ser victimizados, como mujeres o adolescentes.

- *Mapas de victimización.* Al igual que en el caso anterior, se puede pedir a los participantes en el taller que señalen los lugares específicos donde ha sido víctima de un delito en los últimos 12 meses. Permite localizar las zonas más calientes y los tipos de delitos concentrados en determinado espacio geográfico de la ciudad.

- *Marcha exploratoria.* Consiste en reunir a un grupo de personas (alrededor de 10), mediante una selección representativa, que hará un recorrido por los lugares de mayor peligro y victimización o temor, según su percepción. Una vez identificadas estas zonas, son recorridas durante diversos momentos del día o en jornadas distintas (días laborales, fines de semana, etc.) y se verifica con el grupo la validez de su percepción. Después se establece un mapa de los lugares efectivamente peligrosos y se debate junto con las autoridades posibles soluciones.

- *Talleres locales con mujeres.* Es imprescindible incorporar en el diagnóstico una descripción de las demandas de grupos vulnerables específicos, como el de las mujeres. La realización de talleres y marchas exploratorias con vecinas permite desarrollar mapas de georeferenciación en los que se señala, para ser tenidos en cuenta a la hora de la planificación de acciones, aquellos lugares públicos donde se sientan o perciban más inseguras.

2. *Análisis de las capacidades institucionales.* Otro paso fundamental para el diagnóstico es conocer los recursos institucionales para dar respuesta a la problemática. La «capacidad estatal» es definida como la habilidad para formular e implementar políticas. En otras palabras, se trata de la «aptitud de las instancias de gobierno para gestionar –a través de políticas públicas– problemas socialmente problematizados y con un alto valor social, asignando diversos tipos de recursos dadas ciertas restricciones».

CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS	
SUBVARIABLES	INDICADORES
Estructura organizativa y RR. HH.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica y asignación de funciones • Cantidad de personal asignado • Formación/capacitación de los recursos humanos
Recursos económicos, logísticos y tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación presupuestaria específica • Móviles disponibles • Cámaras de seguridad instaladas • Botones antipánico, alarmas comunitarias • Otros
Mecanismos internos de gestión de la seguridad municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de diagnósticos de seguridad previos • Planes, programas y proyectos existentes • Programas vinculados con la prevención del delito por área de intervención • Instancias de articulación intramunicipal
CAPACIDADES POLÍTICAS	
Mecanismos de gestión y articulación con otras instancias de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias de coordinación interjurisdiccional municipio-provincia y programas en materia de seguridad • Instancias de coordinación interjurisdiccional municipio-nación y programas de seguridad
Mecanismos de articulación multiactoral público-sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias de participación ciudadana y articulación con medios de comunicación; organizaciones de la sociedad civil; empresas, etc.

Dichas capacidades comprenden tanto los factores organizativos y los mecanismos burocráticos internos para alcanzar ciertos objetivos (capacidades administrativas) como los vínculos y las relaciones con otros actores gubernamentales y de la sociedad civil (capacidad

política). Comprender dicha información nos permitirá identificar espacios de coordinación interinstitucional existentes, proyectos en marcha, recursos humanos y logísticos disponibles, su funcionalidad, carencias y potencialidades de cara a la posterior priorización y planificación de la estrategia de seguridad.

3. *Sistematizar y analizar la información.* Luego de la recopilación de la información, se debe proceder a sistematizar para una mejor lectura y comprensión. Es importante que al analizar la información se identifiquen los principales problemas o amenazas para la seguridad y la convivencia en el municipio, esto permite reconocer cuáles son los principales factores de riesgo y protección. El informe resultante permitirá elaborar la línea de base, es decir, el punto de partida de la intervención, que nos permitirá comparar y verificar los cambios que se vayan produciendo a partir de ese estado de situación inicial.

4. *Compartir los resultados con la comunidad.* «El desarrollo de un diagnóstico participativo no sería tal si, una vez recopilados, analizados y sistematizados los datos, estos no se comunicarán a las personas que han participado en su elaboración, y a la ciudadanía en general». Por ello la fase final del diagnóstico implica la realización de un evento público en el que se formalice la publicación del informe de diagnóstico y se permita a la población interesada acceder a él.

SEGUNDA ETAPA. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que hemos elaborado el diagnóstico debemos idear una estrategia que permita resolver los desafíos identificados. A continuación, se realiza una síntesis de los principales pasos para la planificación de una estrategia participativa de seguridad ciudadana de acuerdo con el modelo de ONU-HÁBITAT (2009). Pero antes cabe destacar la importancia de relevar políticas basadas en evidencia científica a modo de indagar experiencias sobre qué funciona y que no funciona en materia de estrategias de seguridad.

Como hemos introducido en el Módulo I, en los últimos años ha proliferado un marcado interés de la academia, el sector público y organismos internacionales especializados por sistematizar e intercambiar experiencias y perspectivas, generando una valiosa fuente de aprendizaje e inspiración para los ejecutores de las iniciativas vinculadas con la prevención del delito. Hacer una buena revisión de estos programas resulta crucial como paso preliminar a la implementación de cualquier política de seguridad.

/ ¿Qué es un indicador?

«Un indicador es un estimado de medición que permite contestar a la pregunta ¿qué tanto se ha avanzado, o si ha existido progreso alguno hacia la consecución de un objetivo concreto?» (Ednayotros, 2010, p.7). La elaboración de indicadores y su uso permite traducir, simplificar y ordenar la información sobre los problemas de inseguridad en un municipio. No sólo los usaremos en el diagnóstico y para elaborar la línea de base, sino también a la hora de monitorear las intervenciones es que se diseñaron, los resultados y su impacto. Se verá con mayor detenimiento en el Módulo 5.

/ ¿Qué es una línea de base?

El estudio de línea de base es una «investigación aplicada, realizada con la finalidad de describir la situación inicial de la población objetivo de un proyecto, así como del contexto pertinente, a los efectos de que esta información pueda compararse con mediciones posteriores y de esta manera evaluar objetivamente la magnitud de los cambios logrados en virtud de la implementación de un proyecto» (Medianero, 2014). Está compuesta por los indicadores que miden cada situación incluida en el diagnóstico de seguridad y es un insumo clave tanto para el monitoreo como para la evaluación. Este estudio sirve para comparar la evolución, satisfactoria o no, de las medidas implementadas.

PASOS PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA

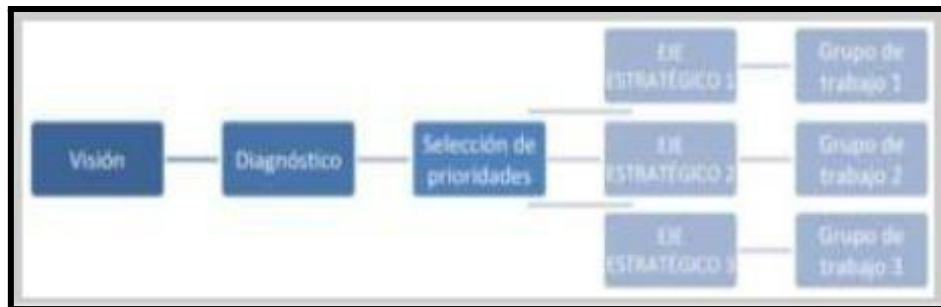
1. *Priorización en ejes estratégicos.* Tras el diagnóstico, como resultado se obtiene un

conocimiento pormenorizado sobre los problemas relativos a la inseguridad y a la convivencia que experimenta la ciudad, dónde se concentra el delito, qué percepciones genera, etc. Es necesario que el equipo técnico luego proceda a definir los «ejes prioritarios» sobre los cuales se asentará la estrategia de seguridad en función de las problemáticas encontradas y los consensos adquiridos.

Un eje prioritario es una línea de acción sobre aquellas amenazas que sean más críticas y que, por lo tanto, requieran de una atención preferencial y que se canalicen esfuerzos y recursos. Para ello, a la hora de jerarquizar conviene que las prioridades se adecuen a los siguientes criterios:

- Que sean relevantes y apropiadas en términos de la información generada en el diagnóstico.
- Que sean realistas (escoger problemas en donde los socios puedan tener algún impacto o resultado, de acuerdo a sus recursos y capacidades)
- Que sean consensuadas y apoyadas por la mayoría.
- Que tengan una probabilidad razonable de éxito y que sugieran una buena relación costo - beneficio (ONU-HÁBITAT, 2009).

2. *Conformar grupos de trabajo.* Una vez definidos los ejes estratégicos es momento de desarrollar las metas de cada uno de ellos para delinear los planes de acción. Conviene utilizar nuevamente una metodología participativa, a través de mesas de trabajo especializadas por tema, con un coordinador para cada una de ellas y conformadas por representantes de diferentes ámbitos que respondan a la especificidad de cada eje estratégico y estén en relación directa y permanente con el territorio: gestores locales, académicos, líderes comunitarios, responsables de ONG y otras organizaciones civiles y comunitarias, empresas privadas, etc.



El resultado de las distintas mesas de trabajo debe ser la descripción de cada eje estratégico.

Esta descripción debe incluir:

Descripción Objetivos Posibles actividades Metas	Actores responsables Insumos requeridos Plazos Presupuesto
---	---

3. *Formular el plan de acción.* En función de los resultados de cada mesa de trabajo especializada, el equipo técnico debe encargarse de redactar el plan de seguridad ciudadana recogiendo todos los insumos y consensos alcanzados e integrando cada uno de los proyectos para ser implementados en el territorio. Los proyectos son esquemas concretos y operativos que deben estar íntimamente relacionados con la integralidad del plan, hacen posible pasar de la idea a la realidad, de la decisión a la acción. Un elemento característico de los proyectos es su concreción y auto limitación, tanto en recursos como en tiempo. Deben ser lo suficientemente

flexibles como para ser adaptados a los posibles cambios del entorno o las circunstancias y, al mismo tiempo, ser sostenibles en el tiempo. El producto de esta etapa será un plan de acción en el que se identifique claramente qué hará cada participante, cuándo, cómo y con qué frecuencia, es decir, una estrategia con objetivos, metas y actividades concretas. De acuerdo con el PNUD (2015), un proyecto de seguridad ciudadana debe incluir:

- Identificación del proyecto (nombre, localización y duración).
- Descripción del problema y justificación.
- Objetivo general que se desea alcanzar.
- Objetivos específicos (los resultados que se espera conseguir con su implementación).
- Actividades que será necesario desarrollar para conseguir los objetivos específicos.
- Beneficiarios del proyecto.
- Indicadores de seguimiento que servirán para supervisar el alcance del proyecto.
- Cronograma de implementación/plazos.
- Plan de comunicación del proyecto, alineado con la estrategia de comunicación y difusión del plan.
- Plan de monitoreo continuado y evaluación del proyecto.
- Presupuesto necesario para implementar las acciones descritas en el proyecto y fuente de financiación.

A la hora de elaborar políticas de prevención y seleccionar los ejes estratégicos se debe tener especial atención en los grupos y sectores poblaciones más vulnerables. Existe evidencia empírica acerca de que los programas muy amplios no tienen resultados efectivos. Por el contrario, es fundamental la focalización espacial, poblacional y temática a partir de una correcta identificación de los factores de riesgo en la etapa de diagnóstico.

Igualmente, importante será en esta fase no perder de vista la necesidad de que la estrategia sea equilibrada, es decir, conciliar las necesidades inmediatas o de corto plazo con aquellas medidas que requieren mayor tiempo de maduración, como las intervenciones de prevención social.

4. Presentación pública y difusión. Con el plan final ya elaborado y consensuado, el siguiente paso es su difusión, por ejemplo, a través de un evento de alto perfil en el que es fundamental el rol del intendente para brindar legitimidad pública a la estrategia y afianzar los compromisos asumidos por todos los actores participantes ante la comunidad.

TERCERA ETAPA. IMPLEMENTACIÓN

Llegados a esta fase es momento de seleccionar, dentro del plan de acción de la etapa anterior, el orden de implementación de los proyectos priorizados de acuerdo con los siguientes criterios:

- Ser una iniciativa intersectorial.
- Incidir sobre las principales amenazas detectadas.
- Generar resultados en un corto y mediano plazo.
- Focalizar las acciones en aquellos lugares del territorio donde el nivel de inseguridad sea más elevado.
- Atender a las necesidades de seguridad de la diversidad poblacional que compone el municipio: mujeres, jóvenes, etc.

CUARTA ETAPA. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Más que una última etapa en la formulación y ejecución de un plan de seguridad, se trata de una fase transversal a todo el proceso, que permite una continua retroalimentación y optimización del impacto que se quiere alcanzar con la implementación de un plan de seguridad ciudadana. De acuerdo con el PNUD(2010):

- El monitoreo es el seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de las actividades planificadas. Permite verificar si se están cumpliendo los objetivos y las acciones planteadas en la estrategia para poder efectuar los ajustes necesarios durante su implementación.
- La evaluación es un proceso que se utiliza para medir, analizar y valorar las consecuencias de cada intervención con el fin de corroborar si los resultados obtenidos se corresponden con las metas trazadas.

A continuación, se detallan las principales características y diferencias entre ambos procesos.

/ MONITOREO	/ EVALUACIÓN
/ ¿Quiénes?	
El equipo técnico, junto con el comité o comisión local que se haya conformado, realiza el seguimiento de la implementación de las acciones.	Conviene que sea realizada por una entidad externa, a fin de garantizar que su resultado sea lo más objetivo posible
/ ¿Qué?	
Seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de las actividades incluidas en el plan de seguridad ciudadana.	Evaluación sistemática del grado en que se alcanzaron los objetivos y metas programadas en el plan de seguridad ciudadana.
/ ¿Cuándo?	
El monitoreo se ejecuta a lo largo de todo del proceso de implementación del plan.	Dependiendo del tipo de evaluación, puede llevarse a cabo: <ul style="list-style-type: none"> - Ex ante: a fin de identificar sus probables efectos futuros - Término medio: durante la fase de ejecución de los proyectos para mejorar el desempeño - Final: para determinar en qué medida se produjeron los efectos previstos - Ex post: se realiza como mínimo dos años después de finalizada la intervención para estudiar su impacto y sostenibilidad.
/ ¿Para qué?	
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la eficiencia y efectividad de un proyecto o intervención - Verificar el cumplimiento de los objetivos planteados y de las acciones planificadas - Evaluar si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada - Identificar las dificultades experimentadas durante la ejecución - Analizar la coordinación y relación entre los diversos actores - Evaluar la satisfacción de los actores 	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir juicios sobre el mérito y el valor del programa evaluado - Retroalimentación o mejora de los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución - Aprovechamiento de las experiencias del pasado para actividades futuras- Rendición de cuentas hacia los financiadores, la opinión pública y todos aquellos implicados en el proceso
/ ¿Cómo?	
<ul style="list-style-type: none"> - Observaciones participantes - Observaciones no participantes <ul style="list-style-type: none"> - Libro de registros - Registros audiovisuales - Otros registros: libros de asistencia u otro tipo de evidencia que permita constatar que se llevó a cabo la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas cuantitativas: encuestas, medición directa, censo, análisis económico-financiero - Técnicas cualitativas: observación estructurada, entrevista en profundidad o semi estructuradas, grupos de discusión, análisis documental - Técnicas participativas: análisis de acontecimientos críticos, ranking de riqueza o bienestar, matrices de clasificación y puntuación, diagramas de Venn

UNIDAD V

DATOS E INDICADORES. UNA APROXIMACIÓN A LA CUESTIÓN

En la planificación de políticas públicas suele confundirse lo que son datos, con información o indicadores sobre una serie de problemas. Por esta razón es sumamente necesario diferenciar estas dos herramientas. Los datos, según Maldonado Gómez y son “unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que, al

estar desligadas de un contexto particular, carecen de sentido informativo”. Los datos, una vez procesados se convierten en información, dicha información implica su organización en indicadores que puedan ser medibles y verificables en función de los objetivos propuestos.

Por ejemplo, un dato sería la cantidad de víctimas fatales en accidentes de tránsito en una provincia durante un año, en cambio un indicador sería la cantidad de víctimas fatales en accidentes de tránsito cada 100 mil habitantes en las diferentes provincias de Argentina durante el plazo de un año. En el primer caso tenemos un dato general, en bruto, sin comparabilidad, y, precisamente por ello, no podemos dimensionar su impacto ni relativizarlo. En el segundo, se ha convertido en una variable de comparación para con otras provincias, que nos permite también observar su evolución en el tiempo, sin verse influenciado por el aumento o no de la población.

Los indicadores son “una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el / Definición y características de los indicadores establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”.

La literatura especializada en el campo del análisis de políticas públicas, sostiene que los indicadores deben reunir una serie de condiciones, propiedades o características. Aquí retomaremos lo planteado por Cecchini (2005) sobre las características deseables de los indicadores “inteligentes” que se utilizan para monitorear metas en proyectos y programas públicos:

- Precisos: “tienen la capacidad de medir de manera directa, inequívoca y exacta los fenómenos (y sus cambios) para los cuales han sido elegidos”.
- Mensurables: “basan su cálculo en datos básicos disponibles, cuya obtención se puede repetir sin dificultad en el futuro”.
- Relevantes: Indicadores que son realmente útiles y dan respuestas pertinentes a interrogantes y preocupaciones políticas fundamentales, satisfaciendo las necesidades de los usuarios.
- Fáciles de interpretar: indicadores cuyo eventual movimiento en determinada dirección no debe suscitar ambigüedades respecto de la interpretación para las políticas públicas.
- Fiables: indicadores que arrojan las mismas conclusiones si la medición se realiza en forma repetida o a partir de diversas fuentes (por ejemplo, una misma tasa medida al mismo tiempo por una Provincia o por Nación).
- Oportunos y puntuales: los indicadores deben generarse con una frecuencia y puntualidad suficientes para permitir la supervisión de las políticas públicas.
- Económicos: La utilidad de los indicadores debe ser satisfactoria en relación con el tiempo y el dinero empleados para construirlos y aplicarlos.
- Accesibles: refiere a las condiciones en las que los usuarios pueden obtener datos sobre indicadores.
- Comparables: Indicadores que permiten las comparaciones entre distintos países, áreas geográficas, grupos socioeconómicos y años.

Función de los indicadores.

Como ya dijimos, los indicadores son una herramienta fundamental en la Planificación, implementación y evaluación de políticas públicas. Su función y objetivos, según Maldonado Gómez y Sepúlveda Rico (2014), son:

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.

- Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.
- Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

Tipología de los indicadores.

Es relevante reconocer que existen diferentes formas de clasificar la multiplicidad de indicadores. En este caso utilizaremos las tipologías propuestas en la Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores del DANE-Colombia.

Indicadores según tipo de medición.

Quantitativos: Indicadores que son una representación numérica de la realidad; - Su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente. *Ejemplo: Tasa de robos cada 100 mil habitantes en X lugar.*

Cualitativos: Es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades. Los indicadores cualitativos pueden ser categóricos (bueno, malo, aceptable, regular), o Binarios (Sí/No). *Ejemplo: Consideración ciudadana sobre el servicio policial ¿Cómo considera el servicio policial en su cuadrante? Bueno/Aceptable/Regular/Malo.*

Tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos son muy útiles en los diagnósticos de problemas de seguridad. En este sentido, nos permiten elaborar una línea de base para luego poder monitorear nuestras intervenciones mediante un seguimiento de estos indicadores. Con los cuantitativos es posible realizar un estado de la situación delictiva (datos sobre robos, hurtos, violencia, letalidad, denuncias, etc.).

Por su parte, los cualitativos, son de utilidad para conocer la opinión de vecinos y vecinas (evaluación de desempeño policial, percepción de inseguridad, etc.)

Indicadores según etapa de intervención.

Estos indicadores son de suma importancia en la Planificación, Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas. En lo específico de Proyectos de intervención/Políticas de Seguridad nos proveen de herramientas para seguir el cumplimiento en cada etapa, siguiendo “la cadena lógica de intervención”. Los indicadores según etapa de intervención pueden ser 5, y se presentan en el siguiente cuadro:

INDICADORES SEGÚN ETAPA DE INTERVENCIÓN:

Indicadores de insumo	Se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014:17) Ejemplo: Cantidad de promotores de convivencia que dispone el área de seguridad del Municipio.
Indicadores de procesos	Se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014:16-17). Ejemplo: Cantidad de capacitaciones realizadas a policías de proximidad y a promotores de convivencia
Indicadores de productos	Se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014:16) Ejemplo: Cantidad de Consejos Barriales de Seguridad Ciudadana inaugurados Puesta en marcha de 10 de los 15 Consejos Barriales de Seguridad Ciudadana en el marco de X Programa.
Indicadores de resultados	Se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014:16) Ejemplo: Porcentaje de participación de referentes en los Consejos Barriales Participación de un 80% de referentes de instituciones públicas y privadas, Organismos no Gubernamentales, Sociedades de Fomento, Clubes en los Consejos Barriales.
Indicadores de impactos	Se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014:16) Ejemplo: Percepción de seguridad en “Corredores seguros” Aumento del 30% al 55% en la percepción de seguridad al transitar en los “Corredores Seguros” de los vecinos del Cuadrante X.

Este grupo de indicadores son muy relevantes tanto para el Monitoreo de una política pública, como para la Evaluación, ya sea una Evaluación intermedia, o una evaluación Ex-Post intervención. Estos indicadores son centrales en metodologías de Políticas Públicas como el Marco Lógico o el Método de Cadena de Resultados, para hacer monitoreos durante la aplicación, evaluaciones intermedias o para Evaluaciones de impacto. Especialmente, los indicadores de resultado y/o de impacto permiten plantear metas vinculadas a nuestro objetivo y, a partir de allí, evaluar los efectos de la implementación de nuestra intervención.

Es decir, si nuestra intervención se propone reducir el “temor al delito” en un determinado barrio una meta posible sería reducir un 10% el porcentaje de la población que considera Probable (o Muy Probable) ser víctima de un delito en su barrio durante el próximo mes. Así, la meta está vinculada al indicador “ Porcentaje de población que considera probable ser víctima de un delito en el barrio” y los valores que este indicador asuman nos permitirá evaluar si nuestra intervención fue exitosa con respecto a este objetivo.

Indicadores según jerarquía.

Otra forma de clasificar los indicadores es según su jerarquía. Cuando planificamos un proyecto hay insumos y actividades que son secundarias pero necesarias para llegar a alcanzar los productos, resultados e impactos que se trazaron como objetivo.

En ese punto estos indicadores nos ayudan a mapear y pensar en relación a los niveles de intervención. Estos indicadores pueden ser de gestión y estratégicos. Veamos qué implica cada uno en el siguiente Cuadro:

INDICADORES SEGÚN JERARQUÍA

Indicadores de gestión	Indicadores estratégicos
<p>También denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos. Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo al cronograma, se conciben en la etapa de planeación, cuando para cada situación planteada se programan tareas, actividades y recursos físicos, financieros, y humanos. Dentro de esta categoría, se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, esto es, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014:17) Ejemplo: Indicadores de insumos y actividades en el marco del Plan de Seguridad de X Municipio.</p> <p>De insumos: Cantidad de promotores de convivencia necesarios para la realización de 10 operativos semanales. De actividades: Cantidad de operativos realizados semanales realizados por los promotores de convivencia.</p>	<p>Estos indicadores permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014:17-18) Ejemplo: Indicadores de percepción de inseguridad</p>

Observemos en el siguiente Diagrama, elaborado por Maldonado Gómez y Sepúlveda Rico (2014), la relación que guardan los indicadores según jerarquía con los indicadores según etapa de intervención en el proceso de políticas públicas:

Indicadores según calidad (de eficacia, de eficiencia y de efectividad).

Por último, tenemos los indicadores que miden la calidad de la intervención. Sabemos que los recursos estatales en determinadas áreas son escasos, por ende un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles para la obtención de los objetivos y resultados esperados es muy valorado por decisores y políticos. Sin embargo esto no debe implicar planificar intervenciones simples y de corte efectista o de exclusivo impacto "visual". Maldonado Gómez y Sepúlveda Rico (2014) señalan que los indicadores de calidad, dan cuenta de la dinámica de actividades específicas; éstos deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del proceso, ya que informan sobre áreas críticas del mismo.

INDICADORES SEGÚN GESTIÓN

Indicadores de eficacia	Expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014: 18) Ejemplo: El gobierno municipal definió como objetivo la construcción de 10 corredores seguros en aquellas zonas calientes señaladas por Consejos Barriales. De los 10 corredores se construyeron 8. Una eficacia del 80%.
Indicadores de eficiencia	Permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014: 19) Ejemplo: El gobierno municipal desarrolla programas de reinserción escolar e inserción laboral para jóvenes. Un indicador de eficiencia sería medir la cantidad de jóvenes re -insertados en la escolaridad que completaron el Programa, con respecto a aquellos que no lo completaron.
Indicadores de efectividad	Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más
	razonables posibles Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo. (Maldonado Gómez, H., & Sepúlveda Rico, C. E, 2014: 19) Ejemplo: Reducción de la tasa de robos y hurtos cada 100 mil habitantes en los últimos 12 meses. % de disminución del índice de percepción de inseguridad y temor al delito en el plazo de un año.

LOS INDICADORES EN SEGURIDAD CIUDADANA: MEDIR EN FUNCIÓN DEL PROBLEMA Y EL OBJETIVO QUE SE PRETENDE ALCANZAR.

Cuando nos proponemos crear indicadores para medir nuestras intervenciones, nos encontramos frente a un dilema: el tiempo, los recursos y la capacidad estatal para realizar intervenciones sobre un problema público -complejo como el de seguridad- no son ilimitadas y, por el contrario, muchas veces son escasas. Es por eso que se insiste en la delimitación correcta del problema, y al mismo tiempo que los indicadores sean congruentes y proporcionen la información precisa y concreta en relación al objetivo, para que sea medible en el tiempo.

Se utilizarán distintos indicadores en función del problema que nos propongamos resolver. También es posible que no podamos medir todos los planos de nuestra intervención y decidamos algunos indicadores por encima de otros. A continuación presentaremos tres problemas a grosso modo, y cuáles puede ser el uso de indicadores pertinentes para medir, monitorear y evaluar una intervención.

1) **-Problema:** Aumento de tasas delictuales durante los últimos 12 meses en un Municipio.

Objetivo: Disminuir tasas delictuales en un Municipio X en los próximos 12 meses.

En este punto presentamos un problema clásico: Aumento de las tasas de robo, hurto y homicidios en una ciudad de unos 100 mil habitantes. El propósito de nuestra intervención está concentrado en una disminución de las tasas de delito -robo o hurto, homicidios- en dicha localidad, independientemente de la estrategia y plan que decidamos implementar. En este sentido, los indicadores pertinentes serán los indicadores sobre Violencia y criminalidad. En específico, se crearán líneas de base para saber de qué situación partimos y se seleccionan los indicadores de dichas tasas.

Unidad de Análisis	Definición	Indicador
Homicidio	Muerte por lesión intencional ocasionada por otra persona. Excluye muertes por lesiones de tránsito y otras lesiones no intencionales.	Tasa de homicidios por cada 100 000 habitantes
Robo	Apoderarse de un bien ajeno mediante el ejercicio de cualquier tipo de violencia sobre las personas y/o cosas	Tasa de denuncias de robo por cada 100 000 habitantes
Hurto	Apoderarse de un bien ajeno sin ejercicio de violencia ni fuerza sobre las personas o las cosas	Tasa de denuncias de hurto por cada 100 000 habitantes

Estos indicadores son muy pertinentes para una Evaluación de Resultados o una Evaluación de impacto (Ex-post) para cuando nuestra intervención ha cumplimentado etapas considerables. Son indicadores fundamentalmente cuantitativos, por lo cual la elaboración rigurosa de dichos indicadores es relevante para la toma de decisiones. Sobre las fuentes de datos y los sistemas de información que están disponibles para el seguimiento de este tipo de indicadores ahondaremos en la Sección 3 de esta Guía Teórica, aunque podemos adelantar que principalmente en nuestro país se cuenta con el Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC) y para estimar la “cifra negra”, es decir, los delitos no denunciados, se pueden implementar Encuestas de Victimización.

2) **Problema:** Mal desempeño y desconfianza en la institución policial en el Municipio X en los últimos 12 meses.

Objetivo: Mejorar el desempeño y la confianza en la institución policial en el Municipio X en los últimos 12 meses.

En un municipio del interior de Córdoba, en el marco de la realización de un diagnóstico participativo sobre la situación de la inseguridad, se observa que impera una alta sensación de inseguridad en los vecinos y vecinas de diferentes barrios. Dicho diagnóstico concluye que uno de los problemas –no el único vinculado al alto temor y percepción de inseguridad, está vinculado a un mal desempeño policial y una desconfianza en la institución por parte de la comunidad. Casos de corrupción, abuso en la aplicación de la fuerza, deficiente distribución y utilización de los recursos de dicha institución, entre otros. Tomando como problema el mal desempeño policial, el Municipio en articulación con actores Provinciales del área de seguridad y los vecinos se proponen mejorar dicho desempeño y contribuir a la solución del problema mayor, que es el de la sensación de inseguridad.

Área	Posibles indicadores	Posibles fuentes
Gestión institucional	Porcentaje de policías dedicados a actividades preventivas / investigativas	Dirección de RRHH de la Institución policial.
	Número de horas promedio de ausentismo mensual por policía	Dirección de RRHH de la Institución policial.
	Porcentaje de investigaciones internas realizadas respecto del total de denuncias recibidas contra la policía.	Tribunal de Conducta Policial
	Número y calidad de protocolos implementados de actuación policial	Observación participante y registro del personal del área de seguridad del Municipio y/o la Provincia
Buenas/Malas Prácticas Policiales	Tasa anual de denuncias de abuso de autoridad policial	Relevamientos de Organismos de derechos humanos
	Porcentaje de la población a la que se le ha solicitado un soborno	Encuestas de percepción de inseguridad
	Porcentaje de ciudadanos que evalúa bien y muy bien la actuación policial en prevención de delitos	Encuestas de percepción de inseguridad
Vínculo policía-comunidad	Porcentaje de policías capacitados en filosofía de proximidad y seguridad ciudadana	Área de formación y capacitación laboral de la Institución Policial.
	Porcentaje de ciudadanos que confía en los policías respecto de la población total	Encuestas de percepción de inseguridad
	Porcentaje de ciudadanos que evalúa bien y muy bien la	Encuestas de percepción

En este recorte, los indicadores que utilizaremos estarán más vinculados a indicadores de gestión institucional, que habrá que generar para medir desempeño policial, indicadores sobre uso racional de la fuerza, indicadores de buenas y malas prácticas, etc. También indicadores sobre confianza en la comunidad y la policía. En esa línea nuestras fuentes de datos serán encuestas de percepción de inseguridad, observaciones participantes, sondeos de opinión, estadísticas de organizaciones de derechos humanos. Veamos:

En este caso, al tratarse de problemáticas sobre desempeño policial, el esfuerzo del Municipio debe ser articular los esfuerzos de distintos actores y promover mesas de trabajo en donde estos indicadores puedan disponerse para lograr el objetivo y el propósito mayor, de aumentar la sensación de seguridad en la localidad. Estos indicadores, son principalmente cualitativos, aunque algunos puedan cuantificarse en porcentajes y números. Como observamos

anteriormente estos indicadores pueden ser medidos según etapa de intervención.

Retomando un ejemplo del cuadro, un indicador de productos puede ser la cantidad de protocolos elaborados para mejorar la actuación policial. Y podríamos convertirlo en un indicador de resultados si medimos el porcentaje de satisfacción con los nuevos protocolos por parte de la comunidad. Con este ejemplo queremos insistir en que una misma variable puede ser medida en las distintas etapas de intervención, y ello dependerá de la capacidad estatal del Municipio para observar el proceso de implementación del modo más integral posible.

3) -Problema: Aumento de los conflictos comunitarios y las violencias interpersonales en la Zona Sur del Municipio X.

4) -Objetivos: Disminución de los conflictos comunitarios y violencias interpersonales en la comunidad en una zona del Municipio X

En un tercer ejemplo, en el marco de otra experiencia municipal se observa como problema la expansión de conflictos entre ciudadanos y el aumento de la violencia interpersonal en los barrios de la Zona Sur de un Municipio. Entonces si los objetivos de la intervención son disminuir dichos conflictos y violencias los indicadores irán en línea con los objetivos planteados.

Supongamos que los medios para cumplir el objetivo despliegan una estrategia preventiva/no punitiva de mediación de conflictos y mesas comunitarias. Los indicadores que disponemos estarán vinculados a medir el cumplimiento del proceso y de dicho objetivo: problemas/conflictos abordados en las reuniones/mesas de Consejos Barriales o Juntas de Participación, la cantidad de conflictos denunciados y no denunciados, los índices de violencia interpersonal, entre otros. Aquí nuestras fuentes serán las Encuestas de percepción de inseguridad, las, las actas de reuniones de los espacios de participación, informes del poder judicial. Veamos el siguiente cuadro:

Área	Posibles indicadores	Posibles fuentes
Convivencia	Cantidad de mediaciones judiciales ante conflictos vecinales	Poder Judicial
	Cantidad de promotores de convivencia incorporados al Área de Seguridad Ciudadana del Municipio	Área de Recursos Humanos del Municipio.
	Cantidad de eventos fiscalizados por promotores de Convivencia del Área de Seguridad Ciudadana del Municipio.	Registros del Área de Convivencia y Seguridad Ciudadana del Municipio.
	Cantidad de Mesas o Consejos Barriales puestos a funcionar en la Zona Sur	Área de Convivencia y Seguridad ciudadana del Municipio.

En los tres ejemplos de Problemas públicos y Objetivos de intervención, que acabamos de analizar, puede observarse que los indicadores deben ser construidos y/o seleccionados con cierta flexibilidad. En cada problema puede involucrarse la diversidad de tipologías de indicadores, desde cuantitativos y cualitativos, a los indicadores según etapa de intervención, o indicadores de gestión y estratégicos. Lo importante es delimitar sobre cuales pretende incidir nuestro objetivo y sostener el seguimiento de su evolución en el tiempo.

FUENTES DE DATOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES.

El carácter ilegal de la mayoría de estas prácticas y la existencia de una sanción penal para las mismas es un diferencial con los datos públicos sobre otras áreas como por ejemplo salud. Llegado este punto, resulta importante indagar en las principales fuentes de datos que nos permitirán utilizar o diseñar los indicadores seleccionados para nuestra intervención. De este modo, el uso de indicadores requiere determinar previamente las fuentes de información; ya que por más que un indicador sea interesante para medir una determinada dimensión de nuestra intervención, resulta totalmente inútil si carecemos de las fuentes de datos que permitan su seguimiento. No obstante, la utilización de datos y herramientas estadísticas no es a-problemática, en tanto su producción presupone mediaciones realizadas por distintos agentes e instituciones.

Así, esta dificultad que refiere a la producción estadística y a los datos públicos en general, se ve profundizada por las características propias de los fenómenos que aquí abordamos.

Además de las fuentes específicas sobre “criminalidad” y “temor al delito” en las que ahondaremos a continuación, existen fuentes de datos que pueden decidir generarse en el marco de un proyecto (por ejemplo, que la intervención planificada incluya la realización de encuestas de victimización en el nivel local). En estos casos es especialmente relevante tener en claro la relevancia de esa información y su relación con sus costos de producción. Por otro lado, existen numerosas fuentes de datos que son producidas por el mismo equipo de gestión durante la misma intervención. Aquí nos referimos a los informes de avance o diferentes metodologías de registro que se elaboran en el marco de una intervención y que permiten trabajar en algunos indicadores de insumo y actividades (Por ejemplo: cantidad de consejos barriales en funcionamiento; porcentaje de promotores barriales capacitados, etc.).

Estos datos de construcción propia o al interior del equipo que lleva adelante el proyecto son el principal insumo de los indicadores de gestión y los de insumos, procesos y productos. En adición, existen fuentes de datos institucionales provenientes de las instituciones vinculadas al proyecto o a la problemática. Aquí resulta importante garantizar las mediaciones inter-institucionales que permitan el acceso a esos datos. Nos referimos a datos del área de recursos humanos de la Policía o del propio municipio, como también otros provenientes de la Justicia.

No obstante, y como ya hemos mencionado, las estadísticas sobre criminalidad no están exentas de problemas. En este sentido, ninguna de las fuentes que aquí describiremos puede proveernos una auténtica “foto” de la “criminalidad real”, pero sí nos permiten realizar un acercamiento a la problemática fundada en la evidencia disponible. Sostenemos que es imposible registrar de manera completa y exacta los fenómenos vinculados a la criminalidad ya que tanto las fuentes de datos oficiales como las encuestas de victimización tienen sus respectivas limitaciones (alto porcentaje de subregistro, *inclusión de sólo algunas categorías delictivas, entre otros*). Sobre esto, Sozzo sostiene que: *“Todos los datos que hacen a la “criminalidad aparente” resultan también del impacto de elementos externos a la evolución de la “criminalidad real”: la mayor o menor propensión de los ciudadanos a denunciar, la mayor o menor eficacia de la institución policial o de la institución judicial.”* Sin embargo, esto no debe llevarnos a un escepticismo respecto al uso de datos sino simplemente a hacer un uso concienzudo de los mismos, teniendo siempre presente quién los elabora, qué se incluye y qué se excluye en los mismos. Es decir, que las mediaciones los han hecho posibles.

En lo que respecta a criminalidad y delitos, las principales fuentes de información son las llamadas “fuentes oficiales” por un lado, y las encuestas de victimización y percepción, por el otro. Las primeras registran únicamente los hechos denunciados ante instituciones policiales y/o judiciales, mientras que las encuestas de victimización buscan suplir el problema de la “cifra

negra” al tratarse mayoritariamente de una metodología de encuestas administradas en el domicilio o telefónicamente.

Fuentes de datos oficiales:

En particular, los datos oficiales pueden dividirse en estadísticas sobre la criminalidad y sobre el sistema penal y se trata principalmente de estadísticas producidas por la policía y la institución judicial. En Argentina, los datos oficiales sobre delitos y criminalidad son reunidos por el Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC) y los datos sobre el sistema penal son materia del Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP).

El SNIC presenta datos de hechos presuntamente delictuosos registrados por fuerzas policiales, las fuerzas federales de seguridad y otras entidades oficiales de recepción de denuncias en todo el territorio de la República Argentina. Se trata principalmente de delitos contra la propiedad y las personas y se cuenta con la posibilidad de descargar algunas de sus bases de datos para su utilización libre. El SNEEP presenta datos sobre ejecución de la pena y sobre la población carcelaria. Esto se encuentra detallado en el siguiente cuadro:

SISTEMA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS SOBRE EJECUCIÓN DE LA PENA (SNEEP)	
Instrumento	Información recopilada en el censo realizado en cada establecimiento penitenciario de la República Argentina sobre el total de la población detenida al día 31 de diciembre de cada año
Objetivo	Conocimiento de la ejecución penal en sentido amplio: ejecución de las penas privativas de la libertad y de las medidas de seguridad y sanciones contravencionales que impliquen la privación de la libertad
Organismo	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación
Detalle	La unidad de análisis son las personas privadas de su libertad alojadas en las cárceles del país
SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN CRIMINAL (SNIC)	
Instrumento	El SNIC es el sistema único de registración de hechos delictuales y víctimas en todo el territorio nacional
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Producir información estadística criminal de utilidad para todo el territorio nacional • Avanzar en la estandarización de la información delictual para hacerla comparable a nivel nacional e internacional
Organismo	Ministerio de Seguridad de la Nación
Detalle	El SNIC se nutre de: los registros administrativos (actas de intervención policial o denuncias) de las policías de las 23 provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los ministerios públicos fiscales –en algunas jurisdicciones– y las cuatro fuerzas federales (Policía Federal, Gendarmería Nacional, Prefectura Naval y Policía de Seguridad Aeroportuaria). Se encuentra disponible el informe correspondiente a los datos 2019.
Fuente	https://estadisticascriminales.minseg.gob.ar/

Pese a su indiscutible utilidad, es necesario tener presente que estas fuentes de datos tienen principalmente dos limitaciones: el importante porcentaje de “hechos” que no son denunciados, es decir, la llamada “cifra negra” y el carácter manufacturado de estos datos por parte de las instituciones que los registran y producen. La “cifra negra” refiere el sub-registro de los delitos por parte de las agencias oficiales, ya que existen numerosas conductas que podrían ser tipificadas como delito por la ley penal de las cuales las instituciones policiales y/o judiciales no tienen registro. Esto se debe principalmente a la falta de denuncia de determinados delitos por parte de cierto porcentaje de la población. Sobre esto influyen distintos elementos como la creencia de que el daño sufrido no “amerita” una denuncia, el temor a represalias por denunciar, la desconfianza en las instituciones que toman dichas denuncias, la falta de creencia en la efectividad del trabajo de las instituciones que buscar prevenir/conjurar/penar los crímenes, la consideración de que llevar a cabo la denuncia conlleva un esfuerzo y/o tiempo excesivo, la

participación del denunciante en algún otro delito, entre otros. Asimismo, las instituciones que registran los hechos también pueden incidir activamente en esta cifra negra al promover que ciertas conductas no sean efectivamente denunciadas.

No obstante, la propensión a denunciar varía notablemente de acuerdo al tipo de delito al que nos refiramos. En el caso de delitos tales como homicidios, robos de autos, bancos y documentación el porcentaje de hechos no denunciados es bajo ya que se trata de delitos considerados muy graves, en los que existe un cuerpo como evidencia (homicidio) o en los que intervienen aseguradoras (autos y bancos) o instancias burocráticas (robo de documentación). Por su parte, delitos menores contra la propiedad (especialmente en la vía pública) y delitos de cuello blanco, suelen tener una elevada “cifra negra”. En este sentido, la distancia entre la criminalidad “real” y la registrada varía de acuerdo al tipo de delito.

Si les interesa profundizar en estos temas, Quinteros realiza un análisis interesante sobre la no-denuncia para el caso de Chile. La segunda limitación de los datos oficiales que destaca Máximo Sozzo es el “carácter manufacturado” de los mismos. Esta característica es aplicable a la producción de datos en general y, de manera más específica, a todos los datos oficiales elaborados por distintas burocracias estatales. Con esto se refiere al hecho de que son confeccionadas a partir de la actividad cotidiana de instituciones estatales (en este caso policiales y judiciales) con sus propias culturas institucionales, lo que incide en las decisiones de registración y oficialización” de los mismos.

En este sentido, las formas de registración no son transparentes ni mecánicas, sino que incorporan decisiones explícitas e implícitas de los agentes estatales que producen esta información. De este modo, la forma en la que son contados los delitos tiene una fuerte incidencia en el volumen de estas estadísticas delictuales. Por ejemplo, no resulta igual si en un suceso que incluye robo y homicidio se contabilizan ambos delitos que si se registra sólo el más grave. Del mismo modo, si un episodio tiene varias víctimas de un delito no es lo mismo contabilizar un solo “hecho” que uno por víctima. Por último, como señala Sozzo el hecho de que estos datos oficiales funcionen como indicadores de performance postula una nueva problemática. Así, además de lo ya mencionado, el registro y la difusión de estos datos se ve influenciado por la importancia de los mismos como supuestos indicadores de éxito o performance institucional y gubernamental.

Encuestas de percepción y victimización.

Por su parte, los datos provenientes de las encuestas de victimización se construyen a partir de un instrumento (la encuesta) diseñado específicamente para el fin de conocer el nivel de victimización de una población. Estas encuestas nacen a finales de los 60 y su uso se consolida a nivel internacional en los años 70, ya que se mostraba como una herramienta útil para incorporar datos de la llamada “cifra negra”; es decir, para complementar los datos institucionales que analizamos hace unos segundos. Sozzo las define como “aquellas informaciones cuantificadas sobre comportamientos efectivamente producidos en la vida social, presuntamente delictuosos, generadas a partir de encuestas realizadas en domicilios particulares a ciudadanos sobre sus propias experiencias de victimización y las de su grupo conviviente en un cierto período de tiempo”. Estas encuestas si bien buscan obtener datos sobre delitos efectivos y victimización también pueden recopilar otros datos tales como el temor al delito, las prácticas de auto-protección y diversas opiniones. Sobre esto, Sozzo sostiene que de acuerdo a los tópicos que incluyen estas encuestas de victimización podrían dividirse en “acotadas” y “amplias”. Las restringidas abordan principalmente la información sobre la naturaleza y el riesgo de victimización y aquellos datos sobre la denuncia o no de los delitos y los motivos de esto. Por su parte, las encuestas más amplias pueden incluir también indagaciones sobre el temor al delito y la preocupación securitaria, las prácticas de autoprotección y las opiniones sobre las políticas o

intervenciones que buscan abordar alguna de estas problemáticas.

A su vez, las encuestas de victimización varían de acuerdo a su extensión territorial. Éstas pueden ser internacionales, nacionales o locales/regionales. En Argentina, las encuestas de victimización a nivel nacional están a cargo del INDEC. Sin embargo, para el diseño de programas de prevención del delito las encuestas más útiles suelen ser las locales o regionales por la escala de las mismas. De este modo, construyen datos que pueden ser utilizados más fácilmente para el diagnóstico y seguimiento de una intervención.

Pese al importante avance que los datos de las encuestas de victimización implican con respecto al “bache” de cifra negra que poseen las estadísticas oficiales, es importante mencionar algunas de sus limitaciones. Sozzo sostiene que las mismas se centran casi exclusivamente en el llamado delito predatorio, dejando de lado la posibilidad de recabar información sobre otros delitos. En adición, si bien esta fuente de información logra ser relativamente exitosa en achicar la cifra negra respecto a algunos delitos (como por ejemplo hurtos), en otros tipos de delito (como delitos sexuales) sigue presentando limitaciones. Finalmente, es necesario tener presente que las categorías utilizadas por estas encuestas no siempre coinciden con las de las estadísticas oficiales, por lo que su comparación o complementación debe ser hecha con cuidado.

Unidad 6:

El Sumario Administrativo. Objeto sumarial. Etapas. Control judicial y sumario previo. Prueba. Medios. Derecho de defensa en sanciones menores. Teoría de subsanación en el procedimiento disciplinario. Suspensión. Traslados de personal. Plazos de caducidad. Progresividad versus derecho de defensa. Decretos 0146/23 y 4174/15.

EL SUMARIO ADMINISTRATIVO

I. EL OBJETO SUMARIAL

El sumario administrativo es un procedimiento administrativo vinculado a la relación de empleo público con estabilidad. Es, por tanto, un freno a la desestabilización de la relación permanente, causado en conductas discriminatorias o persecutorias.

Cuando se requiere la instrucción del sumario, la sustanciación tiene entre otras finalidades la aplicación de algunas de las sanciones, apercibimiento, suspensión, cesantía o exoneración, previstas en los Artículos 30, 31, 32 y 33 de la Ley Marco de Regulación de Empleo Público.

Ahora bien, el sumario no tiene por único objeto aplicar una sanción. En realidad, como bien indica la Procuración del Tesoro de la Nación, hay varias finalidades que se persiguen con el sumario administrativo.

En nuestra opinión, al existir un bien jurídico protegido general, su finalidad debe ubicarse justamente en la protección que persigue el sistema legal. En ese marco, su objetivo prioritario es determinar la existencia o no de una falta disciplinaria y así partiendo del carácter subjetivo de ésta, determinar el sujeto involucrado, para luego evaluar si es pasible de sanción y en su caso la magnitud de éste.

Por eso, coincidimos en el criterio que entiende que dar inicio a este procedimiento especial permite esclarecer si se ha cometido, o no un ilícito disciplinario y, en su caso, la “creación del acto administrativo que declarará al sujeto sometido, pasible o no de la sanción preestablecida”.

El principio de verdad material tiene plena vigencia en estos procedimientos, como una

forma integrante incluso del derecho de defensa. Más allá de los argumentos y pruebas aportadas por los sumariados y sin violentar las etapas procedimentales, la Administración siempre debe enderezar la sustanciación en el marco de la juridicidad y tales principios la conforman.

En ese sentido, debe hacerse lugar a la nulidad de un acto administrativo cuando existan razonables dudas de que se ha afectado la defensa del agente. “Tal garantía debe ser celosamente custodiada por la Instrucción, quien tiene que entender que su misión no es castigar sino encontrar la verdad, sea cual ésta fuere”.

II. LAS ETAPAS DEL SUMARIO ADMINISTRATIVO

El sumario disciplinario se inicia con el acto administrativo que ordena su instrucción.

La promoción del procedimiento sólo requiere que, a título de hipótesis, se mencione el hecho o hechos que podrían configurar una falta disciplinaria. Es a través de la sustanciación de las actuaciones que permitirán esclarecer si se cometió o no un ilícito disciplinario y durante su desarrollo quien resulte sumariado podrá ejercer su defensa conforme a la reglamentación, para refutar o neutralizar las imputaciones.

Si bien cada régimen establece las etapas y desarrollo del sumario, en general se encuentran diferenciadas por lo menos dos fases: la de investigación y la denominada “requisitoria” en el caso de existir sumariados.

Ambas están a cargo de un instructor o sumariante, a quien debe asegurarse la independencia suficiente, para que con objetividad y neutralidad, lleve adelante las etapas de la investigación. Los principios del debido proceso adjetivo y la verdad objetiva son pilares en el procedimiento que obligan a que el funcionario a cargo de la instrucción actúe en forma independiente. Esta exigencia tiene un especial significado, dado que el sumariante es un agente público, condición que podría generar sobre él presiones que impiden una actuación transparente y neutral. De ahí, la necesidad de preservar el ejercicio de su función.

El instructor debe ceñir la investigación, al objeto del sumario ya que en ningún caso podrá ampliar por sí mismo el ámbito de investigación.

La ampliación del objeto sumarial está a cargo de la autoridad competente, quien decidirá la conveniencia de ello. El abogado sumariante solamente debe anotar acerca de los hechos nuevos, pero no le corresponde disponer la medida de ampliar la investigación. Su función se circunscribe a esclarecer el hecho que dio origen al sumario.

En la etapa de investigación, el instructor efectúa una tarea insoslayable para el desarrollo del sumario que le va a permitir emitir opinión sobre la existencia o inexistencia de una falta disciplinaria y de los eventuales responsables. Por eso goza de una amplia discrecionalidad para determinar las medidas perquisitivas o diligencias que deben cumplirse, la convocatoria de testigos, todo ello en pro de dilucidar los hechos.

En esta fase los regímenes normativos suelen establecer el secreto sumarial, criterio que ha sido cuestionado como regla o principio. Resulta indiscutible que se trata de preservar la investigación y los elementos reunidos por el instructor, y que tiene un efecto provisorio o temporario, hasta la segunda fase del procedimiento. Pero también es cierto que esa modalidad muestra una contradicción con el principio de transparencia.

En un primer momento, coincidimos con los autores que postulan invertir el principio y que el secreto sea declarado por el sumariante, en los casos que así fuera necesario para preservar la investigación. De esta forma, a la vista de las actuaciones, el acceso a la información no ofrecería restricción alguna.

Una nueva mirada sobre el tema nos lleva a postular la necesidad de preservar el secreto de la primera etapa sumarial, sin que ello pueda ser entendido violatorio del debido proceso adjetivo o de la transparencia pública. Además de los argumentos tradicionales de la necesidad de

preservar la investigación y evitar la pérdida de pruebas, se suma otra de nivel práctico, pues posibilitar la vista como regla, terminaría por obstruir el propio trámite sumarial. La sola sospecha de estar involucrado en algún hecho llevaría a que todo agente (hubiera o no prestado declaración informativa o testimonial) solicitará el acceso al expediente y formulará peticiones dilatorias. La forma de evitar los perjuicios que supuestamente genera esa condición es controlar que la tramitación de esa etapa no insuma plazos excesivos, sino que, por el contrario, el principio de impulsión de oficio rija en toda su extensión.

Ya en la segunda fase del sumario, la vista es amplia; incluso debe ser otorgada en los casos en los que el instructor en su informe aconsejó la exención de responsabilidad. Ello porque la autoridad competente en materia disciplinaria posee amplias facultades para resolver en otro sentido, atento el efecto no vinculante de dicho informe. Por ende, en aquel supuesto se impone conceder la vista solicitada para que se formule descargo y ofrezca prueba, a fin de cumplir con el Artículo 18 de la Constitución Nacional.

Una vez clausurada la primera etapa de la investigación, el instructor debe emitir un informe dando inicio a una etapa estrictamente contradictoria, que concluye con un nuevo informe de aquél. La importancia del informe que da por finalizada la investigación primaria está dada por expresar un verdadero “estado de situación”, de una fase del procedimiento que es “reservada”. Por lo tanto, aquél debe ser autosuficiente, en atención a que resultará un instrumento fundamental para ejercer el derecho de defensa, en el supuesto que existiera la formulación de un cargo contra un agente público.

Asimilando dicho informe a la acusación en un proceso penal, se ha entendido aplicable el criterio de la Corte Suprema en el sentido de que las garantías constitucionales del debido proceso y de defensa en juicio exigen que la acusación contenga un detalle preciso de la conducta imputada, a efectos de que el procesado pueda ejercer en plenitud su derecho de ser oído y producir prueba en su descargo, así como el de hacer valer todos los medios que conduzcan a su defensa conforme a las leyes de procedimientos.

La exigencia contenida en el reglamento nacional (Decreto N° 467/1999) en cuanto a que debe consignarse una relación circunstanciada de los hechos, obliga al sumariante a describir cada uno de los hechos investigados, la apreciación de la prueba producida según la sana crítica, los fundamentos que llevan a tener por acreditada la materialidad de la falta investigada y los agentes han cometido la presunta irregularidad.

Si tomamos en consideración la descripción “abierta” de algunos tipos legales disciplinarios y la relativización del principio de tipicidad, resulta esencial que el instructor describe con detalle los hechos, actos u omisiones, y todos los elementos que permiten encuadrar la irregularidad cometida en una falta disciplinaria. Los principios del debido proceso adjetivo, transparencia e incluso la buena fe confluyen en esta etapa sumarial.

La calidad de sumariado se adquiere cuando es convocado a declarar, acto esencial del procedimiento que es presupuesto de los posteriores.

En definitiva, el agente sumariado debe comprender en forma clara y precisa la falta imputada y sus consecuencias, para encontrarse en condiciones para responder los cargos que se le formulen.

En la etapa contradictoria se produce la denominada “defensa técnica”, en la cual el sumariado puede concurrir con asistencia de letrado, tomar vista de las actuaciones, presentar su descargo, ofrecer prueba y alegar sobre su mérito concluyendo con un nuevo informe del instructor.

En esta defensa, se refutan los actos u omisiones que constituyen el objeto sumarial, es decir el agente produce su versión de lo sucedido, explicando y/o negando y ofreciendo la prueba en que sustenta su posición.

III. CONTROL JUDICIAL Y EL SUMARIO PREVIO

Vinculado directamente con la garantía del debido proceso adjetivo y la necesidad de permitir que el sancionado pueda producir las pruebas pertinentes que hagan a su defensa, la instrucción del sumario administrativo previo ha sido materia de justiciabilidad con distintos alcances.

Debemos distinguir el cese o baja de un agente según se trate de la aplicación de una sanción, del supuesto originado en una medida de reestructuración general.

Bajo este último aspecto, por ejemplo, se dictaron las conocidas leyes de prescindibilidad, convalidadas judicialmente, aplicando como criterio que la baja de un agente como medida de carácter general, no requiere un procedimiento previo de evaluación de la conducta del agente para legitimar la finalización del vínculo laboral.

En cambio, en los casos de sanciones de carácter particular (suspensiones, despidos), se abordó el tema analizándolo desde el punto de vista de la protección que emana del Artículo 14 bis de la Constitución Nacional, que garantiza “la protección contra el despido arbitrario” y la “estabilidad del empleado público”.

En el caso “Sotelo”, la Sala I del Fuero Contencioso Administrativo Federal entendió que la garantía del debido proceso no se circunscribía al ámbito exclusivo del derecho penal, sino que los principios inherentes al “debido proceso legal” emergían de la Constitución Nacional. Así, como consecuencia del principio cardinal de legalidad administrativa, el deber de la Administración pública es encauzar su actuación dentro del marco y con sujeción estricta a la ley y al derecho, evitando prescindir de las garantías consagradas en el ordenamiento jurídico, la dispensa de instrucción de sumario resulta razonable en el caso de sanciones disciplinarias menores, mas no en supuestos donde se investiga la imposición de una medida de extrema gravedad como la analizada en el presente.

En general, la jurisprudencia fue contundente en sostener que el sumario es una de las formas o modalidades de garantizar el derecho de defensa, por lo cual en el caso de no formalizarse, debe surgir en forma clara que el sancionado tuvo oportunidad de ejercer ese derecho en forma plena.

Es interesante el análisis que se efectúa en la causa “G.” de mayo de 200015. El caso se refería a la decisión del ISSB que declaró la cesantía de un agente, en virtud del Artículo 96 de las normas contenido en su Estatuto. Ese precepto estableció que la suspensión y cesantía, en caso de surgir de registros y constancias documentales, podían disponerse sin necesidad de investigación previa. El tribunal interviniente señala que, por más que el Estatuto contemple esa amplia atribución, ello no significa que no se diera al administrado la posibilidad de ejercer su derecho de defensa con las apropiadas formalidades sustanciales, siendo esencial a todo trámite administrativo en que estén en juego derechos subjetivos, la observancia del principio fundamental de derecho de defensa del administrado.

De esta forma, la circunstancia de que el actor haya ofrecido un descargo escrito carecía de relevancia si el procedimiento que se siguió, para la imposición de la medida expulsiva, se caracterizó por su desorden y carencia de formalidad.

No ha sido ésta la posición mantenida por la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires, en el año 1999, en “Buján, Carlos Héctor c/ Municipalidad de Tigre –demanda contencioso administrativa”-. En esa oportunidad, se analizaba el caso de un agente de la Municipalidad de Tigre, Jefe de Departamento, que fue dejado cesante sin sumario administrativo previo.

Allí se decidió –entre otros casos– que la falta de instrucción sumarial no determina la nulidad del acto, pues “su sustanciación que ofrece al particular la posibilidad de formular descargo y probar en contrario la imputación resulta lógicamente vinculada a supuestos en que la falta de disciplina no se verifique por la mera comprobación objetiva [en el caso la cuestión central

consistía en determinar la existencia de abandono de servicio” (Considerando VIII del voto del Dr. Pisano)].

Es sumamente restrictivo el criterio de revisión aplicado por el Alto Tribunal Provincial, en lo relacionado con los procedimientos administrativos cumplidos en el ámbito de la Administración, y en esa línea de pensamiento entendió que se justificaba esa revisión solamente en circunstancias excepcionales, frente a la configuración de un flagrante atentado al derecho de defensa, que no pueden corregirse en oportunidad de defenderse la parte ante el Tribunal, situación –de excepcionalidad– que no se presentaba en los hechos, dado que el actor había podido articular un recurso administrativo exponiendo allí sus defensas.

Como bien lo sostiene Canadá en su comentario al fallo, el tribunal adhiere a la teoría de la subsanación, entendida ésta como la que postula que no interesa la indefensión del administrado en el ámbito de la Administración pública, si luego pudo defenderse ante la justicia. En el fallo “Valotta, María Concepción c/ Hospital de Pediatría SAMIC-Garrahan- s/ empleo público”, del 1° de junio de 2002, se reiteró la posición de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, en el sentido de que el incumplimiento por parte de la Administración de la garantía del Artículo 18 de la Constitución Nacional no puede ser saneado a posteriori y en otra instancia, pues es requisito esencial para la validez del acto concretar los procedimientos pertinentes.

Por último, cabe recordar el caso “Molinas”¹⁸, en el cual la mayoría de la Corte consideró que dicho funcionario no gozaba de la estabilidad especial que la Constitución Nacional asegura a otros funcionarios, ni le correspondía el procedimiento del juicio político, entendiendo que el Presidente de la Nación, por definición constitucional, era el órgano encargado de valorar la buena conducta del Fiscal General.

Entre otros aspectos, analizó la falta de sumario administrativo previo para remover al funcionario, señalando que cuando la Constitución confiere poder a cualquiera de los órganos de gobierno nacional éstos estaban autorizados a elegir los medios que a su juicio fueran los más conducentes para el mejor desempeño de aquéllos.

También consideró: “La fundada sospecha que recae sobre un funcionario público de haber cometido delitos dolosos contra la Administración pública y la fe pública, derivada del dictado del auto de procesamiento, es causa suficiente y razonable para que resulte inadmisibles la permanencia en su función del titular de un organismo que, como la Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas, tiene a su cargo la investigación de la conducta administrativa de los agentes de la Administración pública, y que entre otras funciones, debe denunciar ante la justicia competente hechos que considere presuntos delitos” (Considerando 20).

En disidencia, el Juez Belluscio rechazó este criterio y reafirma que el auto de procesamiento no es suficiente para acreditar la mala conducta, pues se trata de una medida fundada sólo en la existencia de prueba semiplena de delito o indicios sobre su autoría. En el ámbito administrativo, la indicada presunción sólo puede ser desvirtuada mediante el correspondiente sumario que respete las reglas del debido proceso.

Pero es en el voto del Dr. Petracchi en el que encontramos una clara justificación del sumario previo, como condición de una sanción disciplinaria. Sostiene: “La necesidad de ese procedimiento, responde a varios motivos, por un lado satisface a un inequívoco derecho que asiste a aquél a conocer las faltas que se le reprochan, a alegar sobre ellas y a producir la prueba que se estime conducente. Son éstos requerimientos del debido proceso adjetivo, que garantiza la Constitución Nacional y que deben ser mantenidos en todo trance en el Estado de Derecho. Asimismo, tal procedimiento resulta imprescindible para el encargado de valorar dicha conducta y decidir la suerte del sumariado [...]. Por lo demás ello también posibilita que los gobernados tomen conocimiento del obrar de sus funcionarios –tanto de los juzgados como de los juzgadores– dándose así el cumplimiento al deber antes mencionado”.

IV. CUESTIONES SOBRE LA PRUEBA

En el régimen nacional, tanto el sumariado como las partes acusadoras –si éstas se hubiesen presentado en tal calidad (Sindicatura General de la Nación y Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas) – pueden proponer medidas probatorias, tanto en la etapa de investigación como por supuesto en la contradictoria.

Los elementos de pruebas –conforme el Decreto N° 467/1999– son apreciados de acuerdo a las reglas de la sana crítica, lo que significa que “el legislador no ha predeterminado el valor que debe asignarse a esos datos objetivos, sino que ha dejado que ellos sean ponderados según las reglas de la lógica, de la psicología, y de la experiencia, tanto por el instructor como por la autoridad que dicta el acto conclusivo”.

Este sistema también denominado de libre convicción radica en que la ley no vincula a la autoridad fijando pautas que cercenen su arbitrio. Por eso tiene amplias atribuciones para apreciar las pruebas, según “los principios lógicos reguladores del correcto entendimiento humano”. Ese razonamiento debe ser puesto de manifiesto en el acto administrativo que dicte al concluir el sumario administrativo.

Los poderes públicos están vinculados a los valores materiales del ordenamiento jurídico y no a los meramente formales. Entre aquellos valores, consagrados en la Constitución, se encuentra la justicia, la cual ha de entenderse como justicia material.

Con esa concepción, es el Poder Ejecutivo, particularmente, el que “en su doble función de impulsor de la legalidad y servidor imparcial de los intereses generales no puede permanecer neutral en esta materia [...]. La búsqueda de la decisión justa es el gran reto que el Estado material de Derecho le impone a la Administración pública para hacer realidad el valor de la Justicia”.

Se reconoce que si la autoridad administrativa competente para decidir en un sumario considera que el instructor no ha dado primacía a la verdad jurídica objetiva, puede apartarse del informe de éste y resolver en consecuencia.

IV.1. La declaración del sumariado

La declaración como sumariado constituye una forma esencial del procedimiento; su omisión afecta los actos que se vinculan con él, pues desde la requisitoria hasta el descargo y la resolución, sin haber asumido tal carácter, resultan írritos.

Previo a recibirle declaración indagatoria, debe hacerse saber al declarante las causas que determinaron la instrucción, la responsabilidad que se le atribuía, la posibilidad de ser asistido por un letrado o de negarse a declarar sin que ello hiciera presunción en su contra, todo ello, sin exigirle juramento o promesa de decir verdad.

Resulta nulo el sumario administrativo y también la resolución administrativa que dispuso la cesantía del agente si al tomarle la declaración en carácter de testimonial, se vulneró su derecho de defensa en el trámite del sumario administrativo.

La declaración como testigo, sin haberle indicado que podía negarse a declarar y ser asistido por un letrado, invalidan el procedimiento; máxime si las imputaciones al agente surgieron de sus propias declaraciones testimoniales.

Aplicando los criterios del proceso penal, la Corte Suprema de Justicia de la Nación sostuvo que permitir la declaración de una persona, previo juramento de decir verdad, sin darle antes a conocer el motivo de su citación, afecta la garantía del Artículo 18 de la Constitución Nacional en cuanto establece que nadie puede ser obligado a declarar contra sí mismo. En ese sentido, consideró que las posiciones tomadas al procesado, bajo juramento, son contrarias a la cláusula constitucional pues tal juramento entraña, en verdad, una coacción moral que invalida los dichos expuestos en esa forma. Exigir juramento al imputado a quien se va a interrogar, constituye

una manera de obligarle, eventualmente, a declarar en su contra. La declaración de quien es juzgado por delitos, faltas o contravenciones, debe emanar de la libre voluntad del encausado, el que no debe siquiera verse enfrentado con un problema de conciencia, lo que sería colocarlo en la disyuntiva de faltar a su juramento de decir verdad. Esto es extensivo a las actuaciones administrativas; las garantías constitucionales del debido proceso y de la defensa en juicio son de inexcusable observancia en todo tipo de actuaciones inclusive en los procedimientos administrativos de naturaleza disciplinaria.

En resumen, las garantías constitucionales se encuentran violadas si el sustento de las imputaciones que se le formulan al agente surge de sus declaraciones prestadas testimonialmente, pues en ese carácter no pudo ejercer el derecho de negarse a declarar ni servirse de asistencia letrada. En el caso, el despido se fundó en los testimonios que prestó el agente, previo juramento de decir verdad y sin perjuicio de que tal vez las faltas pudieron ser acreditadas a través de otros medios, las circunstancias de las que derivó su responsabilidad, se basaron en sus respuestas.

En cuanto a si el reconocimiento de los hechos es suficiente para tenerlos por ocurridos o si es necesaria la producción de otras pruebas, la doctrina penal señala que la declaración indagatoria no constituye un medio de prueba sino de defensa, aunque pueda contener elementos de convicción como ser el dicho confesorio.

Sobre este aspecto, adhiero al criterio sostenido en la causa “Plácido, Rita”, por la Cámara Contencioso Administrativa y Tributaria de la Ciudad de Buenos Aires –voto del Dr. Corti–, en la que se sostiene que la Administración debe acreditar la materialidad de los hechos y que si bien el reconocimiento del agente puede ser un elemento decisivo, prima facie no es el único, dado que el procedimiento administrativo se aplica a los principios de la verdad material, impulso e instrucción de oficio.

Todo ello refleja un rol activo de la Administración en los procedimientos por estar comprometido el interés público.

Resulta esencial la aplicación del principio de congruencia, en la declaración indagatoria, lo que implica que se lo interroge sobre los hechos endilgados, describiéndoselos en forma precisa.

IV.2. Medios de prueba

Uno de los aspectos que merece atención a la hora de valorar el alcance del debido proceso adjetivo, es el de los medios de pruebas que la propia Administración produce, utilizando cámaras ocultas o escuchas telefónicas.

Hemos extraído tres ejemplos de jurisprudencia que se diferencian por la modalidad aplicada en la obtención de aquellas. En ellos se declararon la validez de los medios de prueba aplicados, son los casos “Le Donne” (en el cual la Administración pre-constituye prueba), “Plácido Rita” (la prueba es obtenida por un tercero ajeno a la Administración), “De Lorenzi” (organismos públicos disponen cámaras ocultas y escuchas telefónicas en un ámbito privado).

En el primer caso, la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza interpretó que no existían inconvenientes para que la Administración pública recurriera a formular una constancia de que se iba a preconstituir una prueba, que obviamente sería una prueba de cargo de un futuro sumario y que luego debería ser confrontada con la réplica de la defensa, que podría cuestionarse y demostrar o no la falsedad de su contenido.

Frente a una prueba de cargo preconstituida en la etapa investigadora e instructora del proceso disciplinario del sumario administrativo, sobreviene dentro de los mismos procedimientos una etapa de descargo y defensa que es plenamente ejercida y en la que el sumariado puede y debe precisamente neutralizar la prueba de cargo, con la que el instructor formula su acusación.

Este criterio fue sostenido en el marco de una causa en la que se analizó el valor

probatorio de las grabaciones efectuadas por una grabadora de filmación, a través del procedimiento denominado “cámara oculta”, dicho Tribunal consideró que a la altura de los avances tecnológicos y en pleno siglo XXI parecería un verdadero despropósito negarle eficacia probatoria, tanto a las filmaciones de la cámara oculta o a las escuchas telefónicas. Si bien existen facilidades tecnológicas que llevan a trucar, alterar o presentar de un modo creíble la realidad, utilizando estrategias y técnicas de falseamiento, existen también modos de ilustrar al intérprete si los medios utilizados han sido o no adulterados, falseados o desfiguran de un modo esencial la realidad grabada, sea fílmica o telefónica.

Ahora bien, estas pruebas aún en el sumario administrativo deben ser tomadas como elementos indiciarios de la registración de los hechos, correspondiendo valorar además otras pruebas.

Los indicios se presentan como presunciones que tienen carácter de medio de prueba. “Se basan en hechos que se encuentran frente al hecho a probar en relación de autonomía y no de representación”.

En ese sentido, el Tribunal Superior de Justicia de Córdoba entendió que la actividad probatoria no necesariamente debe referirse a prueba directa, siendo válida la prueba indiciaria o indirecta, definida como “aquella que se dirige a mostrar la certeza de unos hechos (indicios) que no son los constitutivos de la falta administrativa, pero de los que puede inferirse ésta última, como así también la participación del agente utilizando al efecto un razonamiento basado en el nexo causal y lógico existente entre los hechos probados y los que se trata de probar”.

En ese contexto, otro aspecto a destacar es el agente instigador. Se consideró falta de ética la utilización de esta figura para formar una mise-en-scène, fabricar un escenario que demuestre la intención de los agentes públicos de cometer una irregularidad administrativa o un delito penal. Al igual que el agente encubierto, cuestionándose la validez ética y jurídica de este tipo de procedimientos, ya que se recurre al fraude, a la sorpresa, se atenta contra la buena fe del agente investigado.

Pero como bien ha sostenido el citado Tribunal provincial, “es un tema de delicada dilucidación. Nos encontramos por un lado con la existencia de una generalizada corrupción administrativa y política a través o alrededor de la actividad estatal. Generalmente sus partícipes, con lógico accionar, tratan de no dejar evidencias.

Normalmente los sujetos corruptibles conocen del procedimiento administrativo y tratan de no dejar huellas y procurar su impunidad. Frente a tales dificultades y como un método para luchar contra la corrupción, encontrar pruebas y evidencias, se recurre a estas técnicas modernas de escuchas telefónicas, filmación de circunstancias preparadas para sorprender a los sospechados en acciones verdaderamente reprochables, procurando así muñirse de las evidencias necesarias para proceder a las instrucciones sumariales y de tal manera expulsar a los empleados deshonestos y corruptos. Es verdad que se puede sorprender al agente instigado en su buena fe, pero se trata precisamente de comprobar que el agente instigado es proclive a realizar acciones reprochadas por la sociedad [...]. De todos modos, este procedimiento debe ser cuidadosa y prudentemente evaluado por el juzgador sea penal o disciplinario para tomar las decisiones ajustadas a la realidad y sin desconocer los derechos elementales al debido proceso”.

La figura del agente provocador ha sido varias veces considerada en el ámbito judicial penal, incluso por la Corte Suprema, distinguiéndose el caso del agente que se aprovecha de las oportunidades o facilidades que le otorga el propio investigado, de los que son producto de la actividad creativa de aquellos.

Sobre estos tipos de pruebas y de consuno con la mayoría de los autores, en la causa “Plácido, Rita Celia c/ GCBA s/ impugnación actos administrativos”, la Sala I de la Cámara de Apelaciones Contencioso Administrativa y Tributaria de la Ciudad de Buenos Aires, de junio 2004,

sostuvo que no puede dejarse de lado la posibilidad de recurrir a medios probatorios impuestos por el lógico avance tecnológico, que permitan verificar la existencia de hechos que de otra forma no podrían ser detectados. Aún sin regulación específica, pueden ser admitidos como prueba, siempre y cuando se produzcan dentro de los límites constitucionales, esto es, con respeto al derecho de propiedad, a la intimidad, entre otros.

Por último, en la causa “De Lorenzi, María Gabriela c/ EN - Mº Justicia IGJ- Resol. Nº 6/2008”, la Sala III de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal entendió que las medidas probatorias realizadas mediante los mecanismos cuestionados –video filmación con cámara oculta y grabación de comunicaciones telefónicas– no afectan el ámbito de autonomía individual de la actora que constituye el derecho a la intimidad o hubieren lesionado la garantía consagrada en el Artículo 18 de la Constitución Nacional. Ello porque esos derechos no son absolutos, sino que encuentran su límite legal siempre que se hallen implicados asuntos institucionales o de interés público u ofendan el orden y la moral públicas. En ese sentido, debe tenerse en cuenta la condición de empleada pública de la actora que cumplía funciones en la planta permanente de la Inspección General de Justicia [...] y que proporcionó voluntariamente su número de teléfono particular como también el domicilio del estudio jurídico en el que libremente y por su propia iniciativa concertó y formalizó una entrevista con personas desconocidas por ella para charlar personalmente acerca de trámites ante dicho organismo que esas personas pudieran requerirle [...]”.

En el caso, las pruebas (las filmaciones y grabaciones de audio secretas se llevaron a cabo en un organismo público y en un estudio jurídico particular) estuvieron a cargo de un investigador con conocimiento del Fiscal de Control Administrativo dentro del ámbito de una investigación. Aquél se encontraba facultado para disponer la realización de dichas pruebas, a los fines de verificar un hecho constitutivo de una irregularidad u obtención de pruebas al respecto. También contaba con atribuciones amplias respecto a las medidas de pruebas, siempre que no implicarán injerencia en un derecho o garantía individual, en cuyo caso debía requerir autorización judicial. Como se señaló, en el Tribunal, consideró que el método utilizado era válido y no fueron afectados derechos individuales.

V. EL DERECHO DE DEFENSA EN EL CASO DE SANCIONES MENORES

Debe considerarse si la circunstancia de que las normas estatutarias autoricen la aplicación de sanciones menores, sin sumario previo, obliga igualmente a resguardar el derecho de defensa.

Reiteramos que aun en estos casos se impone el descargo del sumariado, exista o no una norma que expresamente lo establezca, ya que aun en ausencia de ella el debido proceso constituye un principio constitucional de obligatorio acatamiento. El descargo supone un procedimiento reducido tendiente a tutelar el derecho de defensa y a facilitar nuevos elementos de juicio a la Administración. Empero, si bien no requiere la formalidad propia del procedimiento sumarial, debe resguardar, aunque mínimamente, el cumplimiento de los derechos a ser oído; a ofrecer y producir prueba y a una decisión fundada. Todo ello en el marco sumarísimo que la naturaleza de ese trámite implica.

Ahora bien, si no obstante ello la Administración hubiese ordenado instruir un sumario administrativo, a mi entender, ésta debe cumplir con todos los requisitos legales exigidos, no puede so pretexto de que no es necesario instar un procedimiento soslayar el cumplimiento de alguna etapa esencial, pues se estaría configurando una violación al ordenamiento jurídico.

Sobre ello volveré más adelante al referirme a un caso resuelto por la justicia de la Provincia de Buenos Aires acerca de un sumario iniciado a un agente regido por la Ley de Contrato de Trabajo. En definitiva, la exigencia de procedimiento debe guardar debida proporción

con el tipo de infracción que se imputa, de ahí que para las sanciones leves, por ejemplo, apercibimiento y suspensión de hasta cinco días –según el Artículo 35 de la Ley N° 25.164–, se prevea que no se requerirá sumario.

Es razonable este tipo de previsión, pues al asegurarse el derecho de defensa no es dable exigir mayores trámites documentados pues ello sería –al decir de Sánchez Morón– como “matar moscas a cañonazos”.

El derecho de defensa, en el marco del régimen nacional, se garantiza al exigirse la notificación al agente de las imputaciones que se le formulan, citándolo a una audiencia para que efectúe su descargo y acompañe pruebas. Luego, previo dictamen del servicio jurídico permanente del área, la autoridad competente resolverá sin más trámite.

VI. LA TEORÍA DE LA SUBSANACIÓN EN EL PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO

Los aspectos vinculados a la satisfacción de la garantía de defensa en una etapa posterior a la administrativa –cuando en ésta no se respeta– tiene solución jurisprudencial (objetable a nuestro entender), interpretándose que si se configura alguna restricción resulta posible que posteriormente se subsane en la etapa judicial. Las omisiones en las que se pudo incurrir en la instancia administrativa son en principio salvables en la instancia judicial posterior.

El principio general en los tribunales judiciales ha sido que las deficiencias en la sustanciación de los procedimientos administrativos (en el caso de las actuaciones sumariales) no importan violación del derecho de defensa, si la parte que alega la conculcación de este derecho no acredita que las mismas son de imposible subsanación en la posterior instancia judicial.

Esta teoría se basa específicamente en que el desplazamiento del derecho de defensa a una etapa posterior a la resolución del caso, es válida siempre que medie la posibilidad de atacar la resolución para hacer efectivo el ejercicio de ese derecho. El defecto es subsanable si el derecho de defensa puede ser ejercido en un recurso administrativo o judicial posterior.

Con ese razonamiento si en el sumario previo se presentaron vicios en algún aspecto concerniente al derecho de defensa, con este criterio, se encontrarían subsanados si posteriormente al tramitarse el recurso jerárquico se concedió la oportunidad de ejercerlo con amplitud.

Cabe rechazar el pedido de nulidad del procedimiento administrativo –en el caso, del sumario administrativo– si con ello sólo se satisface un principio teórico; razón por la cual no corresponde hacer lugar a dicha solicitud cuando el defecto es subsanable, sin afectar el derecho de defensa del administrado en el posterior proceso judicial.

Por ello, cualquier omisión de un trámite en el expediente administrativo no resulta suficiente para motivar la nulidad de la resolución emitida en él, dado que tal declaración de nulidad requiere la ponderación, en cada caso, de las consecuencias que producen a la parte interesada, la omisión que endilga y si deriva en la falta de defensa. En ese sentido, se ha valorado que “el principio de economía procesal impide la anulación de dicha resolución cuando, aún subsanado el defecto con todas sus consecuencias, es de prever que, lógicamente, se emitirá un acto administrativo igual al anulado”⁴².

La Sala I de la Cámara Nacional Federal en lo Contencioso Administrativo en la causa “Nazzareta, Diego Andrés c/ CNRT Res. N° 2.233/2004 s/ medida cautelar autónoma”, del 18 de noviembre de 2005, coincide en que no puede subsanar en el proceso judicial a las omisiones del procedimiento administrativo. El criterio opuesto lo sostuvo la Sala III en “La Internacional Empresa de Transporte de Pasajeros S.A.C.C.F. c/ Comisión Nacional de Regulación del Transporte”, del 28 de febrero de 2006.

Coincidimos con la postura que entiende que el debido proceso, para ser efectivo, debe ser ejercido con anterioridad a la sanción misma. De allí la necesidad del “sumario previo”. No se

puede asimilar la garantía del debido proceso previo con el acceso al control administrativo a través de la vía recursiva, pues son dos temáticas diferentes. En efecto, el recurso es una impugnación de un acto administrativo que se interpone a posteriori de la imposición de la sanción. Su objetivo es agotar la vía administrativa como paso previo a la judicial.

Ello armoniza con los principios del derecho disciplinario moderno, enmarcados en los postulados contenidos en las nuevas constituciones, que distinguen entre vía recursiva y descargo o sumario previo, como dos garantías independientes e igualmente valiosas, la primera instituida para posibilitar el efectivo control de legalidad de la actividad administrativa y la segunda como concreción de la garantía constitucional del debido proceso legal. Así las cosas, la omisión de al menos un mero descargo no puede en modo alguno considerarse suplida por la posterior instancia recursiva.

Sin embargo, la teoría de la subsanación ha encontrado sus límites, en la opinión de la Procuración del Tesoro. En ocasión de considerar que es de cumplimiento ineludible el derecho de defensa, conforme al procedimiento del Decreto N° 1.421/2002; entendió que si bien el agente a quien se aplicó una cesantía por inasistencias injustificadas pudo argumentar su defensa al interponer el recurso de reconsideración y jerárquico, no surgía de las actuaciones que sus dichos hubiesen sido investigados y que se hubiera producido la prueba ofrecida por él. Por ello, sin perjuicio de que las inasistencias fueron justificadas, lo que podía dar lugar a una cesantía, se debió –en la etapa recursiva– proveer las medidas necesarias para determinar con un grado mayor de certeza dicho extremo.

Como sostiene el Fuero Contencioso Administrativo y Tributario de la Ciudad de Buenos Aires en la causa “Rackauskas”, la teoría de la subsanación no puede ser entendida en términos absolutos, debiendo ponderarse en cada caso la entidad del perjuicio que pudo causarle al particular la omisión de algún requisito del acto y si ese perjuicio persiste luego de la pretendida subsanación. Con cita de Comadira recuerda que la facultad disciplinaria está sujeta a condicionamientos formales y sustanciales que impone el ordenamiento normativo.

VII. LA SUSPENSIÓN O TRASLADO DEL PERSONAL SUJETO A SUMARIO ADMINISTRATIVO

Las normas legales suelen autorizar a la Administración a trasladar al agente público que se encuentra sometido a sumario disciplinario, ya sea se encuentre sumariado o no. No se trata del ejercicio del ius variandi, sino de una potestad motivada en los hechos y la conducta presunta del agente, investigada en el procedimiento.

Sin perjuicio de lo que indique el ordenamiento jurídico, las suspensiones preventivas deben serlo por tiempo determinado, la prórroga sucesiva de dicha medida a lo largo de toda la tramitación del sumario deviene en irrazonable y produce un efectivo perjuicio al agente, máxime si el acto de suspensión no fijó un plazo concreto, sino que lo hizo hasta la conclusión del sumario administrativo.

Su finalidad es permitir asegurar el éxito en cuanto a la reunión de la prueba, evitando que la permanencia en las funciones del agente pueda ser inconveniente para el esclarecimiento del hecho, es decir que la prueba pueda dispersarse o entorpecer la investigación.

Similar límite cabe exigir en el caso de que la suspensión fuera supeditada a la finalización de la causa penal. Si además fue citado a declarar, esa medida provoca graves consecuencias en el agente “al afectar un derecho natural y de raigambre constitucional como es el derecho a trabajar (Artículos 14 y 14 bis de la Constitución Nacional) y constituye una medida extrema cuyo ejercicio es restrictivo a la luz de sus basamentos éticos y jurídicos”.

Si la suspensión preventiva que se le impuso al agente en ejercicio de sus funciones fue dispuesta con fundamento en el auto de procesamiento dictado en el juicio penal, al declararse la

prescripción de la acción penal, cesó la situación procesal que dio lugar al dictado de aquella suspensión, por lo que corresponde dejarla sin efecto.

Ello sin embargo no habilita al agente a reclamar por salarios caídos ya que en su oportunidad la decisión preventiva fue válida, además “la causa sustancial del acto nunca desapareció, circunstancia que en alguna medida es imputable al propio agente, que aceptó que la causa penal concluye por prescripción y no por una clara exculpación”. En el caso del traslado del empleado, es necesario que se le haga conocer en su real dimensión los motivos reales de la medida, y por ende que el acto se encuentre debidamente motivado a efectos de no afectar el derecho de defensa.

VIII. LOS PLAZOS DE CADUCIDAD EN EL PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO. EFECTOS DE LA DEMORA EN LA TRAMITACIÓN DEL SUMARIO

El Artículo 38 de la Ley N° 25.164 establece que los plazos perentorios e improrrogables para resolver los sumarios administrativos nunca podrán exceder de seis meses de cometido el hecho o la conducta imputada.

Esta norma ha dado lugar a que la Procuración del Tesoro considerará que esa disposición cercena la potestad disciplinaria de la Administración pública. En virtud de ello y a fin de afianzar la justicia, la única solución posible, mientras no sea derogada, el Poder Ejecutivo debe no aplicarla, pues existen razones suficientes como para considerar fundadamente cuestionada su constitucionalidad.

Con esa línea argumental, cabe entender que la caducidad de la instancia halla justificación en la necesidad de conferir un instrumento al Estado para evitar la indefinida prolongación de los juicios, pero no puede constituir un artificio tendiente a impedir un pronunciamiento sobre el fondo del caso. Es incluso contrario al Artículo 18 de la Constitución Nacional pues todo imputado –luego de un procedimiento tramitado en forma legal– necesita de un pronunciamiento que defina su posición frente a la ley y a la sociedad, y que ponga término a la situación de incertidumbre.

El Artículo 38 entonces aparece como “un artificio tendiente a impedir un pronunciamiento sobre el fondo del pleito”, pues no se reglamenta razonablemente el derecho constitucional de la defensa en juicio del agente público. Pero, además, lo grave es que mediante esta norma se restringe la potestad disciplinaria de la Administración pública, impidiéndole el ejercicio de una facultad inherente al poder administrador otorgada por la Constitución Nacional como es la de remover a sus empleados.

En modo alguno puede interpretarse que el legislador se ha referido a plazos perentorios e improrrogables, cuyo vencimiento pueda significar la extinción de la acción disciplinaria por no haberse dictado la resolución.

Es por ello que el plazo durante el cual el instructor debe llevar a cabo su investigación es ordenatorio, indicativo y no perentorio, por ello su vencimiento no determina la caducidad de la investigación aún no realizada. La demora injustificada en la tramitación sólo puede derivar en la responsabilidad del instructor, pero no la caducidad.

Este instituto, conforme a la Ley de Procedimientos Administrativos, procede en los procedimientos en los cuales no rige como regla el principio de oficialidad, es decir en aquellos cuya sustanciación depende del impulso de los administrados.

En ese sentido, el Artículo 1º, inc. e), apartado 9º, de la Ley N° 19.549, prevé que la caducidad no es aplicable a los procedimientos en los cuales la Administración considere que debe continuar por sus características o por estar comprometido el interés público.

El Profesor Comadira, en oportunidad de desempeñarse como Síndico General de la Nación, tuvo ocasión de considerar este argumento y analizar que no resulta dudoso que “el

interés público aparece comprometido cuando se imputa a un agente de la Administración el incumplimiento de sus deberes funcionales o la transgresión de prohibiciones propias de su estado, motivo por el cual el instituto de la caducidad del procedimiento administrativo es incompatible con los valores involucrados en la investigación disciplinaria". Agregó que es irrazonable someter el procedimiento sumarial a la caducidad así como absurdo y dogmático, pues admitiendo el plazo se alteraría gravemente la potestad disciplinaria, como poder inherente a la organización administrativa.

Coincido con estos criterios. Una solución contraria acarrearía perjuicio disvalioso tanto en lo que hace a la tramitación en sí, por la presión que se ejerce sobre el instructor, como por los resultados, pues el mero transcurso del tiempo tendría efectos exculpatorios. Deben apreciarse la dilación causada por diligenciamiento de oficios, pericias u otros trámites, cuya duración no depende del instructor.

Sin embargo, entiendo que siempre corresponderá analizar los supuestos especiales pues el ejercicio de una potestad y la necesidad de preservarla, no puede ir en desmedro del agente y del propio interés público que justamente se trata de proteger con la inaplicabilidad de aquel instituto. Y ello sucede cuando el procedimiento de ser una vía idónea para investigar los hechos y también ejercer el derecho de defensa, se convierte en un simple cúmulo desordenado de fojas que dilata la resolución del caso y en una carrera de obstáculos como lo ha indicado Escola.

En definitiva, corresponde que en materia del procedimiento disciplinario el análisis de la caducidad deba ir acompañado del de la eficiencia y eficacia.

Creo oportuno traer a colación los principios establecidos por la Corte Interamericana de Derechos Humanos acerca del reconocimiento del derecho a un proceso "dentro de un plazo razonable" previsto en la Convención Americana con fundamento, entre otras razones, en la necesidad de evitar dilaciones indebidas que lleguen a traducir una privación y denegación de justicia. A pesar de que la Convención no ha aclarado el alcance de la expresión "plazo razonable", existen muchísimos antecedentes en la jurisprudencia internacional que han considerado, a la luz de las circunstancias particulares de cada caso, los siguientes criterios: la complejidad del litigio, la conducta de los demandantes y de las autoridades judiciales, y la forma como se ha tramitado la etapa de instrucción del proceso.

Es interesante una decisión de la Corte Superior de Justicia de la Provincia de Santa Fe, que debió decidir acerca de la nulidad de una sanción disciplinaria de cinco días de suspensión, aplicada a una docente, a los cinco años y dos meses de acontecidos los hechos, cuando el procedimiento administrativo estuvo paralizado durante tres años y ocho meses a la espera de un dictamen.

En el caso, resultaba de aplicación una ley provincial que establecía que el docente no podía estar afectado por la instrucción de un sumario por un plazo mayor de ciento ochenta días, plazo que se había excedido en demasía, habiéndose advertido que la Administración no alegó o advirtió motivos razonables que justifican la demora.

IX. PROGRESIVIDAD VERSUS DERECHO DE DEFENSA

Superada la etapa de investigación, la autoridad competente para dictar el acto conclusivo es quien puede, ante el asesoramiento del servicio jurídico permanente, ponderar si se dan circunstancias especiales para reabrir el sumario. Ello puede configurar ante alguna nulidad absoluta durante el procedimiento o para lograr una investigación integral de los hechos objeto de la pesquisa que no hubieran sido debidamente examinados. Siempre deberá ponderarse en cada caso si esa reapertura afecta el principio de progresividad y preclusión, según el cual si hubo un procedimiento disciplinario cumplido regularmente deviene improcedente retrotraer el trámite a etapas superadas.

Como principio general, el procedimiento del sumario administrativo disciplinario se compone de diversas etapas y el principio de progresividad impide retrotraerlo a etapas superadas, en tanto los actos realizados regularmente se precluyen, sin que sea necesario su notificación. El fundamento de ello es la seguridad jurídica, pero también como lo sostuvo la Procuración del Tesoro de la Nación, se basa “en la necesidad de lograr una administración de justicia rápida dentro de lo razonable; pero sobre todo, satisfacer una exigencia consustancial con el respeto debido a la dignidad del hombre cuál es el reconocimiento del derecho que tiene toda persona a liberarse del estado de sospecha”.

X. EL CASO DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SUJETO A LA LEY DE CONTRATO DE TRABAJO

En el ámbito nacional, el personal regido por la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) que resulte pasible de sanciones administrativas tiene restringido su derecho de defensa en sede administrativa. Este criterio es el sostenido por la Procuración del Tesoro de la Nación, al entender que la vigencia del Régimen de Contrato de Trabajo implica que la Administración cuando decide poner fin con justa causa a la relación laboral, no es necesario la aplicación de sanciones de cesantía o exoneración previo sumario, pues ello es propio de la relación de empleo público. “De allí que en tal supuesto, la Administración debe ocuparse de contar con adecuado respaldo probatorio para demostrar la existencia de la justa causa de despido en el juicio laboral que eventualmente promoviera el empleado [...]. De ello se deriva que salvo la existencia de normas legales o convencionales que impongan la necesidad de realizar sumario, corresponderá simplemente extinguir la relación notificando tal decisión y la justa causa que se invoque, y coleccionar las pruebas necesarias para la demostración de la existencia de tal causa en sede judicial”.

Por lo tanto, esos agentes públicos recién están en condiciones de hacer valer todas las pruebas que hacen a su defensa, una vez producido el distracto o, por ejemplo, de aplicada una sanción de suspensión; lo que para nosotros constituye una flagrante transgresión a las normas constitucionales. El derecho de defensa es una garantía cuya vigencia permite evitar el uso abusivo de las potestades disciplinarias, pero que también un sumario previo como todo procedimiento administrativo, es una exigencia de una mejor Administración: el administrado, con sus peticiones y reclamos, “es coadyuvante importante en el logro de una actividad administrativa legítima y eficaz”.

Estamos en el ámbito de la denominada “tutela administrativa efectiva”, principio que se perfila como una garantía sustancial, que gravita directamente tanto en el procedimiento administrativo como en la actividad general de la Administración pública. “Su inserción en la actividad administrativa debe ser adecuadamente ponderada con el fin de distinguirla de aquella noción más conocida denominada tutela judicial efectiva”.

En ese sentido, se ha sostenido que de igual forma que el debido proceso estatuido en el Artículo 18 de la Constitución Nacional fue extendido al procedimiento administrativo, las normas convencionales que se refieren a la protección judicial o al recurso judicial se trasladaron a planos diferentes del accionar estatal. Esta particularidad se detecta en el caso “Astorga”, en el cual la Corte, para definir el contenido de la tutela administrativa efectiva, “recurre a la noción habitual de la garantía de defensa en juicio detallando los elementos distintivos que se presentan en el marco de la gestión administrativa. Se extrapola de esa manera el concepto de defensa en juicio que había desarrollado durante años al ámbito de la Administración pública y se construye el concepto examinado [...]. Los nombres cambian pero los objetivos son los mismos y por ende todas las construcciones pensadas para la defensa en juicio se vuelven aplicables”.

En definitiva, la interpretación de la Procuración del Tesoro de la Nación es contraria a las

normas constitucionales y a los tratados de derechos humanos.

Pero veamos el Artículo 67 de la LCT: “Facultades disciplinarias. Limitación: El empleador podrá aplicar medidas disciplinarias proporcionadas a las faltas o incumplimientos demostrados por el trabajador. Dentro de los treinta (30) días corridos de notificada la medida, el trabajador podrá cuestionar su procedencia y el tipo o extensión de la misma, para que se la suprima, sustituya por otra o limite según los casos. Vencido dicho término se tendrá por consentida la sanción disciplinaria”.

¿El trabajador del sector privado se encuentra en mejores condiciones que el trabajador público?

¿Es posible que en los casos de los agentes públicos sujetos a la LCT dicho régimen legal se aplique “parcialmente”, sin que se le permita hacer uso de la defensa del Artículo 67?

Abogamos porque dicho organismo asesor modifique su criterio y adopte un criterio constitucional.

XI. ¿EL PERSONAL CONTRATADO PUEDE SER SOMETIDO A SUMARIO DISCIPLINARIO?

Con el término precarización incluimos todos los tipos de contratación de personal que bajo las denominaciones de “contratado, transitorio o temporario”, carecen de estabilidad. El contratado es una tipología de agente público que todos los regímenes jurídicos de empleo prevén como una categoría excepcional que cumple funciones en situaciones determinadas, excepcionales o transitorias.

Hemos sostenido que durante la década de 1990 se intensificaron las relaciones de trabajo en el ámbito de la Administración regidas por contratos de locación de servicios de derecho público, ajenos a los sistemas de función pública o a las normas marco y a la ley de contrato de trabajo.

El personal contratado al que nos referimos es de antigua data, es decir los Estatutos han previsto esta figura. Por ende, no es ilegítimo que el Estado celebre estos contratos, sino el ejercicio abusivo y la desviación de poder que produce el uso indiscriminado de esta figura.

En definitiva, estos regímenes dejaron de ser excepcionales o temporarios para convertirse en una modalidad típica y habitual en el Sector Público.

Sin perjuicio de lo dicho, creemos que existen características comunes a todos los agentes contratados que le dan entidad y permiten diferenciarlos de otros. Ellas son:

- 1) Carecen de estabilidad y, por consiguiente, no tienen derecho a la carrera administrativa, ni están sometidos a los regímenes disciplinarios aplicables a los agentes de planta permanente, salvo que expresamente así se establezca.
- 2) Las relaciones contractuales son por tiempo determinado, vencido el cual no se admite la tácita reconducción.
- 3) Los agentes no gozan de licencias, justificación, ni franquicias (luego haremos las salvedades del contratado comprendido en el Artículo 9º de la Ley N° 25.164).
- 4) La Administración puede rescindir el contrato en cualquier momento.
- 5) La rescisión (o revocación) del contrato en forma anticipada no da derecho a indemnización alguna.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación durante décadas resolvió diversos planteos, en cuanto al régimen aplicable (derecho público o privado) y a los derechos del personal contratado (reconocimiento de estabilidad y/o indemnización).

Respecto de la primera cuestión, su jurisprudencia está marcada por dos etapas. En un primer momento, el caso del personal contratado partía del análisis del tipo de función: si ésta no constituía una tarea propia de los cuadros de la Administración, la relación se regía por las normas del derecho del trabajo. Luego, con las causas “Jasso” y “Gil” se abre una segunda etapa, en la

que centra su interpretación en las formas de contratación contempladas en la Ley N° 22.140, limitando la aplicación de la LCT. En cuanto al reconocimiento de la estabilidad y/o indemnización sustitutiva de esa garantía, el Máximo Tribunal mantuvo un criterio uniforme al rechazar las pretensiones del personal contratado, con los siguientes criterios:

- a) el carácter temporario o transitorio de las tareas;
- b) el tiempo de la prestación;
- c) la impugnación de la designación transitoria. La teoría de los actos propios;
- d) cumplimiento de los requisitos exigidos para el ingreso en planta permanente;
- e) el vencimiento del plazo del contrato;
- f) la contratación de personal como cuestión política no justiciable;
- g) inexistencia de desviación de poder.

Sin embargo, en el año 2010 abre una brecha en el reconocimiento de los derechos de este personal reconociéndose indemnización basado en la desviación de poder de la empleadora, aunque descarta la aplicación del régimen de la LCT. Todo ello, sin apartarse del precedente “Gil”, tal como expresa en el Considerando 7°, decisión en la que sostuvo: “[...] el voluntario sometimiento a un régimen, sin reservas expresas, comporta un inequívoco acatamiento que determina la improcedencia de su impugnación ulterior”.

Ahora bien, la realidad en la Administración pública muestra altos porcentajes de personal que carece de estabilidad y a quienes no les son aplicables ciertas consecuencias propias de esa garantía, como las derivadas de la potestad disciplinaria.

En este último sentido, la Procuración del Tesoro descartó que dicho personal pueda estar sometido a sumario administrativo. Entendió que la ausencia de una norma que establezca una sanción disciplinaria específica para los agentes contratados, implica que cualquiera que se imponga (salvo la remoción) genera la violación del principio de legalidad de las penas previsto en el Artículo 1° de la Constitución Nacional. Por ello, la convocatoria a declarar como sumariado se encuentra afectada de nulidad, en la medida que no se le aplica el régimen disciplinario.

A contrario sensu, opinamos que el instructor puede –salvo que la norma legal o reglamentaria se lo prohibiera– citar a prestar declaración informativa e incluso indagatoria a un agente en esas condiciones, con la salvedad de que no se encuentra obligado a presentarse y que ello no le aparejará consecuencias legales. Esta posibilidad permitiría que el citado pueda ejercer su derecho de defensa, en salvaguarda de su honor y su moral.

En todo caso, el acto de cierre del sumario podrá expresar que de haber estado comprendido en el régimen disciplinario, hubiera sido pasible de una sanción determinada. Ello si pudo ser indagado (por voluntad del propio agente) y, en consecuencia, presentar sus medios de defensa. De lo contrario, no podría imputarse, aun hipotéticamente, falta alguna.

Estas situaciones no dejan de mostrar un elevado casuismo, que merece un análisis particular en función del objeto sumarial y del interés público involucrado. Es posible confirmar las críticas que formulamos al inicio respecto del sistema de empleo público vigente en nuestro país, el que termina por convertir a la potestad disciplinaria en una utopía. Sobre lo que no tenemos dudas, es acerca de la imposibilidad de sancionar a quienes están excluidos del régimen disciplinario.

XII. SALARIOS CAÍDOS

Se desestima la procedencia de salarios caídos, por aplicación de la doctrina según la cual salvo disposición expresa y específica del caso, no procede el pago de sueldos por funciones no desempeñadas correspondientes al lapso entre la separación del cargo del agente y su reincorporación.

En la causa “Sandez, Martha”75, la Corte si bien entiende que los agravios relacionados con la anulación de la medida disciplinaria y a la condena de daño moral no son suficientes para demostrar la existencia de un caso de arbitrariedad, que justifique la intervención de la Corte, sí es viable esa intervención respecto al reconocimiento, que realizó la Cámara, de los salarios caídos.

En el caso, el Reglamento de Sumarios del Consejo Federal de Inversiones cuando establece el pago de sueldos para funciones no desempeñadas, lo justifica en el supuesto de deducción del recurso de revisión del Artículo 27 de ese reglamento y en el caso de que el órgano, que dictó el acto de baja, lo dejaba sin efecto (Considerando 6º). Esa solución no puede hacerse extensiva en el cual la nulidad de la cesantía y la reincorporación fueron dispuestas por el Tribunal no correspondiendo apartarse del criterio de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, en ese sentido.

Así, el reconocimiento de daños o resarcimiento de daños ocasionados por un acto ilegítimo si se prueban, sí es viable; no lo es, en cambio, el pago indiscriminado de salarios dejados de percibir (“Moreno, José Enrique c/ Provincia de Córdoba – plena jurisdicción – recurso de apelación”76).

XIII. EL CASO DE QUIEN HA DEJADO DE PERTENECER A LA ADMINISTRACIÓN

La potestad sancionatoria de la Administración alcanza los supuestos en los cuales el vínculo con el agente se extinguió. Es decir, es posible sancionar a un agente que dejó de pertenecer a los cuadros de la Administración.

La Sala I de la Cámara Nacional del Contencioso Administrativo Federal, en el caso “Musa, José Osvaldo c/ Resolución N° 215/1999, SMC Presidencia de la Nación”, del año 2007, se expidió en el sentido de admitir expresamente la posibilidad de que un órgano competente de la Administración aplique una sanción disciplinaria a quien ha concluido su relación de empleo público. En estos casos, la sanción solamente queda asentada en el legajo personal del ex-agente, dada la imposibilidad de hacer efectiva las consecuencias derivadas del ejercicio del poder disciplinario de la Administración que exige la existencia de una relación de empleo público.

Debe tenerse en cuenta que el agente se hace acreedor a la sanción disciplinaria desde el momento mismo en que comete la falta –cuando todavía reviste el carácter de empleado o funcionario–, y por ende, la Administración debe conservar su potestad disciplinaria hasta que, y luego de la sustanciación del sumario respectivo, aplique la medida que estime pertinente. Por lo tanto si el sumariado cesa en sus funciones antes del dictado de aquel acto, corresponde la anotación de la falta cometida y de la respectiva sanción, en el legajo personal –tal como ha ocurrido en autos–.

“Ello es así”, señala el fallo, “en tanto las consecuencias de la sanción de cesantía no se agotan con la exclusión del agente de los cuadros de la Administración, pues sus efectos se extienden al impedimento de su nuevo ingreso mientras no medie una autorización de la autoridad competente [...]. Además, a través de la persecución disciplinaria se da cuenta a la sociedad y al resto de la Administración del juicio que merece un ex funcionario que no cumplió con sus deberes estatutarios”.

Al respecto debe repararse que si bien la medida recurrida tiene el alcance de dejar constancia en el legajo del ex agente del resultado con el que culmina esa investigación, dicha anotación tiene efectos prácticos, toda vez que un eventual reingreso a los cuadros de la Administración. A lo dicho cabe agregar que el sumario fue iniciado mientras el actor se encontraba en actividad, observándose durante su sustanciación no sólo la garantía de defensa, sino también como lógica consecuencia de ésta, la aplicación del régimen específico que rige la impugnación de ese tipo de sanciones.

Recordemos que la Corte Suprema de Justicia se inclinó por la posición de considerar que

el ejercicio de la potestad disciplinaria presuponía la subsistencia de la relación de empleo público, como por ejemplo en el conocido caso “Magallanes, Miguel” (Fallos: 253:373), en el cual se estimó imposible que el Poder Ejecutivo “convirtiera una renuncia previamente aceptada, en cesantía, sobre la base de encontrarse extinguido el vínculo jurídico entablado con la Administración”.

Distinto son los casos en los cuales al agente designado en una dependencia de la Administración (que retuvo el cargo original en otro organismo estatal), se le acepta la renuncia en el último cargo, pero al volver a su destino original, es sancionado por una falta cometida en el primero de ellos (ver Fallos: 307:1046). Aquí la Corte ha entendido que el vínculo con la Administración no se había extinguido.

- **LEY DEL PERSONAL POLICIAL 12521/06**
 - [Ley del Personal Policial N° 12.521.pdf](#)
- **DECRETO N° 461/15**
 - [Decreto 461 15.pdf](#)
- **RESOLUCIÓN JPP N° 911/21 (Retiro del arma)**
 - [RESOLUCIÓN JPP 911-21 retiro de arma.docx](#)
- **RESOLUCIÓN N° 2372/23 (Aprobar el instructivo de aplicación Régimen de Sumario Administrativo)**
 - [Resolución Nro 2372 23.pdf](#)
- **DECRETO N° 0146/23**
 - [DECRETO N° 0146-23.docx](#)
- **DECRETO N° 4174/15**
 - [decreto 4174 - 2015.pdf](#)

COMUNICACIÓN Y ORATORIA

MÓDULO 1

FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN Y ORATORIA EN EL ÁMBITO POLICIAL

a. La importancia de la comunicación en el liderazgo y la gestión policial

La comunicación es una habilidad fundamental en cualquier ámbito, y en el policial, no es la excepción. Un funcionario policial que se comunica de manera clara, concisa y persuasiva puede influir y motivar a sus equipos de trabajo, generar confianza y consenso, y resolver conflictos de manera eficaz.

La comunicación como herramienta esencial

La comunicación es la base de toda interacción humana. Comunicarse de manera efectiva implica:

Establecer una visión clara y compartida: debe ser capaz de articular una visión clara para su equipo y comunicar de manera efectiva cómo se logrará esa visión. Esto involucra ser capaz de explicar los objetivos de la organización, las estrategias para alcanzarlos y el papel que cada miembro del equipo juega en el proceso.

Motivar e inspirar a los equipos: comunicarse de manera efectiva puede motivar e inspirar a sus equipos a través de sus palabras y acciones. Es decir, ser capaz de comunicar el valor del trabajo que se realiza, reconocer los logros de los miembros del equipo y proporcionar retroalimentación constructiva.

Generar confianza y consenso: la confianza es esencial para cualquier equipo efectivo, y un líder que se comunica de manera abierta y honesta puede generar confianza entre sus miembros. Se trata de ser capaz de escuchar las preocupaciones de los miembros del equipo, abordarlas de manera directa y tomar decisiones que sean justas y equitativas.

Resolver conflictos de manera eficaz: los conflictos son inevitables en cualquier organización, por eso es indispensable escuchar a todas las partes involucradas en el conflicto, identificar los puntos en común y trabajar hacia una solución que satisfaga a todos.

El impacto de la comunicación en la motivación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos

La comunicación efectiva tiene un impacto positivo en la motivación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos en el ámbito policial. Cuando la superioridad se comunica de manera clara, los miembros del equipo se sienten más valorados, motivados y comprometidos con su trabajo. Esto conduce a un mejor trabajo en equipo, una mayor productividad y una mejor resolución de conflictos.

b. Los diferentes tipos de comunicación: verbal, no verbal y escrita

La comunicación abarca distintas modalidades que son esenciales para transmitir mensajes claros.

Estas modalidades son:

Comunicación Verbal: implica el uso de la palabra hablada y escrita para transmitir información de manera clara y precisa. En el contexto policial, la comunicación verbal se utiliza para impartir órdenes e instrucciones a los subordinados, así como para expresar ideas, opiniones y puntos de vista. La habilidad para comunicarse verbalmente de manera óptima es esencial para garantizar la comprensión y el seguimiento de las directrices establecidas, así como para

mantener la cohesión y el orden dentro del equipo.

Comunicación No Verbal: se refiere a los gestos, expresiones faciales y posturas corporales que acompañan a la comunicación verbal y que transmiten emociones, actitudes y estados de ánimo. La comunicación no verbal puede ser tan importante como la verbal, ya que puede influir en la percepción de autoridad, confianza y credibilidad por parte de los demás. Se debe advertir la importancia del lenguaje corporal y de cómo este puede impactar en la efectividad de la comunicación y en la respuesta de su equipo.

Comunicación Escrita: se realiza a través de documentos formales e informales, como informes, memorandos, comunicados y correos electrónicos. Esta modalidad de comunicación es esencial en el ámbito policial para documentar procedimientos, decisiones y eventos relevantes. La precisión, claridad y concisión en la comunicación escrita son fundamentales para evitar malentendidos y asegurar que la información sea correctamente registrada y entendida por todos los involucrados.

Definición de comunicación

De acuerdo con Morales (2014), la comunicación se define como "el intercambio de información entre dos o más personas, mediante signos y utilizando un código común" (p. 12). Este proceso implica la transmisión de un mensaje por parte de un emisor a un receptor, quien lo decodifica e interpreta. La comunicación efectiva requiere que el mensaje sea claro, preciso y adaptado al receptor. (Morales, J. F. 2014. Comunicación: Fundamentos y perspectivas. Bogotá: Editorial Panamericana)

c. Barreras en la comunicación y técnicas para superarlas.

Las barreras de la comunicación son obstáculos que impiden que el mensaje sea transmitido de manera correcta. Estas barreras pueden ser de diferentes tipos, como barreras físicas, psicológicas, semánticas, entre otras.

Barreras físicas: son impedimentos físicos que dificultan la transmisión del mensaje.

En el ámbito policial pueden advertirse, por ejemplo, en el ruido ambiental, la distancia entre los oficiales y la falta de acceso a la tecnología adecuada.

Barreras psicológicas:

Se refieren a desafíos que surgen debido a diferencias culturales, de género, de edad, entre otras. Para superar tales desafíos, es importante fomentar la diversidad, la inclusión y proporcionar capacitación.

Barreras semánticas: son limitaciones que surgen de la falta de comprensión del lenguaje o de la terminología utilizada. Por ejemplo, la falta de comprensión de la terminología técnica utilizada en la comunicación por radio. Para superar tales limitaciones, es esencial proporcionar capacitación en terminología técnica y garantizar que todos los oficiales tengan un conocimiento común del lenguaje utilizado.

Barreras de percepción: son desafíos que surgen debido a las diferencias en la percepción de la realidad. Por ejemplo, la falta de comprensión de la gravedad de una situación determinada o la falta de comprensión de la perspectiva de otra persona.

Los desafíos de la comunicación en el ámbito policial

Los funcionarios policiales a menudo enfrentan obstáculos debido a la naturaleza vertical de los vínculos y la rigurosidad de sus tareas. En un entorno donde la jerarquía es importante y las órdenes son la norma, la habilidad para transmitir ideas de manera clara y persuasiva se vuelve aún más determinante.

Hablar correctamente no es solo una cuestión de elegancia lingüística, sino una herramienta poderosa para generar confianza, motivar a los equipos y garantizar la efectividad en la misión. La oratoria, en particular, emerge como un arte indispensable para los líderes policiales, pues les permite influir en sus subordinados, inspirar confianza en la comunidad y manejar situaciones de crisis con calma y determinación.

Es responsabilidad del jefe o superior no sólo dominar el arte de la oratoria, sino también facilitar su aprendizaje entre sus subordinados. Acompañar el desarrollo de habilidades comunicativas en el equipo no solo fortalece la cohesión interna, sino que también mejora la efectividad operativa y el vínculo con la comunidad a la que sirven. En un entorno tan exigente como el policial, la comunicación efectiva se erige como un pilar fundamental del liderazgo, capaz de marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en cada misión.

Desafíos y estrategias de comunicación en la policía

Estrés y peligro: Enfrentar situaciones estresantes y peligrosas dificulta la comunicación clara y concisa.

Comunicación con personas en crisis: Interactuar con víctimas de delitos y personas con problemas de salud mental requiere sensibilidad, empatía y habilidades de comunicación interpersonal.

Comunicación multicultural: Vincularse con una variedad de personas, desde víctimas y testigos hasta delincuentes y sospechosos, exige comprender diferentes perspectivas culturales.

Comunicación con los medios de comunicación: Interactuar con los medios de comunicación demanda habilidades para manejar situaciones difíciles y comunicar de manera clara y concisa.

Estrategias para superar los desafíos

Entrenamiento en manejo del estrés: Proporcionar herramientas como prácticas de respiración y técnicas de control emocional para mantener la calma y la claridad mental durante operativos críticos.

Desarrollo de habilidades de comunicación empática: Capacitar en escucha activa, validación de emociones y respuesta empática en situaciones con personas en crisis. Incluir técnicas de comunicación efectiva para contextos estresantes y culturales diversos.

Formación en competencia intercultural: Ofrecer conocimientos sobre diversidad cultural y sensibilidad intercultural para mejorar la comunicación con personas de diferentes orígenes étnicos, culturales y lingüísticos.

Capacitación en comunicación mediática: Instrucción en habilidades de entrevista, manejo de preguntas difíciles y comunicación clara para interactuar efectivamente con los medios de comunicación y mantener la confianza pública.

d. La importancia de la escucha activa en el proceso comunicativo

El primer paso para comprender la importancia de la escucha activa en el liderazgo policial es explorar los fundamentos de esta habilidad.

Fundamentos de la Escucha Activa

Definición de escucha activa:

La escucha activa, según Egan (1992), se define como "una forma de escuchar que implica prestar atención plena a lo que dice el otro, tanto a sus palabras como a sus emociones, y responder de manera que demuestre comprensión y empatía" (p. 12). Esta técnica implica una serie de habilidades, como la escucha atenta, la reformulación de lo dicho, la realización de preguntas y la evitación de interrupciones. La escucha activa es fundamental para establecer relaciones sólidas, resolver conflictos y brindar apoyo emocional.

Beneficios de la escucha activa

La práctica de la escucha activa conlleva una serie de beneficios:

- **Mejora de la comunicación interpersonal:** promueve una comunicación más efectiva y significativa entre superiores y subordinados, lo que fortalece las relaciones y la confianza dentro del equipo policial.
- **Comprensión más profunda:** al prestar atención completa y consciente a los mensajes de los demás, los jefes pueden comprender mejor las necesidades, preocupaciones y perspectivas de sus colaboradores.
- **Reducción de conflictos:** al comprender mejor las emociones y puntos de vista de los demás a través de la escucha activa, se pueden resolver conflictos de manera más efectiva y evitar malentendidos.
- **Toma de decisiones más informada:** la escucha activa proporciona una visión más completa de las situaciones y problemas, lo que les permite tomar decisiones más informadas y acertadas.
- **Mejora del liderazgo:** demuestra a los miembros del equipo que el líder valora sus opiniones y está dispuesto a escuchar sus preocupaciones, lo que fortalece el liderazgo y la moral del equipo.
- **Fomento de la empatía:** ayuda a desarrollar una mayor empatía hacia los demás, lo que les permite conectar más profundamente con su equipo y con la comunidad a la que sirven.
- **Construcción de relaciones sólidas:** al mostrar interés genuino en las preocupaciones y necesidades de los demás, se pueden construir relaciones sólidas y duraderas basadas en el respeto mutuo y la comprensión.

Los elementos clave de la escucha activa:

Estos son fundamentales para una comunicación efectiva y significativa:

- **Atención plena:** Implica estar completamente presente y enfocado en el interlocutor, sin distracciones ni juicios previos. La atención plena permite captar todos los aspectos del mensaje, tanto verbales como no verbales.
- **Suspensión de juicio:** Consiste en evitar la evaluación o interpretación prematura de lo que se está escuchando. En lugar de ello, se busca comprender el punto de vista del hablante antes de emitir cualquier opinión.
- **Empatía:** Se refiere a la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender sus emociones, preocupaciones y perspectivas. La empatía permite establecer una conexión genuina y fortalece la relación entre el líder policial y su equipo.
- **Clarificación:** Implica hacer preguntas para asegurarse de comprender correctamente el mensaje del interlocutor. A través de la clarificación, se pueden aclarar malentendidos y

garantizar una comunicación clara y precisa.

- **Retroalimentación:** Consiste en proporcionar comentarios al interlocutor sobre lo que se ha entendido de su mensaje. La retroalimentación ayuda a confirmar la comprensión mutua y facilita la resolución de problemas.

TÉCNICAS DE ESCUCHA ACTIVA

Las técnicas de escucha activa son herramientas prácticas que ayudan a los líderes a mejorar su capacidad para comprender y conectar con los demás de manera efectiva:

- **Paráfrasis:** Consiste en repetir en tus propias palabras lo que has entendido del mensaje del interlocutor. Esto demuestra que estás prestando atención y ayuda a confirmar la comprensión mutua.
- **Validación de sentimientos:** Implica reconocer y validar las emociones expresadas por el interlocutor. Esto muestra empatía y comprensión hacia sus preocupaciones y contribuye a establecer una conexión emocional.
- **Clarificación de puntos clave:** Se refiere a hacer preguntas para obtener más detalles o aclarar aspectos ambiguos del mensaje. Esto ayuda a garantizar una comprensión precisa y completa de lo que se está comunicando.
- **Resumen:** Consiste en recapitular los puntos principales de la conversación para asegurarse de que ambos estén en la misma página. Esto ayuda a sintetizar la información y a mantener el enfoque en los aspectos más relevantes de la comunicación.
- **Silencio reflexivo:** Implica permitir momentos de silencio durante la conversación para que el interlocutor pueda procesar sus pensamientos y emociones. Esto crea un espacio para la reflexión y fomenta una comunicación más profunda y significativa.
- **Expresión de empatía:** Se trata de mostrar comprensión y preocupación genuina por las experiencias y emociones del interlocutor. Esto ayuda a establecer una conexión emocional y fortalece la relación interpersonal.

MÓDULO 2

DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN ORAL

a. Definición de Oratoria

La oratoria, según Vanoye (2019), se define como "el arte de expresarse oralmente de manera elocuente y persuasiva ante un público" (p. 10)³. Esta disciplina implica el uso de técnicas y recursos para transmitir un mensaje de manera clara, concisa y atractiva, con el objetivo de informar, persuadir o conmover a los oyentes.

La oratoria es el arte de comunicar de manera elocuente, efectiva y persuasiva frente a una audiencia. Va más allá de la simple transmisión de palabras, involucrando la habilidad para estructurar discursos de forma coherente, utilizar el lenguaje corporal adecuado y captar la atención del público. En entornos laborales, la oratoria es fundamental para gestionar momentos de interacción crítica, como discursos internos y presentaciones a equipos de trabajo. Además, es esencial en la relación con la prensa, donde la habilidad para comunicar mensajes claros y

manejar preguntas difíciles puede influir significativamente en la percepción pública y en la reputación de la organización. En la comunidad, una oratoria eficaz facilita establecer vínculos positivos, construir confianza y abordar preocupaciones de manera transparente, fortaleciendo así el liderazgo y la influencia del comunicador.

Dominar la oratoria no solo implica habilidades lingüísticas y técnicas, sino también una capacidad empática y estratégica para conectar con diversos públicos y adaptarse a diferentes situaciones. Esta habilidad permite no solo transmitir información de manera efectiva, sino también persuadir y motivar a la acción, esencial en roles donde la influencia y la claridad de la comunicación son determinantes para el éxito organizacional y comunitario.

La voz y el lenguaje corporal como herramientas de comunicación.

La voz y el lenguaje corporal son elementos fundamentales de la comunicación no verbal. La voz incluye no solo lo que decimos, sino también cómo lo decimos: el tono, el volumen, la velocidad y el énfasis pueden transmitir emociones, intenciones y autoridad. Por ejemplo, un tono calmado y tranquilizador puede ser reconfortante para las víctimas o testigos en situaciones de crisis, mientras que un tono firme y autoritario puede ser necesario para establecer límites claros durante una intervención.

Por otro lado, el lenguaje corporal comprende gestos, posturas, expresiones faciales y movimientos que acompañan a nuestras palabras y pueden comunicar mucho más que el discurso mismo. Por ejemplo, una postura abierta y relajada puede transmitir confianza y receptividad, mientras que una postura rígida o evasiva puede indicar tensión o desconfianza.

b. El ritmo y la entonación como elementos de persuasión en el discurso.

El ritmo y la entonación también son elementos importantes en discurso que pueden influir significativamente en la persuasión y la efectividad del mensaje. El ritmo se refiere a la velocidad y el patrón de habla, mientras que la entonación se refiere a las variaciones en el tono y la inflexión vocal.

La entonación desempeña un papel crucial en la persuasión. Las variaciones en el tono y la inflexión vocal pueden ayudar a enfatizar puntos clave, generar emoción y crear un sentido de urgencia. Por ejemplo, aumentar el tono de voz al enfatizar un mensaje importante puede hacer que este se destaque y sea más memorable para la audiencia. Además, el uso efectivo del ritmo y la entonación puede ayudar a establecer una conexión emocional con la audiencia y aumentar la credibilidad. Una entonación cálida y empática puede generar empatía y confianza, mientras que una entonación segura y decidida puede inspirar respeto y admiración.

c. Organización del discurso para una presentación efectiva.

EL DISCURSO

La organización del discurso es un aspecto fundamental para garantizar una presentación efectiva. Aquí se detalla cómo estructurar y organizar un discurso para lograr una comunicación clara y persuasiva:

- **Introducción impactante:** Comience la presentación con una introducción que capture la atención de la audiencia de manera inmediata. Puede utilizar una anécdota relevante, una pregunta provocadora o una estadística impactante para establecer la relevancia del tema y generar interés desde el principio.
- **Declaración de propósito y objetivos:** En la introducción, establezca claramente el

propósito de su presentación y los objetivos que espera alcanzar. Esto ayuda a la audiencia a comprender qué pueden esperar de la presentación y cuáles son los temas que se abordarán.

- Estructura clara y organizada: Organiza el contenido de su discurso de manera lógica y coherente. Utilice un esquema claro que incluya una introducción, un desarrollo y una conclusión. Dentro del desarrollo, divida el contenido en secciones o puntos principales, asegurándose de que haya una transición suave entre cada uno.
- Desarrollo de contenido sustancial: En la sección de desarrollo, proporcione información detallada y sustancial que respalde tus puntos principales. Utilice ejemplos, datos, estudios de casos o testimonios para respaldar sus argumentos y hacer su presentación más persuasiva y convincente.
- Uso efectivo de recursos visuales: Si es apropiado, utilice recursos visuales como diapositivas, gráficos o videos para complementar tu discurso y reforzar tus puntos principales. Asegúrese de que sus recursos visuales sean claros, concisos y relevantes, y que no distraigan la atención de su mensaje principal.
- Transiciones fluidas entre secciones: Use transiciones fluidas entre cada sección de tu discurso para mantener la coherencia y la fluidez. También, frases de transición como "ahora que hemos discutido esto, pasemos a...", o "en resumen, podemos concluir que...".
- Conclusión poderosa: Utilice una conclusión poderosa que resuma los puntos principales y refuerce tu mensaje central. Proporcione un cierre sólido que deje una impresión duradera en la audiencia y los motive a actuar o reflexionar sobre lo que ha presentado.
- Práctica y preparación: Practique su discurso varias veces antes de la presentación para familiarizarse con el contenido y asegurarte de que fluya de manera natural. Presta atención a tu tono de voz, ritmo y entonación, y haz ajustes según sea necesario para mejorar la claridad y la efectividad de tu comunicación.

MÓDULO 3

FEEDBACK CONSTRUCTIVO EN LA GESTIÓN DEL EQUIPO

La comunicación interna es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización. Un flujo de comunicación efectivo dentro de la institución permite alinear objetivos, fomentar el trabajo en equipo, mejorar la toma de decisiones y, en última instancia, contribuir a la seguridad pública de manera más eficiente y eficaz.

En este contexto, el feedback se convierte en una herramienta indispensable para fortalecer la comunicación interna y potenciar el desarrollo de los equipos de trabajo. A través de la retroalimentación oportuna y bien dirigida, los miembros de la organización pueden identificar sus fortalezas y áreas de mejora, promoviendo así un crecimiento individual y colectivo que redunde en el beneficio de la institución en su conjunto.

- Importancia del feedback en la gestión y desarrollo del equipo:

El feedback, o retroalimentación, es un proceso de comunicación bidireccional que permite a un individuo recibir información sobre su desempeño o comportamiento, con el objetivo de mejorar y alcanzar un mayor potencial. En el ámbito de la gestión de equipos, el feedback juega un papel esencial en el desarrollo profesional de los miembros y en el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Beneficios del feedback constructivo:

- *Mejora el desempeño individual y grupal:* Al identificar áreas de mejora y fortalezas, los individuos pueden enfocarse en su desarrollo profesional y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos del equipo.
 - *Fomenta la comunicación abierta y honesta:* Un ambiente donde se brinda y recibe feedback de manera regular promueve la confianza y la transparencia entre los miembros del equipo, facilitando la comunicación abierta y honesta.
 - *Refuerza el trabajo en equipo:* La retroalimentación constructiva permite a los miembros del equipo comprender mejor las diferentes perspectivas y fortalezas individuales, lo que a su vez fortalece la colaboración y el trabajo en equipo.
 - *Motiva e impulsa el crecimiento:* Recibir feedback positivo refuerza los comportamientos deseables y motiva a los individuos a seguir mejorando. Por otro lado, la retroalimentación sobre áreas de mejora, cuando se brinda de manera constructiva, puede impulsar a los individuos a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
 - *Mejora la toma de decisiones:* El feedback permite a los líderes identificar patrones de comportamiento y tendencias dentro del equipo, lo que les brinda información valiosa para tomar decisiones más acertadas en la gestión del equipo.
-
- Estrategias para brindar feedback de forma efectiva y positiva.

Aquí se presentan algunas estrategias para hacerlo de manera efectiva:

- *Foco en el comportamiento observado:* Al brindar feedback, es importante centrarse en el comportamiento observado en lugar de emitir juicios o críticas personales. Describe específicamente la situación o el comportamiento que deseas abordar, utilizando ejemplos concretos y objetivos para respaldar tus observaciones.
- *Utiliza el modelo EBI (Elogio, Breve, Impacto):* Este modelo implica comenzar con un elogio o reconocimiento del trabajo bien hecho, seguido de una descripción breve y objetiva del comportamiento que deseas abordar, y finalizando con el impacto de ese comportamiento en el equipo o en la situación en general.
- *Proporciona feedback oportuno:* Brinda feedback tan pronto como sea posible después de la situación o comportamiento que deseas abordar. La retroalimentación oportuna permite a los miembros del equipo corregir errores rápidamente y mejorar su desempeño en el futuro.
- *Sé específico y objetivo:* Al proporcionar feedback, sé específico en tus observaciones y evita generalizaciones vagas. Utiliza ejemplos concretos y observaciones objetivas para respaldar tus comentarios, y evita emitir juicios o críticas basadas en opiniones personales.
- *Mantén un enfoque constructivo:* Asegúrate de que tu feedback tenga un enfoque constructivo y esté orientado hacia el desarrollo y el crecimiento del individuo. En lugar de simplemente señalar errores o deficiencias, ofrece sugerencias y recomendaciones sobre cómo mejorar y desarrollar habilidades.
- *Fomenta la retroalimentación bidireccional:* Promueve un ambiente de retroalimentación abierta y bidireccional en el que los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus pensamientos, ideas y preocupaciones. Escucha activamente sus comentarios y respeta sus opiniones y perspectivas.
- *Sé empático y comprensivo:* Reconoce que recibir feedback puede ser desafiante para algunas personas y sé empático y comprensivo en tu enfoque. Escucha sus preocupaciones y sentimientos, y demuestra empatía hacia sus experiencias y perspectivas.
- *Establezca un contexto adecuado:* Elija un lugar y momento privado para brindar el

feedback, donde no haya interrupciones y se pueda mantener una conversación enfocada.

- *Separe lo personal de lo profesional:* El feedback debe centrarse en el desempeño o comportamiento, no en las características personales del individuo.

- Comunicación interna: definición e importancia en nuestras actividades diarias.

Definición:

La comunicación interna es el proceso de intercambio de información, ideas y opiniones entre los miembros de una organización.

Brandolin y González Frígoli (2008) destacan que "La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios y directores) como primer público destinatario para luego extenderse (...). De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia a la organización a la que pertenece" (p. 7).

Importancia:

Una comunicación interna efectiva es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización. Entre los beneficios de una comunicación interna efectiva en la policía se encuentran:

- Mejora la coordinación y la colaboración entre diferentes unidades y departamentos.
- Aumenta la transparencia y la rendición de cuentas.
- Fomenta la confianza y el compromiso entre los miembros de la organización.
- Mejora la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Contribuye a la creación de una cultura organizacional positiva y productiva.
- Fortalece la imagen y la reputación de la institución ante la comunidad.

La comunicación interna no solo fortalece la cohesión organizacional y la identidad compartida, sino que también mejora la motivación y el rendimiento de los empleados, contribuyendo así al crecimiento. En todo momento se debe analizar y tener en cuenta esta área y utilizar los recursos necesarios y disponibles para resolver cualquier elemento que pueda afectar la interacción positiva hacia adentro de la organización.

MÓDULO 4

INTERACCIÓN CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN

a. *Consumo y uso estratégico de la información*

El modo en que consumimos noticias ha experimentado cambios drásticos en los últimos años. Anteriormente, los periódicos eran la fuente principal, pero en la actualidad contamos con diversos formatos: redes sociales, periódicos digitales, radio (escuchada frecuentemente en el auto o el celular) y televisión digital. A pesar de la abundancia de medios y la disponibilidad de información, esto no garantiza una mejora en nuestro nivel de conocimiento.

Según datos adaptados de Albert Mehrabian, aunque recopilados en la década de 1970, siguen siendo relevantes hoy en día. Se destaca que las personas tienden a recordar principalmente los titulares y elementos paratextuales de una noticia, como imágenes y gráficos asociados, en un 94% de los casos, mientras que el contenido informativo detallado se retiene en menor medida.

Este fenómeno se ejemplifica con el uso de redes sociales como X (Twitter), que inicialmente limitaba los mensajes a 140 caracteres y ahora a 280, lo que implica que solo se puede transmitir uno o dos titulares o ideas principales en cada publicación. Además, la radio, que tradicionalmente era un medio sin imágenes, ahora aprovecha la tecnología para transmitir en vivo desde lugares de los eventos con reporteros utilizando sus celulares y cámaras. Un ejemplo actual es TikTok que dejó atrás los extensos textos y las largas explicaciones. La concisión es clave para transmitir ideas de manera efectiva en cuestión de segundos.

En cuanto a los sitios web de noticias, complementan el texto escrito con una variedad de recursos multimedia como videos en YouTube, galerías de fotos, extractos de audio e infografías, lo cual facilita la comprensión y el interés del público. En este contexto, se enfatiza la importancia de que los mensajes provenientes de voceros policiales sean claros, directos y concisos, adaptados a este tipo de consumo informativo rápido y visualmente orientado.

b. Preparación y manejo de interacciones con periodistas

Comportamiento ante los medios

"La entrevista periodística es la más pública de las conversaciones privadas. Funciona con las reglas del diálogo privado (proximidad, intercambio, exposición discursiva con interrupciones, un tono marcado por la espontaneidad, presencia de lo personal y atmósfera de intimidad)" (Jorge Halperín - La entrevista periodística). La entrevista es fundamental en el periodismo, sirviendo como base para otros formatos como conferencias de prensa o asaltos móviles. Puede ser espontáneo o planificado, lo que permite preparar y practicar los mensajes. Los asaltos móviles son conocidos por su espontaneidad y sorpresa.

Es importante conocer qué medio y periodista solicitan la entrevista, el formato (en vivo, grabado, escrito), el tema a tratar, la duración y los intereses del comunicador. Aprender a manejar el espacio inmediato (proxémica) es esencial, especialmente en situaciones con múltiples periodistas o preguntas simultáneas. Si el tiempo lo permite, incluir elementos visuales como banners o patrulleros puede contextualizar y mejorar la intervención.

Sugerencias para relacionarse con el/la periodista

Los periodistas tienen el papel de difundir noticias a la ciudadanía, desempeñando funciones diversas como conducción, producción o móvil. Es recomendable mantener una relación profesional basada en el respeto y el diálogo. Algunas sugerencias clave incluyen:

- La primera impresión determina el tono del encuentro.
- Mostrar empatía.
- Antes de la entrevista, discutir con el periodista el tema para enriquecer la intervención.
- Preparar y practicar mensajes claros y prioritarios.
- Ofrecer información complementaria de calidad como fotos, infografías, videos, estadísticas y mapas.
- Corregir errores del periodista de manera educada y explicativa.

No restringir preguntas ni solicitar revisión previa. Si el tema no es de su competencia, dirigir al periodista al interlocutor adecuado. Ofrecer verificar información no confirmada y responder después.

c. Comunicación eficaz frente a medios de comunicación Hablar ante los medios de comunicación

Aprovechar eficazmente los momentos en radio, televisión y medios gráficos es fundamental para una comunicación efectiva. Al hablar con comunicadores/as:

- Transmitir un mensaje claro y simple.
- Reforzar el mensaje prioritario.
- Utilizar un lenguaje claro y comprensible, evitando jergas.
- Disponer de datos verificados y precisos.
- Solicitar la repetición de preguntas si no se escuchan o entienden.
- Mantener una presencia tranquila y positiva.
- Reforzar el discurso con una comunicación no verbal adecuada.
- Solicitar la palabra en caso de superposición de voces, en lugar de sumarse al ruido.

Criterios generales ante cámaras y micrófonos

Hablar frente a cámaras y micrófonos puede resultar intimidante, pero la práctica contribuye a ganar confianza. Para optimizar la experiencia:

- Mantener buena recepción en móviles y entrevistas telefónicas.
- No distraerse con cámaras y monitores en televisión.
- Sentarse mostrando las manos (indicativo de transparencia), no ocultándolas.
- Evitar girar en sillas giratorias.
- Mantener contacto visual con el periodista

Evitar ruidos de relojes, pulseras, botones o anillos.

- No desplazar papeles ni hacer ruidos en la mesa.
- Silenciar el celular y mantenerlo alejado de otros dispositivos electrónicos.
- No distraerse con asuntos ajenos a la entrevista.

d. Directrices para la interacción en diferentes plataformas y escenarios Criterios ante entrevistas para medios gráficos. Los medios gráficos operan con menos urgencia que la radio o la televisión. Es posible que una entrevista no se publique el mismo día ni en su totalidad. Por ello:

- Todo queda registrado en grabadoras, material que puede usarse total o parcialmente de inmediato o días después.
- En entrevistas en sedes policiales, los periodistas observarán el entorno; es importante no exponer documentos sensibles y mantener el lugar ordenado y limpio.
- Estar preparado para la presencia de un fotógrafo.
- Tener información adicional para enriquecer la conversación.
- Abordar otros temas, ya que la conversación puede extenderse.
- Los comentarios fuera de la grabación pueden ser utilizados, ya que el periodista busca información.

Criterios para información vía email o WhatsApp

Tanto WhatsApp como el correo electrónico son herramientas que se utilizan mucho en las actividades diarias. Por ello:

- Todo lo que se escribe y envía es un documento oficial.
- La ortografía y la gramática reflejan profesionalismo; deben prestarse atención.
- Ser claros en las respuestas para evitar confusiones.
- Contextualizar las respuestas.

- Acompañar con fotos actualizadas si están disponibles.
- Los audios de WhatsApp son registros oficiales y deben regirse por los mismos estándares.

Off the record


El off the record protege la fuente, pero no la información; es probable que esta se difunda sin mencionar su origen.

Opiniones personales:

Si un periodista solicita una opinión personal, recordar que se habla como vocero oficial de una institución; cualquier opinión personal no corresponde a ese rol institucional.

"Un líder es alguien que sabe escuchar y que sabe hablar, pero, sobre todo, que sabe escuchar"
Stephen Covey, reconocido autor y orador estadounidense.

Link de interés:

 Todos podemos hablar en público | Marcos Mazzocco | TEDxUTN

ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA

UNIDAD I Introducción a la Administración Logística. Historia e importancia. Evolución conceptual y funcional. Aplicación de lo privado a lo institucional.

El término tiene origen en la antigua Grecia y el Imperio Romano, donde los 'Logistikas' eran los oficiales militares encargados de abastecer al ejército. „Logistikos“, además, podría traducirse por “el que sabe calcular”, lo que da ya una buena idea de la importancia que se le daba a estas personas y de la preparación que se les suponía. Si se retrocede en el tiempo puede verse que la logística como tal, no surgió hace un par de años como podría creerse. Si bien, la Logística tuvo sus orígenes en el mundo militar, éste se remonta al siglo VII antes de Cristo.

En esa época, en Grecia, en el ámbito militar se encontraba el “Logístiko”, encargado principalmente de determinar las cantidades de pertrechos que se necesitarían para avanzar de acuerdo con los planes. Por lo tanto, este logístiko en una primera instancia era sólo un calculista. Posteriormente, en el siglo II después de Cristo, aproximadamente, en la época romana, surgió el “Logista”, cuya misión era la de proveer los suministros necesarios a las tropas. Pero esta actividad no solo incluía abastecer de las cantidades requeridas, sino también, de buscar las mejores fuentes de aprovisionamiento (proveedores) y entregar a las unidades pertinentes. Así, con el tiempo, la logística se fue posicionando a nivel operativo, táctico y estratégico en el mundo de la milicia.

Producto de los buenos resultados generados por esta actividad al interior de la milicia es que el mundo empresarial decidió importar el concepto y aplicarlo. En sus principios, la logística no era más que tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible. En la actualidad este conjunto de actividades ha sido redefinido y hoy en día es todo un proceso. En el plano policial, como ocurre en toda organización, el desarrollo de la misión de la institución policial tiene como punto basal la gestión administrativa, dirigida para adquirir, suministrar, mantener y supervisar el uso final de los bienes y servicios demandados, por el servicio policial. Así, la repartición, mediante la articulación y coordinación de los sus procesos de administración de recursos financieros, logístico y de abastecimiento, cumple los objetivos institucionales, que impactan directamente en los resultados operativos tanto en el radio urbano como rural.

Por ello, entendemos que la actividad logística es el conjunto de acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios para apoyar el cumplimiento de la misión institucional en tiempo, lugar, forma y al menor costo posible. Esta actividad logística es la encargada de la distribución eficiente de los bienes y servicios que requiere la Institución para el cumplimiento de sus funciones en el marco del plan de seguridad trazado por el gobierno de la provincia. Por ello es fundamental para la administración logística de la Institución, aclarar y fortalecer el hacer del personal que realiza estas funciones y lo transforma en herramienta de consulta, siguiendo las disposiciones vigentes sobre la materia.

Aquí se trata de impartir lineamientos generales a fin de mejorar los procesos y proteger el patrimonio institucional, para el éxito para la gestión de todas las unidades policiales, como así también generar doctrina en este campo. **UNIDAD II** Marco legal y reglamentario. Reglamento Orgánico del Departamento Logística. Finalidad, carácter, bases, alcances y consideraciones generales. Misión y dependencia. Organización interna. En la campo policial, el reglamento orgánico del departamento logística, se encuentra el marco legal, donde se determina su finalidad, determinar los principios, objetivos y procedimiento que deberán ser tenidos en cuenta por el personal del departamento logística (D-4), en todo lo que se relacione con el apoyo logístico, a fin de lograr una acción ágil, coordinada y en oportunidad, en el ámbito de la policía de la provincia de

Santa Fe. En tal sentido, podemos decir que el mismo tiene carácter de rector y coordinador respecto a todas las reglamentaciones internas y directivas que en el mismo se deriven.

Se establece que su conocimiento es obligatorio para todo el personal policial de los distintos escalafones y subescalafones. Por otra parte, debemos saber que este reglamento se sustenta en las normas establecidas por la Ley Orgánica Policial (L.O.P.), el Reglamento de la Plana Mayor (R.O.P.M.P.) y demás disposiciones vigentes. En su título I, comienza a detallar su misión y organización, donde se fijan las funciones a llevar adelante por esa dependencia. Allí se establece que son funciones primordiales el planeamiento, organización, control y coordinación de los asuntos relacionados con el apoyo logístico para todas las dependencias de la Policía Provincial.

En concordancia a ello, desplegará en su ámbito de competencias, las funciones de contralor patrimonial y cumplirá tareas de abastecimiento, racionamiento, mantenimiento y construcciones.

Por otra parte, se establece que el Departamento Logística (D-4) depende del Subjefe de Policía de la Provincia, en su carácter de Jefe de Plana Mayor. En su capítulo II, del mismo título, se determina la organización interna de este departamento, a fin de responder a las distintas necesidades que hacen al cumplimiento de la misión que le corresponde, y para ello se organiza sus recursos humanos y materiales del siguiente modo:

- ✓ Jefatura de Departamento Logística (D-4)
- ✓ División armamento y equipos
- ✓ División Transportes
- ✓ División Intendencia
- ✓ Sección Control patrimonial
- ✓ Sección edificaciones e instalaciones fijas

No obstante, esta distribución establecida por reglamento, actualmente se cuenta con otro organigrama más adecuado a las distintas necesidades y transformaciones que se vienen llevando en este campo desde hace un tiempo a esta parte.

UNIDAD III Funciones de las Divisiones y Secciones. Jefatura de Departamento Logística (D-4). División armamento y equipos, Sección Armamentos y Municiones y Sección Equipos. División Transportes, Sección Técnica y Sección Mantenimiento. División Intendencia, Sección Vestuario, Depósito Central y Sección Racionamiento. Sección Control patrimonial. Sección edificaciones e instalaciones fijas.

A partir del título II, en su capítulo I, se comienza a fijar los requisitos que debe cumplir aquel personal que ocupe la jefatura del departamento logística y las funciones que le son de su competencia, como así también se establece que es el máximo responsable ante la plana mayor policial, del cumplimiento de la misión establecida en el reglamento orgánico.

En el artículo 6, reza que serán sus deberes y atribuciones:

- ✓ Asesorar a la jefatura de la plana mayor policial, en todos los aspectos relacionados con el apoyo logístico y el control patrimonial de la repartición.
- ✓ Ejercer la conducción del departamento en forma integral, asegurando su gobierno, administración y disciplina.
- ✓ Realizar el planeamiento y la coordinación de los asuntos más importantes de su responsabilidad.
- ✓ Mantener las relaciones de plana mayor, con los restantes miembros de la misma, en los problemas de interés general, a fin de facilitar el planeamiento y realización de tareas.

- ✓ Dirigir y supervisar a los organismos que le dependen.
- ✓ Organizar las tareas específicas del departamento.
- ✓ Proporcionar y facilitar a los demás organismos integrantes de la plana mayor Policial, toda información que sea requerida o resulte de interés para su área.
- ✓ Formular las proposiciones necesarias o convenientes para asegurar una mayor eficiencia en el departamento, proyectando los formularios y otros documentos pertinentes y proponiendo las órdenes para su ejecución, dentro del campo logístico.
- ✓ Participar en todas las reuniones de la plana mayor policial, teniendo a su cargo la información de los asuntos correspondientes a su área.
- ✓ Orientar y coordinar el planeamiento de las actividades específicas que deban ser ejecutadas por la unidades regionales, las de orden público y las especiales. En la actualidad el departamento cuenta con un subjefe, que, si bien no tiene existencia en el reglamento, este viene a suplir al titular en caso de ausencia, y desempeña las funciones que el jefe delegue en él. Dentro del cuadro orgánico cuenta con una ayudantía para cumplir las siguientes tareas:
 - ✓ Registro de seguridad de correspondencia (mesa de entradas del departamento).
 - ✓ Registro, ordenamiento, conservación e informes de los documentos que no deban ser archivados en otras dependencias del departamento logística (D-4), ni girados a otros organismos.
 - ✓ Guardia nocturna y de feriados, de las oficinas del departamento logística (D-4)
 - ✓ Tramitación de expedientes y confección de comunicaciones referidas a los asuntos del personal y logística del departamento.
 - ✓ Atención del público que concurra a la jefatura del departamento logística (D-4) y elaboración de la correspondencia del titular de esta
 - ✓ Otras tareas afines que disponga el jefe del departamento logística (D-4) Más adelante se describe con precisión los derechos y deberes de los jefes de divisiones armamentos y equipos, transporte e intendencia, sin perjuicio de las funciones específicas que le atribuya:
 - ✓ Organizar, controlar y coordinar las funciones que corresponden a las secciones integrantes de su división.
 - ✓ Constituir instancia responsable en todos los trámites dirigidos por las secciones a la jefatura del departamento o provenientes de la misma.
 - ✓ Colaborar con la jefatura del departamento, para mejorar los servicios que le dependen y la capacidad y desempeño del personal subordinado, adoptando las decisiones que correspondan a la órbita de su competencia y gestionando las medidas que correspondan a otras instancias.
 - ✓ Intervenir en la elaboración de las proposiciones y otros documentos que la jefatura del D-4 deba presentar ante la plana mayor policial, en los asuntos correspondientes a su división.
 - ✓ Gestionar la asignación de recursos humanos y materiales necesarios para el eficiente desenvolvimiento de los servicios que le están subordinados.
 - ✓ Dictar "Órdenes Internas" cuando estime necesario o conveniente, para fijar medidas de carácter permanente o prolongada vigencia, tendiente a mejorar los servicios y la conducta del personal.
 - ✓ Eventualmente, cumplir otras funciones que les fueren ordenadas por la superioridad, en relación con jerarquía y cargo. En tanto los jefes a cargo de secciones, que son parte integral de las distintas divisiones del departamento logística, acompañando a sus jefes inmediatos, tienen sus propias funciones específicas, sin perjuicio de que les asignen independiente de este reglamento, les corresponde en general:
 - ✓ La distribución de las tareas que deban cumplir sus subordinados y su contralor inmediato.
 - ✓ El perfeccionamiento de los detalles de las tareas que deban realizar quienes dependen por organización.

- ✓ La rubricación de informes y otros documentos de la sección a su cargo, a menos que corresponda a instancia superior, en cuyo caso iniciará los mismos.
- ✓ La observación permanente de la conducta de los empleados a su cargo y la adopción de las medidas tendientes a su corrección y estímulo de los aciertos ponderables, capacidad y dedicación.
- ✓ Otras tareas que eventualmente deba cumplir por disposición superior, sin desmedro de su jerarquía y cargo.

Queda establecido que, en los casos de ausencia o vacancia de la Jefatura de la División correspondiente, el jefe de sección integrante de la división de mayor jerarquía asumirá automáticamente sus responsabilidades y autoridad. Una de las características particulares de esta dependencia, es su conformación, donde los servicios de sus distintas áreas están compuestos tanto por personal de general seguridad, como de otro escalafón y subescalafones, para el cumplimiento de labores.

Entrándonos en las funciones específicas de cada división, debemos hacer nota que la división armamento y equipos del departamento logística (D.4), tiene a cargo el planeamiento global de las reposiciones, adquisición, control de mantenimiento, distribución y registro de cargos y descargos del armamento, munición, repuestos, correajes y otros elementos de estos rubros.

Para llevar adelante esa labor, sus recursos están distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Jefe de la División
- ✓ Sección Armamento y Munición
- ✓ Sección Equipos Policiales El jefe de la división armamento y equipos, tiene las siguientes facultades y obligaciones:
 - ✓ Mantener contacto permanente con los departamentos informaciones (D.2) y operaciones especiales (D.3), prever oportunamente los acontecimientos y procedimientos que pudieren modificar las situaciones analizadas en el planeamiento a su cargo.
 - ✓ Establecer relaciones directas con organismos nacionales, provinciales, municipales y entidades civiles, tendientes a la actualización constante del conocimiento de asuntos de su competencia.
 - ✓ Proponer las directivas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios logísticos de su competencia que funcionarán subordinados a las jefaturas de unidades regionales y unidades dependientes de las mismas (armerías, depósitos, etc.).
 - ✓ Asesorar en los asuntos de su competencia a los oficiales de logística de las unidades regionales.
 - ✓ Mantener actualizada información de carácter técnico sobre armamento, munición y equipos de las policías nacionales y extranjeras.
 - ✓ Representar a la institución policial para asesorar en cuestiones de su competencia para la celebración de convenios y en congresos, simposios, etcétera.
 - ✓ Dirigir las tareas que en equipos realicen los jefes de las secciones de su división, para coordinar los estudios y planes de los mismos.
 - ✓ Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas técnicas que le competen, y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para el desarrollo de cursillos de información en la materia y envío de personal a otros cursos externos, o ciclos de adiestramiento especial en dependencias e instituciones policiales que hubieran alcanzado más alto nivel de desarrollo en este aspecto. En tanto la sección armamento y munición cumple con las siguientes tareas:
 - ✓ Realizar el planeamiento logístico en base a los requerimientos que efectúen las distintas dependencias policiales, determinando sus necesidades.

- ✓ Proponer el “Plan Anual” y “Plan Trienal” de adquisición de armamento y munición, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras.
- ✓ Intervenir en el “Programa de Compras”, correspondiente a su área, en base al “Plan de Necesidades” aprobado.
- ✓ Mantener actualizados los cuadros de dotación de armamentos, munición y equipó, por dependencia.
- ✓ Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas sobre el empleo del armamento, munición y equipo.
- ✓ Entender en la provisión, distribución y destino final del armamento, munición y equipo.
- ✓ Intervenir en las comisiones de adjudicaciones y recepción del material adquirido, previo control de su calidad, con ajuste a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.
- ✓ Intervenir en lo relacionado con la catalogación y codificación de los bienes de su competencia.
- ✓ Elaborar los informes técnicos que rubricará el jefe de la División Armamento y Equipos, evacuando información requerida por otros organismos policiales del área de su competencia.
- ✓ Prestar asistencia a las Jefaturas Regionales, para las operaciones de control de existencias y estado de armamento y munición de las dependencias subordinadas a las mismas.
- ✓ Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.
- ✓ Intervenir en la relación de directivas, normas y órdenes para el empleo correcto del armamento, munición y equipo. Por otro lado, la Sección Equipos, las siguientes tareas:
 - ✓ Recibir, clasificar, contabilizar, almacenar, conservar, custodiar y distribuir todos los bienes a proveer, tales como correaje, cascos materiales de allanamiento, de protección individual, de operaciones, regulación de tránsito, iluminación, etcétera.
 - ✓ Entender en la coordinación y realización del apoyo logístico de los bienes bajo su responsabilidad.
 - ✓ Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.
 - ✓ Proponer directivas, normas y órdenes para el uso y empleo correcto de los equipos provistos.
 - ✓ Entender en el destino final de los equipos en desuso y/o condición de rezago de su competencia, efectuando su clasificación y registro correspondiente. La División Transporte del Departamento Logístico (D.4), lleva adelante el planeamiento global de la renovación de los medios de transportes de la Repartición; la adquisición oportuna de los mismos, con las condiciones adecuadas para el servicio policial; la elaboración de directivas para la mejor conservación y mantenimiento del material rodante; y el apoyo logístico permanente mediante parque de materiales y talleres de mantenimiento. Esta División Transportes se agrupa del modo siguiente:
 - ✓ Jefe de la División
 - ✓ Sección Técnica
 - ✓ Sección Mantenimiento

En lo particular, el jefe de la división transporte, tiene como funciones principales la de entender en el planeamiento para la adquisición, distribución, renovación, conservación y mantenimiento del material rodante, como así también las atribuciones y deberes que a continuación se detallan:

- ✓ Proponer las directivas, normas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios relacionados con el material de transporte de la Institución.

- ✓ Mantener actualizada toda información de carácter técnico del área de su responsabilidad, como también sobre el material expresado, nacional o extranjero.
- ✓ Representar a la Repartición Policial en toda prueba o exhibición relacionada con aspectos técnicos inherentes a su cargo.
- ✓ Mantener relaciones de carácter técnico con otros organismos afines de reparticiones nacionales y/o provinciales.
- ✓ Dirigir las tareas de equipo que realicen los jefes de Sección, para coordinar el estudio y planeamiento.
- ✓ Mantener relaciones a nivel horizontal con los jefes de las restantes Divisiones del Departamento Logístico, para la actualización y coordinación de los trabajos a realizar. En tanto la Sección Técnica las siguientes tareas:
 - ✓ Proponer el "Plan Anual" y "Plan Trienal" de adquisición y renovación del material rodante en base a la evolución técnica apreciada.
 - ✓ Entender en la confección de los informes técnicos requeridos, sobre el funcionamiento, deficiencias y características del material de transportes.
 - ✓ Registrar la dotación que corresponda por Dependencia, de los distintos vehículos provistos.
 - ✓ Entender en la confección de las directivas (Manual), para el correcto empleo y conducción de las unidades provistas.
 - ✓ Realizar las especificaciones técnicas de los vehículos, para adecuarlas a las exigencias del servicio, previa las consultas técnicas del caso.
 - ✓ Intervenir en la confección de los programas de compras del material de su responsabilidad.
 - ✓ Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas, sobre el empleo del material rodante, deficiencias, etcétera. Por el lado la Sección Mantenimiento entiende en los siguientes asuntos:
 - ✓ Supervisar por delegación los distintos talleres donde se realiza el mantenimiento de la flota automotor de la Repartición.
 - ✓ Entender en el planeamiento para la adquisición anual de repuestos y elementos necesarios para el buen funcionamiento de los distintos talleres.
 - ✓ Proponer y difundir la información técnica de su competencia, sobre el uso, características, capacidades, limitaciones, métodos, reparaciones, etcétera, del material rodante provisto.
 - ✓ Realizar estadísticas sobre deficiencias técnicas o resultados positivos, vicios de fabricación, etcétera, a los fines de informar a la Sección técnica para su trabajo de planeamiento.
 - ✓ Controlar los vehículos recibidos previa determinación si se ajustan a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.
 - ✓ Intervenir en el destino final de los vehículos obsoletos, herramientas, etcétera, realizando las gestiones de baja correspondientes.
 - ✓ Controlar, conservar y custodiar todo el material de repuestos, efectuando los registros de reparaciones efectuadas. La División Intendencia del departamento Logística, tiene la misión de asesorar e intervenir en los asuntos institucionales relacionado con el vestuario, calzado y racionamiento del personal y del ganado; y para el cumplimiento de ello, los recursos humanos y materiales de la División se agrupan del modo siguiente:
 - ✓ Jefe de la División
 - ✓ Sección Vestuario
 - ✓ Sección Racionamiento El jefe de la División Intendencia es responsable del desempeño de las dependencias que integran la División a su cargo, en el apoyo logístico. Para ello tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- ✓ Entender en el planeamiento para la adquisición, conservación, tareas de mantenimiento, distribución, cargos y descargos por racionamiento y vestuario.
 - ✓ Proponer las directivas, normas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo, depósitos y talleres de su área.
 - ✓ Efectuar el control de calidad de los elementos de vestuario y calzado policial que se elabore en la Repartición o se adquiera de empresas estatales o particulares.
 - ✓ Organizar directivas referentes a los elementos y preparación de racionamiento del personal policial y detenidos, con intervención del Servicio de Sanidad Policial.
 - ✓ Rubricar los informes técnicos que se elaboren con intervención de las secciones que le están subordinadas.
 - ✓ Dirigir las tareas que, en equipo, realicen los jefes de las secciones que le están subordinadas.
 - ✓ Establecer relaciones directas con organismos nacionales, provinciales, municipales y entidades civiles, cuando fuere necesario para obtener información referente a los asuntos de su competencia.
-
- ✓ Mantener actualizada información de calidades y costos por elementos de vestuario, calzado y racionamiento.
 - ✓ Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas de su competencia y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para el desarrollo adecuado. La Sección Vestuario tiene a su cargo las siguientes tareas:
 - ✓ Intervenir en el planeamiento anual y trienal para las adquisiciones, reposiciones, distribución, cargos y descargos de elementos del vestuario y calzado del personal.
 - ✓ Estudiar y proponer los detalles de las denominaciones, calidades y términos de duración de las prendas y calzado que se provean al personal.
 - ✓ Supervisar que las cantidades y calidad de las prendas y material empleados en su confección, se ajuste a los pliegos de condiciones y demás detalles de las licitaciones o contrataciones.
 - ✓ Organizar el "Depósito Central" del vestuario y calzado y proponer directivas y órdenes para la mejor organización y seguridad de los depósitos de las unidades policiales
-
- ✓ Proponer directivas y órdenes de carácter permanente u ocasional, para el mejor cuidado y reparaciones del vestuario y calzado provisto al personal.
 - ✓ Intervenir en el registro e información de cargos y descargos de prendas y calzado.
 - ✓ Entender el destino final de los elementos del vestuario y calzado policial. La Sección Racionamiento lleva adelante las siguientes tareas:
 - ✓ Entender en el planeamiento anual para la adquisición de víveres secos y frescos, para las unidades en que racionen el personal.
 - ✓ Entender en la elaboración del menú que corresponderá a los diferentes racionados (cadetes, guardias, detenidos, etc.), con intervención de los servicios de Sanidad Policial.
 - ✓ Intervenir en el planeamiento de la distribución excepcional de raciones por acuartelamiento, servicios externos prolongados, etcétera.
 - ✓ Supervisar las cantidades y calidad de los víveres que se reciban, conforme a los pliegos de las licitaciones.
 - ✓ Proponer directivas y órdenes, para asegurar el mejor control de la recepción de los víveres en las unidades, y la más conveniente elaboración de las raciones.
 - ✓ Registrar los ingresos y egresos de víveres cuyo movimiento pueda controlar (cocina, central, etc.) y proveer las reservas necesarias para racionamientos especiales y de emergencia.

- ✓ Proponer las directivas y órdenes convenientes para el mejor funcionamiento de las cocinas policiales, comedores, depósitos de víveres, etcétera. La Sección Control Patrimonial del Departamento Logística, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:
- ✓ Llevar el Inventario General de la Policía de la Provincia valorizado, y elaborar las copias, informes y otros documentos referentes al mismo.
- ✓ Controlar los "Inventarios" de las distintas dependencias de la Repartición y actuar como vía de trámite para la elevación de los mismos, formulando las observaciones que pudieran corresponder.
- ✓ Controlar los informes de "Altas" y "Bajas" de bienes patrimoniales, acusados por las distintas unidades y actualizar la documentación reservada en esta sección.
- ✓ Actualizar el arancel de bienes patrimoniales e informar las tarifas correspondientes a cargos por rotura, deterioro e inutilización definitiva de elementos provistos, a los efectos del pago por responsables.
- ✓ Informar sobre existencias de elementos, en general, a efectos de cotejo de estas cifras registradas en la sección, con las obtenidas por los intervinientes en recuentos e inspecciones administrativas.
- ✓ Controlar las planillas y actas por entrega y recepción de bienes patrimoniales, con motivo de relevos del personal responsable en las unidades.
- ✓ Llevar un fichero de cargo y descargos de elementos de la Institución, por dependencia encargada de su uso y custodia.
- ✓ Proponer directivas y órdenes para la mejor conservación de los bienes patrimoniales de la Institución. Es dable resaltar que no obstante lo detallado en este Reglamento, las normas que impongan las leyes, decretos y directivas de los órganos estatales competentes, para el contralor de los bienes patrimoniales de la Provincia, complementarán estas responsabilidades y atribuciones. La Sección Edificaciones e Instalaciones Fijas, el planeamiento y asesoramiento para la construcción, reparación y mantenimiento de la infraestructura de la Institución y le corresponde a esta sección:
- ✓ Intervenir en las gestiones por arrendamientos de locales para uso de dependencias o personal policial.
- ✓ Inspeccionar el estado de conservación de los edificios de propiedad fiscal y arrendados, produciendo los informes pertinentes en cada caso.
- ✓ Proponer las ampliaciones y modificaciones que correspondan a los locales de propiedad fiscal, para su mejor adecuación funcional.
- ✓ Proponer directivas y órdenes, para su aplicación en las operaciones de control y en el mantenimiento de locales de la Institución Policial.
- ✓ Organizar los equipos de tareas necesarios para la construcciones y reparaciones a locales policiales.
- ✓ Llevar el archivo de planos de locales y viviendas policiales.
- ✓ Evacuar informes técnicos de su especialidad.
- ✓ Elaborar el planeamiento anual para la renovación de instalaciones, amoblamientos y decoración funcional de los edificios policiales.

UNIDAD IV

Entrega, depósito, distribución, mantenimiento, uso y control de elementos provistos. Protocolo para la disposición de municiones. Disposiciones sobre chalecos. Elaboración y control de inventario policial.

REGISTRO DE INVENTARIO E INFORMES DE ARMAS

Confección inventario de armas cortas Deberá remitirse a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales) del 1º al 31 de enero de cada año, en planillas separadas para cada tipo de arma, colocándose número de orden, apellido y nombres del personal que la tiene a cargo, número identificador, grado, marca del arma, cantidad de cargadores que posee, número de origen y las letras o números ceros anteriores y posteriores a los guarismos (correlativamente ordenados de menor a mayor, respetando esto sin distinción de jerarquías), y observaciones (situación en que se halle el arma, sustracciones, extravíos, en depósito, a disposición de juzgado, su estado de conservación y todo otro dato digno de mención) deberán rubricarse todas las hojas que componen el inventario.

Confección inventario armas largas

En tanto en las armas largas, se ubicarán por marca correlativamente ordenadas de menor a mayor con sus números de origen, y en caso de que las mismas tengan letras o ceros deben tomarse con dígitos sin obviarlos en ningún caso. Firma Inventario armas cortas y largas Al finalizar el detalle de cada tipo de arma, las planillas serán cerradas con la rúbrica del señor jefe del organismo y la del oficial de logística, anulándose el espacio en blanco que pudiera quedar, iniciándose otra foja con otro tipo y calibre. Control inventario y fichas de cargos Una vez terminado el trabajo del inventario, éste deberá ser cotejado con las fichas obrantes en esa unidad, debiendo existir total coincidencia entre ambos.

De lo contrario, cuando esto no ocurra, se confeccionarán las fichas actualizadas por duplicado por cada arma, una de las cuales será remitida a este Departamento, adjunta al inventario, y la restante quedará en poder de esa dependencia. Las fichas que han sufrido variantes se confeccionarán y enviarán las faltantes respecto al inventario, no así las que ya han sido remitidas y no han registrado modificaciones en lo referente al cargo. Sustracciones, extravíos y/o recuperos Acontecida una sustracción, extravío o recupero de un armamento, se deberá enviar inmediatamente (correo policial o fax) ficha pertinente cuyo modelo cuenta con los siguientes datos: fecha del hecho, dependencia actuante, teléfono de la misma, tipo y número de arma, cantidad de cargadores, juzgado interviniente, parte preventivo, carátula del hecho, empleado damnificado o víctima, jerarquía, número identificador y armamento provisto en reposición. Cumplido el punto lo precedente, se remitirá copia de las actuaciones primarias. De igual manera ante hechos judiciales, donde se encuentre afectado armamento de la repartición. Todas estas novedades serán informadas inmediatamente a la División Armamentos y Equipos Policiales dependiente del Departamento Logística. Comunicaciones generales. Por altas y bajas: cuando existan movimientos de altas y bajas del personal con sus respectivas armas provistas, se comunicará a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales), para la toma de conocimiento mediante las planillas confeccionadas mensualmente a tal fin. Por recambio: cuando se produzcan cambios de armas, por motivos debidamente justificados, la dependencia informará al D-4 mediante nota tal eventualidad, mencionando las causales que dieron motivo a esto, adjuntando la ficha de la nueva provisión, con la firma del numerario que fue objeto de dicho trámite y la firma del funcionario actuante. El hecho puede ocurrir por rotura o destrucción del arma, en cuyo caso la Unidad proveerá otra en su reemplazo, siendo esta provisión en calidad de

préstamo o definitivo, dependiendo dicho carácter del peritaje e informe producido al respecto por el armero de la División Armamentos D-4. Informes mensuales Se debe remitir mediante nota mensualmente la cantidad y numeración de las armas y municiones en depósito de la Unidad, especificando estado. De igual manera, se procederá con las armas cortas y largas provistas a los empleados Limpieza y mantenimiento

Se tomarán medidas necesarias para que el personal, en forma regular, proceda a la limpieza y lubricación del armamento provisto, procediendo al contralor e inspección de la tarea. Fundamenta este requerimiento el hecho de que se envían a reparar armamentos cuya única anomalía es la falta de limpieza y mantenimiento. Uso de munición Asimismo, se debe instruir en cuanto a la munición, sobre el uso de cartuchos en condiciones y provistos por la institución, dado que se presentan casos de fallas ocasionadas por la utilización de cartuchos vencidos o recargados. Prohibiciones Cualquier reforma o alteración del armamento o munición quedan totalmente prohibidas, salvo cuando medie solicitud de autorización en la División Armamentos y Equipos Policiales, como así también el pulido o cromado del mismo. El uso de cartucho en recámara en cualquier arma policial.

DISPOSICIÓN Y CONTROL DE CHALECOS

1. El Departamento Logística de la Jefatura de Policía de la Provincia tiene a su cargo el depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos antibalas a las distintas dependencias policiales.

2. Los chalecos, como cualquier bien de uso de carácter público, son parte del patrimonio del gobierno provincial. Además, por ser un elemento peligroso, el depósito, cuidado, distribución y utilización debe realizarse bajo estrictas normas de seguridad y control.

3. Cada entrega de partida de chalecos se formalizará mediante la firma del acta, haciendo entrega del modelo de ficha de cargo correspondiente por parte del responsable del área de logística de la Unidad, Dirección y/o dependencia.

4. El titular del área Logística de cada Unidad, dirección y/o dependencia que hubiere recibido partida de chalecos es a partir de ese momento el responsable de su depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos a dependencias de su misma jurisdicción.

5. Cada entrega de partida de chalecos por parte de las áreas de logística de cada unidad, dirección y/u otra dependencia policial se formalizará mediante la firma de ficha de cargo correspondiente, con mención de la marca, modelo, talle, número de serie, fecha de fabricación y fecha de vencimiento de la garantía. Asimismo, se consignará apellido y nombre del titular de la dependencia firmante, jerarquía, número identificador, las que remitirá al D-4 mensualmente.

6. El Oficial de más alta jerarquía de la dependencia policial que recibe los chalecos, será desde ese momento el responsable del depósito, cuidado, distribución y control de su entrega.

7. El personal policial que reciba a su cargo chalecos durante el servicio se hará responsable de la utilización de estos, debiendo informar al oficial superior de quien depende, al momento de tomarlo y al momento de dejarlo, el estado de situación del elemento como cualquier novedad que surgiera.

8. Cuando los destinos de los chalecos sean para entrenamiento, los mismos serán suministrados por el responsable de depósito para tal fin, debiendo grabarse la leyenda "solo para instrucción", y en caso de corresponder a chalecos vencidos en su garantía deberá adicionarse "material vencido".

9. De manera mensual, cada área de logística deberá informar al Departamento Logística D-4, la distribución de los chalecos en cada una de las dependencias, con mención de los datos consignados en el punto 5 de la presente, como así también el stock que conservará en depósito.

A modo de resumen y en planilla en formato Excel se remitirán los datos numéricos requeridos en este punto.

10. De manera bimestral el departamento Logística deberá informar a sus superiores vigentes de la Repartición Policial, que no se opongan a las normas del mismo, se mantendrá hasta la aprobación de los reglamentos internos que las sustituyan.

TITULO I

MISIÓN Y ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO I

Misión y Dependencia

1º El Departamento Logística (D.4) tendrá a su cargo las funciones de planeamiento, organización, control y coordinación de los asuntos relacionados con el apoyo logístico para todas las dependencias de la Policía Provincial. A tal efecto, desarrollará funciones de control patrimonial y cumplirá tareas de abastecimiento, racionamiento, mantenimiento y construcciones.

2º El Departamento Logística (D.4) depende del Subjefe de Policía de la Provincia, en su carácter de jefe de la Plana Mayor Policial.

CAPÍTULO II

Organización interna

Para responder a las necesidades impuestas por el cumplimiento de la misión que compete, este organismo organiza sus recursos humanos y materiales del modo siguiente:

- a) Jefatura del Departamento Logística (D.4)
- b) División Armamento y equipos
- c) División Transportes
- d) División Intendencia
- e) Sección Control patrimonial
- f) Sección Edificaciones e instalaciones fijas

TITULO II

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

CAPÍTULO I

Jefatura del Departamento

4º La Jefatura del Departamento Logística (D.4) será desempeñada por un oficial superior del cuerpo de seguridad, o del cuerpo técnico (únicamente del escalafón de intendencia), del grado de *Inspector Mayor*.

5º Para la tramitación de los asuntos que no corresponde específicamente a este Departamento, pero son necesarios y comunes a todos los Departamentos de la Plana Mayor Policial, la Jefatura contará con una *Ayudantía*.

Funciones del jefe del Departamento

6º El jefe del Departamento Logístico (D.4) es responsable ante la Plana Mayor Policial, del cumplimiento de la misión establecida en el N° 1 de este Reglamento.

En Particular serán sus deberes y atribuciones:

- a) Asesorar a la Jefatura de la Plana Mayor Policial, en todos los aspectos relacionados con el apoyo logístico y el control patrimonial de la repartición.
- b) Ejercer la conducción del Departamento, en forma integral asegurando su gobierno, administración y disciplina.
- c) Realizar el planeamiento y la coordinación de los asuntos más importantes de su responsabilidad.
- d) Mantener las relaciones de Plana Mayor, con los restantes miembros de la misma, en los problemas de interés general, a fin de facilitar el planeamiento y realización de tareas.
- e) Dirigir y supervisar a los organismos que le dependen.
- f) Organizar las tareas específicas del Departamento.
- g) Proporcionar y facilitar a los demás organismos integrantes de la Plana Mayor Policial, toda información que sea requerida o resulte de interés para su área.
- h) Formular las proposiciones necesarias o convenientes para asegurar una mayor eficiencia en el Departamento, proyectando los formularios y otros documentos pertinentes y proponiendo las órdenes para su ejecución, dentro del campo logístico.
- i) Participar en todas las reuniones de la Plana mayor policial, teniendo a su cargo la información de los asuntos correspondientes a su área.
- j) Orientar y coordinar el planeamiento de las actividades específicas que deban ser ejecutadas por las Unidades Regionales, las de orden público y las especiales.

7º - En los casos de ausencia o vacancia de cargo, desempeñará las funciones de jefe del Departamento Logística (D.4) – con sus atribuciones y deberes – el oficial superior de mayor jerarquía entre los jefes de divisiones integrantes del organismo.

8º - El Departamento Logística (D.4) contará con un oficial de la jerarquía intermedia, del Cuerpo de Seguridad o Técnico (escalafón de Intendencia) y el personal policial y civil necesario para cumplir las siguientes tareas:

- a) Registro de seguridad de correspondencia (Mesa de entrada de Correspondencia).
- b) Registro, ordenamiento, conservación e informes de los documentos que no deben ser archivados en otras dependencias del Departamento Logística (D.4), ni girados a otros órganos.
- c) Guardia nocturna y de feriados, de las oficinas del Departamento logística (D.4).
- d) Tramitación de expedientes y confección de comunicaciones referidos a los asuntos del personal y logística del Departamento.
- e) Atención del público que concurra a la Jefatura del Departamento Logística (D.4) y elaboración de la correspondencia del titular de la misma.
- f) Otras tareas afines que disponga el jefe del Departamento Logística (D.4).

CAPÍTULO II

Jefes de las Divisiones

9º Las jefaturas de las divisiones Armamento y equipos, Transportes e Intendencia, podrán ser desempeñadas por oficiales superiores del Cuerpo Técnico (intendencia) o del jefe del Cuerpo de Seguridad.

10º Sin Perjuicio de las funciones específicas que le atribuya, separadamente, este reglamento – o la reglamentación interna correspondiente – serán derechos y deberes de los jefes de divisiones del Departamento Logística (D.4):

- a) Organizar, controlar y coordinar las funciones que corresponden a las secciones integrantes de su división.
 - b) Constituir instancia responsable en todos los trámites dirigidos por las secciones a la jefatura del Departamento o provenientes de la misma.
 - c) Colaborar con la Jefatura del Departamento, para mejorar los servicios que le dependen y la capacidad y desempeño del personal subordinado, adoptando las decisiones que correspondan a la órbita de su competencia y gestionando las medidas que correspondan a otras instancias.
 - d) Intervenir en la elaboración de las proposiciones y otros documentos que la Jefatura del D.4 deba presentar ante la Plana Mayor Policial, en los asuntos correspondientes a su división.
 - e) Gestionar la asignación de recursos humanos y materiales necesarios para el eficiente desenvolvimiento de los servicios que le están subordinados.
 - f) Dictar "Órdenes Internas" cuando lo estime necesario o conveniente, para fijar medidas de carácter permanente o prolongada vigencia, tendientes a mejorar los servicios y la conducta del personal.
 - g) Eventualmente, cumplir otras funciones que le fueren ordenadas por la superioridad, en relación a su jerarquía y cargo.
- 11 – Los jefes de las secciones no integrantes de las Divisiones tendrán análogas responsabilidades y atribuciones que las mencionadas precedentemente.

CAPÍTULO III

Jefes de Secciones

12 – Los cargos de jefes de Secciones, integrantes de las divisiones del D.4, serán cubiertos con jefes del Cuerpo Técnico (Escalafón Intendencia) y oficiales principales e inspectores del Cuerpo de Seguridad.

13 – sin perjuicio de las funciones específicas que les asignen las respectivas reglamentaciones internas, corresponderá a los jefes de secciones, en general:

- a) La distribución de las tareas que deban cumplir sus subordinados y su contralor inmediato.
- b) El perfeccionamiento de los detalles de las tareas que deban realizar quienes le dependan por organización.
- c) La rubricación de informes y otros documentos de la sección a su cargo, a menos que corresponda a instancia superior, en cuyo caso iniciará los mismos.
- d) La observación permanente de la conducta de los empleados a su cargo y la adopción de las medidas tendientes a su corrección y estímulo de los aciertos ponderables, capacidad y dedicación.
- e) Otras tareas que eventualmente deban cumplir por disposición superior, sin desmedro de su jerarquía y cargo.

14 – En los casos de ausencia o vacancia de la jefatura de la División correspondiente, el jefe de sección integrante de la División de Mayor jerarquía, asumirá automáticamente sus responsabilidades y autoridad.

CAPÍTULO IV

De todo el personal del Departamento

Los distintos servicios a cargo de las dependencias integrantes del departamento Logística (D.4) serán cumplidos por personal policial y civil de la Repartición.

Para los servicios de este Departamento se preferirá el personal policial de los Cuerpos Técnicos (Escalafón Intendencia) y de Servicios Auxiliares.

TITULO III

DEPENDENCIAS DEL DEPARTAMENTO

CAPÍTULO I

División Armamento y Equipos

16 – La División armamento y equipos del departamento Logística (D.4), tendrá a su cargo el planeamiento global de las reposiciones, adquisición, Control de mantenimiento, distribución y registro de cargos y descargos del armamento, munición, repuestos, correajes y otros elementos de estos rubros.

17 – Para el mejor cumplimiento de las funciones mencionadas precedentemente, los recursos humanos y materiales de la división se agruparán del modo siguiente:

- a) Jefe de la División
- b) Sección Armamento y Munición
- c) Sección Equipos Policiales

Funciones particulares del jefe de la división armamento y equipos

18 – El jefe de la División Armamento y Equipos tendrá principal responsabilidad por el desempeño de las dependencias que integran la división a su cargo, en el apoyo logístico. Para ello, tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Mantener contacto permanente con los departamentos Informaciones (D2) y Operaciones Especiales (D.3), para prever oportunamente los acontecimientos y procedimientos que pudieren modificar las situaciones analizadas en el planeamiento a su cargo.
- b) Establecer relaciones directas con organismos Nacionales, Provinciales, Municipales y entidades civiles, tendientes a la actualización constante del conocimiento de asuntos de su competencia.
- c) Proponer las directivas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios logísticos de su competencia que funcionaran subordinados a las jefaturas de unidades regionales y unidades dependientes de las mismas (armerías, depósitos, etc.).
- d) Asesorar en los asuntos de su competencia a los oficiales de logística de las Unidades Regionales.
- e) Mantener actualizada información de carácter técnico sobre armamento, munición y equipos de las policías nacionales y extranjeras.
- f) Representar a la institución policial para asesorar en cuestiones de su competencia para la celebración de convenios y en congresos, simposios, etc.
- g) Dirigir las tareas que en equipos realicen los jefes de las secciones de su división, para coordinar los estudios y planes de los mismos.

h) Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas técnicas que le competen, y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para el desarrollo de cursillos de información en la materia y envío de personal a otros cursos externos, o ciclos de adiestramiento especial en dependencias e instituciones policiales que hubieran alcanzado más alto nivel de desarrollo en este aspecto.

Sección Armamento y munición

19 – Corresponderá a la sección armamento y munición, las siguientes tareas:

- a) Realizar el planeamiento logístico en base a los requerimientos que efectúen las distintas dependencias policiales, determinando sus necesidades.
- b) Proponer el “plan anual” y “plan trienal” de adquisición de armamento y munición, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras.
- c) Intervenir en el “programa de compras”, correspondiente a su área, en base al “plan de necesidades” aprobado.
- d) Mantener actualizados los cuadros de dotación de armamentos, munición y equipo, por dependencia.
- e) Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas sobre el empleo del armamento, munición y equipo.
- f) Entender en la provisión, distribución y destino final del armamento, munición y equipos.
- g) Intervenir en las comisiones de adjudicaciones y recepción del material adquirido, previo control de su calidad, con ajuste a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.
- h) Intervenir en lo relacionado con la catalogación y codificación de los bienes de su competencia.
- i) Elaborar los informes técnicos que rubricará el jefe de la división armamento y equipos evacuando información requerida por otros organismos policiales del área de su competencia.
- j) Prestar asistencia a las jefaturas regionales, para las operaciones de control de existencia y estado de armamento y munición de las dependencias subordinadas a las mismas.
- k) Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.
- l) Intervenir en la relación de directivas, normas y órdenes para el empleo correcto del armamento, munición y equipos.

Sección equipos

20- Corresponderá a la sección equipos las siguientes tareas:

- a) Recibir, clasificar, contabilizar, almacenar, conservar, custodiar y distribuir todos los bienes a proveer, tales como correaje, cascos, material de allanamiento, de protección individual, de operaciones, regulación de tránsito, iluminación, etcétera.
- b) Entender en la coordinación y realización del apoyo logístico de los bienes bajo su responsabilidad.
- c) Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.
- d) Proponer directivas, normas y órdenes para el uso y empleo correcto de los equipos provistos.
- e) Entender en el destino final de los equipos de desuso y/o condición de regazo de su competencia, efectuando su clasificación y registro correspondiente.

CAPÍTULO II

División Transportes

21- La División Transporte del Departamento Logístico (d.4), tendrá a su cargo el planeamiento global de la renovación de los medios de transportes de la Repartición; la adquisición oportuna de los mismos, con las condiciones adecuadas para el servicio policial; la elaboración de directivas para la mejor conservación y mantenimiento del material rodante; y el apoyo logístico permanente mediante parque de materiales y talleres de mantenimiento.

22- Para el desempeño de la misión determinada precedentemente, la División Transportes agrupará sus efectivos del modo siguiente:

- a) Jefe de la División
- b) Sección Técnica
- c) Sección Mantenimiento

Funciones Particulares del jefe de la División Transporte.

23- El jefe de la División Transportes tendrá las siguientes funciones:

- a) Entender en el planeamiento para la adquisición, distribución, renovación, conservación y mantenimiento del material rodante.
- b) Proponer las directivas, normas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios relacionados con el material de transporte de la Institución.
- c) Mantener actualizada toda información de carácter técnico del área de su responsabilidad, como también sobre el material expresado, nacional o extranjero.
- d) Representar a la Repartición Policial en toda prueba o exhibición relacionada con aspectos técnicos inherentes a su cargo.
- e) Mantener relaciones de carácter técnico con otros organismos afines de reparticiones nacionales y/o provinciales.
- f) Dirigir las tareas de equipo que realicen los jefes de Sección, para coordinar el estudio y planeamiento.
- g) Mantener relaciones a nivel horizontal con los jefes de las restantes Divisiones del Departamento Logístico, para la actualización y coordinación de los trabajos a realizar.

Sección Técnica

24- Corresponderá a la Sección técnica las siguientes tareas:

- a) Proponer el "Plan Anual" y "Plan Trienal" de adquisición y renovación del material rodante en base a la evolución técnica apreciada.
- b) Entender en la confección de los informes técnicos requeridos, sobre el funcionamiento, deficiencias y características del material de transportes.
- c) Registrar la dotación que corresponda por Dependencia, de los distintos vehículos provistos.
- d) Entender en la confección de las directivas (Manual), para el correcto empleo y conducción de las unidades provistas.
- e) Realizar las especificaciones técnicas de los vehículos, para adecuarlas a las exigencias del servicio, previa las consultas técnicas del caso.
- f) Intervenir en la confección de los programas de compras del material de su responsabilidad.
- g) Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas, sobre el empleo del material rodante, deficiencias, etcétera.

Sección Mantenimiento

25- Corresponderá a la Sección Mantenimiento las siguientes tareas:

- a) Supervisar por delegación los distintos talleres donde se realiza el mantenimiento de la flota automotor de la Repartición.
- b) Entender en el planeamiento para la adquisición anual de repuestos y elementos necesarios para el buen funcionamiento de los distintos talleres.
- c) Proponer y difundir la información técnica de su competencia, sobre el uso, características, capacidades, limitaciones, métodos, reparaciones, etcétera, del material rodante provisto.
- d) Realizar estadísticas sobre deficiencias técnicas o resultados positivos vicios de fabricación, etcétera, a los fines de informar a la Sección Técnica para su trabajo de planeamiento.
- e) Controlar los vehículos recibidos previa determinación si se ajustan a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.
- f) Intervenir en el destino final de los vehículos obsoletos, herramientas, etcétera, realizando las gestiones de baja correspondiente.
- g) Controlar, conservar y custodiar todo el material de repuestos, efectuando los registros de reparaciones efectuadas.

CAPÍTULO III

División intendencia

26 - la División Intendencia del Departamento Logística (D.4), tendrá a su cargo la misión de asesorar e intervenir en los asuntos institucionales relacionados con el vestuario, calzado y racionamiento del personal y del ganado.

27 – Para el mejor cumplimiento de las funciones mencionadas precedentemente, los recursos humanos y materiales de la división se agruparán del modo siguiente:

- a) Jefe de División
- b) Sección Vestuarios
- c) Sección Racionamiento

Funciones Particulares del jefe de División Intendencia

28 – El jefe de División Intendencia tendrá principal responsabilidad por el desempeño de las dependencias que integran la División a su cargo, en el apoyo logístico. Para ello tendrán las siguientes atribuciones y deberes:

- a) Entender en el planeamiento para la adquisición, conservación tareas de mantenimiento, distribución cargos y descargos por racionamiento y vestuario.
- b) Proponer las directivas, normas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo, depósitos y talleres de su área.
- c) Efectuar el control de calidad de los elementos del vestuario y calzado policial que se elabore en la Repartición o se adquiriera de empresas estatales o particulares.
- d) Organizar directivas referentes a los elementos y preparación de racionamiento del personal y detenidos, con intervención del servicio de Sanidad Policial.
- e) Rubricar los informes técnicos que se elaboren con intervención de las secciones que le están subordinadas.
- f) Dirigir las tareas que, en equipo, realicen los jefes de las secciones que le están subordinadas.

- g) Establecer relaciones directas con organismos nacionales, provinciales, provinciales, municipales y entidades civiles, cuando fuere necesario para obtener información referente a los asuntos de su competencia.
- h) Mantener actualizada información de calidades y costos por elementos de vestuario, calzado y racionamiento, etcétera.
- i) Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas de su competencia y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para el desarrollo adecuado.

Sección Vestuario

29 – Corresponderá a la Sección Vestuarios las siguientes tareas:

- a) Intervenir en el planeamiento anual y trimestral para adquisiciones, reposiciones, distribución, cargos y descargos de elementos del vestuario y calzado del personal.
- b) Estudiar y proponer los detalles de las denominaciones, calidades y términos de duración de las prendas y calzado que se provean al personal.
- c) Supervisar que las cantidades y calidades de las prendas y materiales empleados en su confección, se ajuste a los pliegos de condiciones y demás detalles de las licitaciones o contrataciones.
- d) Organizar el “Depósito Central” del vestuario y calzado y proponer directivas y órdenes para la mejor organización y seguridad de los depósitos de las unidades policiales.
- e) Proponer directivas y órdenes de carácter permanente u ocasional, para el mejor cuidado y reparaciones del vestuario y calzado provisto al personal.
- f) Intervenir en el registro e información de cargos y descargos de prendas y calzado.
- g) Entender el destino final de los elementos del vestuario y calzado policial.

30 – La sección Vestuario podrá integrarse con un taller de Sastrería Policial y taller de preparaciones de calzado, al que podrá anexarse mano de obra y maquinaria para trabajos de talabartería, en la medida en que las necesidades de la institución lo hagan considerar conveniente.

31 – El “depósito Central” de esta sección ordenará las prendas, calzado, distintivos y otros elementos, de modo tal que resulte fácil su identificación y medidas (talles, etc.), asegure su conservación sin deterioros por humedad, polillas etcétera y permita que se extraiga lo buscado sin causar desorden.

Mediante registro en libros de “Cuentas Corrientes”, en el día se actualizarán los ingresos y egresos de elementos, con referencia a las “Órdenes de Provisión” que se archivarán en biblioratos.

32 – Anualmente, la jefatura de esta sección gestionará la autorización pertinente para incinerar los rezagos que no fueren utilizables por la repartición. No se procederá a dar de baja ningún elemento o prenda, sin autorización formal de la Jefatura de Policía, fundada en informes técnicos suficientes. Cuando el número de elementos recibidos lo hagan necesario, podrá organizarse un “Depósito de Rezago” en esta sección.

Sección Racionamiento

33 – Corresponderá a la Sección Racionamiento las siguientes tareas:

- a) Entender en el planeamiento anual para la adquisición de víveres secos y frescos, para las unidades en que racionen el personal.

- b) Entender en la elaboración del menú que corresponderá a los diferentes racionados (cadetes, guardias, detenidos, etc.) con intervención de los servicios de Sanidad Policial.
- c) Intervenir en el planeamiento de la distribución excepcional de raciones por acuartelamientos, servicios externos prolongados, etcétera.
- d) Supervisar las cantidades y calidad de los víveres que se reciban, conforme a los pliegos de las licitaciones.
- e) Proponer directivas y órdenes, para asegurar el mejor control de la recepción de los víveres en las unidades, y la más conveniente elaboración de las raciones.
- f) Registrar los ingresos y egresos de víveres cuyo movimiento pueda controlar (cocina, central, etc.) y proveer las reservas necesarias para racionamientos especiales y de emergencia.
- g) Proponer las directivas y órdenes convenientes para el mejor funcionamiento de las cocinas policiales, comedores, depósitos de víveres, etcétera.

CAPÍTULO IV

Sección Control Patrimonial

34 – La Sección Control Patrimonial del Departamento Logística, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

- a) Llevar el Inventario General de la Policía de la Provincia valorizado, y elaborar las copias, informes y otros documentos referentes al mismo.
- b) Controlar los “Inventarios” de las distintas dependencias de la Repartición y actuar como vía de trámite para la elevación de los mismos, formulando las observaciones que pudieran corresponder.
- c) Controlar los Informes de “Altas” y “Bajas” de bienes patrimoniales, acusados por las distintas unidades y actualizar la documentación reservada en esta sección.
- d) Actualizar el arancel de bienes patrimoniales e informar las tarifas correspondientes a cargos por rotura, deterioro e inutilización definitiva de elementos provistos, a los efectos del pago por los responsables.
- e) Informar sobre existencias de elementos, en general, a efectos del cotejo de estas cifras registradas en la sección, con las obtenidas por los intervinientes en recuentos e inspecciones administrativas.
- f) Controlar las planillas y actas por entrega y recepción de bienes patrimoniales, con motivo de relevos del personal responsable de las unidades.
- g) Llevar un fichero de cargos y descargos de elementos de la institución, por dependencia encargada de su uso y custodia.
- h) Proponer directivas y órdenes para la mejor conservación de los bienes patrimoniales de la Institución.

35 – Las normas que impongan las leyes, decretos y directivas de los órganos estatales competentes, para el contralor de los bienes patrimoniales de la Provincia, complementarán estas responsabilidades y atribuciones.

CAPÍTULO V

Sección Edificaciones e Instalaciones Fijas

36 – Corresponderá a la Sección Edificaciones e Instalaciones Fijas, el planeamiento y asesoramiento para la construcción, reparación y mantenimiento de la infraestructura de la Institución.

37 – También corresponde a esta sección:

- a) Intervenir en las gestiones por arrendamientos de locales para uso de dependencias o personal policial.
- b) Inspeccionar el estado de conservación de los edificios de propiedad fiscal y arrendados, produciendo los informes pertinentes en cada caso.
- c) Proponer las ampliaciones y modificaciones que correspondan a los locales de propiedad fiscal, para su mejor adecuación funcional.
- d) Proponer directivas y órdenes, para su aplicación en las operaciones de control y en el mantenimiento de locales de la Institución Policial.
- e) Organizar los equipos de tareas necesarios para las construcciones y reparaciones a locales policiales.
- f) Llevar el archivo de planos de locales y viviendas policiales.
- g) Evacuar informes técnicos de su especialidad.
- h) Elaborar el planeamiento anual para la renovación de instalaciones, amoblamientos y decoración funcional de los edificios policiales.

38 – También intervendrá la Sección Edificios e Instalaciones Fijas, en los casos de contrataciones de pintura, electricidad, sanitarios, etcétera, para el mantenimiento de instalaciones y edificios de la Policía provincial.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Normas Legales

Existen distintos tipos de normas legales: en orden de importancia señalamos:

1. Constitución de la Provincia. Norma fundamental de la Provincia. Cualquier norma de carácter inferior, sea esta Ley, decreto, resolución o disposición que va en contra de los principios establecidos en la Constitución es considerada "inconstitucional".
2. Ley. Es expedida por el Poder Legislativo. Debe contar con la aprobación de la Cámara de Diputados y Senadores y ser promulgada por el Poder Ejecutivo. Su procedimiento y particularidades están contenidas en la Constitución de la Provincia.
3. Decreto: Es expedido por el Poder Ejecutivo. Lleva entonces la firma del Gobernador en todos los casos y conforme lo establece la Constitución de la Provincia en acompañado por la firma de los Ministros que tengan relación con el tema de que se trate. Es numerada y fechada.
 - a. Decreto Simple: Firma el Gobernador y uno o más Ministros pero no todos.
 - b. Decreto en Acuerdo de Ministros: Es firmado por el Gobernador y por todos los Ministros del Poder Ejecutivo que contempla la Ley 13.509.
4. Resolución: Acto administrativo firmado por el titular de un Ministerio. Trata temáticas propias y sobre las cuales este tiene competencia y delegada la facultad de disponer.
 - a. Resolución Simple: Es la suscripta por un solo Ministro. (Ejemplo: firma solo el Ministro de seguridad)
 - b. Resolución Conjunta: Es la suscripta por dos o más Ministros. (Ejemplo: firma el Ministro de Seguridad y el Ministro de Economía)
5. Disposición: Acto administrativo suscripto por una autoridad de rango inferior al Ministro. Ejemplo Secretario Ministerial, Subsecretario, Director General entre otros con competencia en la materia.

Documentos Administrativos: Tipología.

Podemos señalar también que de acuerdo a la finalidad, contenido, uso y medio de emisión, los proyectos de normas y documentación administrativa adoptarán alguna de las formas o denominaciones siguientes:

1. Mensaje: Nota que el Poder Ejecutivo Provincial remite a la Honorable Legislatura Provincial, mediante la cual puede detallar los pormenores y fundamentos que inducen a proponer la sanción de un proyecto de ley, solicitar el acuerdo necesario para concretar la designación de determinados funcionarios, vetar total o parcialmente una ley ya sancionada, pedir la devolución de mensajes remitidos con anterioridad o realizar cualquier otro tipo de comunicación o requerimiento.
2. Proyecto de ley: Proporción escrita cuyo contenido, en caso de ser sancionada por la Honorable Legislatura Provincial, constituirá el texto completo de la ley, instituyendo una norma de derecho que permitirá la adopción de decisiones fundadas en ella.

3. Proyecto de decreto: Propuesta de una decisión a adoptar por el Poder Ejecutivo Provincial, que constituye un acto unilateral, de alcance individual o general, y que puede tener vigor y curso dentro de la Administración Pública Provincial, fuera de ella o en ambas esferas al mismo tiempo.
4. Nota: Comunicación escrita, referente a asuntos del servicio, que se dirige de persona a persona. Esta puede adquirir distintas particularidades:
 - a. Nota múltiple: Nota que se confecciona en varios ejemplares de un mismo tenor y que se dirige a distintos destinatarios.
 - b. Circular: Nota que se confecciona en varios ejemplares de un mismo tenor y que se dirige a diversos destinatarios, a través de la cual se comunica una directiva de la autoridad facultada para impartirla y que tendrá vigencia prolongada o por tiempo indeterminado.
5. Informe: Dato u opinión fundados que se da sobre un asunto determinado y que se dirige de dependencia a dependencia.
6. Dictamen: Opinión que emite un órgano de consulta, basada en las normas jurídicas de aplicación y, en su caso, en la jurisprudencia o antecedentes que pudieran existir, y que tiende a orientar a la autoridad que debe resolver el caso.
7. Memorándum: Escrito de uso interno que se cursa a una autoridad determinada, comunicándole una situación especial o exponiendo elementos de juicio referentes a un asunto en trámite, que le servirán de ayuda memoria para encarar la solución del caso. (Se dirige de persona a persona).
8. Parte: Comunicación sintética que, por lo general, se efectúa a diario o periódicamente, para informar sobre un asunto determinado. (Se dirige de persona a persona).
9. Providencia: Escrito, no sujeto a la emisión de opinión, que resuelve cuestiones de trámite o peticiones accidentales.
10. Despacho telegráfico, radiotelegráfico, etc.: Nombre de las notas que cursan por esos sistemas de comunicación
11. Expediente: Conjunto de documentos o actuaciones administrativas, originados a solicitud de parte interesada o de oficio y ordenados cronológicamente, en el que se acumulan informaciones, dictámenes y todo otro dato o antecedente relacionado con la cuestión tratada, a efectos de lograr los elementos de juicio necesarios para arribar a conclusiones que darán sustento a la resolución definitiva

Fuente: Decreto Nacional Nro. 333/85

CIRCULAR PARTICULAR 01/2024

Provincia de Santa Fe
Ministerio de Economía



CIRCULAR PARTICULAR N° 01 / 2024

Santa Fe, Cuna de la Constitución Nacional, 11 de Enero de 2024.

Ref.: "ENCUADRE DE GESTIONES SEGÚN LEY PRESUPUESTO ANUAL"

Mediante la presente Circular, la Subsecretaría de Contrataciones y Gestión de Bienes, en su carácter de Unidad Rectora Central y en un todo de acuerdo a las facultades otorgadas por la normativa aplicable en materia de compras – Ley N° 12.510 y su Decreto Reglamentario N° 1104/16 art. 107, informa a las distintas Unidades Operativas de Contrataciones, lo siguiente:

Ley de Presupuesto N° 14.245 promulgada por Decreto N.° 0205 de fecha 29/12/2023.

ARTICULO 36°: Establécese como límite máximo para la realización de licitaciones y concursos privados a que refiere el artículo 116° de la Ley N° 12.510 de Administración, Eficiencia y Control del Estado, la suma de PESOS VEINTE MILLONES (\$ 20.000.000) y para licitaciones privadas a que refiere el artículo 20° de la Ley N° 5.188 de Obras Públicas, modificado por el artículo 4° de la Ley N° 12.489, la suma de PESOS TREINTA MILLONES (\$ 30.000.000).

ENCUADRE:

Hasta			CONTRATACIÓN DIRECTA POR MONTO.	0
Hasta	\$ 10.000.000		CONCURSO DE PRECIOS PARA LOCACIÓN DE INMUEBLES (Art. 140 pto 2 – Ley 12.510).	
Hasta	0	!(((((((LICITACIÓN O CONCURSO PRIVADO (inclusive)	
Más de	0	!(((((((LICITACIÓN O CONCURSO PÚBLICO	

LEY 14224

Eficiencia y Control de Estado 12.510 y decretos reglamentarios. Conceptos. Ámbitos de aplicación.

Sistemas de administración de bienes y servicios. Modalidades de compra y contrataciones (Compras por habilitación, gestiones directas, concursos de precios, licitaciones, convenio marco)

[Compilación Ley 12510 y Modificatorias - Normas reglamentarias y complementarias.pdf](#)

[D0214920- Gastos por habilitacion.pdf](#)

[GUIA EXPLICATIVA D REGLAMENTO DE CONTRATACIONES DE EMERGENCIA - FINAL 19-4 \(4\).pdf](#)

[ANEXO I D0124708.pdf](#)

MANUAL DE CLASIFICACIONES PRESUPUESTARIAS PARA EL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL

[decreto1302-96 Manual de Clasificacion Presupuestaria.pdf](#)

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS:

A. **CONCEPTO** Las clasificaciones presupuestarias son instrumentos normativos que agrupan los recursos y gastos de acuerdo a ciertos criterios, cuya estructuración se basa en el establecimiento de aspectos comunes y diferenciados de las operaciones gubernamentales. El conjunto de clasificaciones presupuestarias representa un mecanismo fundamental para el registro de la información relativa al proceso de recursos y gastos de la actividad pública.

B. **IMPORTANCIA Y OBJETIVOS** La estructura básica de las clasificaciones presupuestarias facilita la adopción de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario. Dentro de los múltiples objetivos y finalidades que se pueden asignar a las clasificaciones, se mencionan las siguientes:

- Facilitan la determinación del volumen y composición de los gastos en función de los recursos proyectados, de las necesidades de la sociedad y del impacto en otros sectores de la economía.
- Facilitan la proyección de variables macroeconómicas fundamentales para el diseño de la política económica y la política presupuestaria. En estas circunstancias permiten valorar el grado de participación del gobierno en el desarrollo económico y social y medir las metas y políticas gubernamentales.
- Permiten la valoración de los resultados económicos y financieros y el análisis de sus consecuencias.
- Las clasificaciones presupuestarias facilitan el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del sector público y su impacto en la economía o en sectores particulares de la misma. Por consiguiente, es preciso contar con sistemas de información

que posibiliten el estudio de esos efectos; de ahí que las cuentas generan elementos de análisis como la participación de los recursos y gastos públicos en el PBI, nivel de empleo del sector público, grado de endeudamiento, tributación, concesión de préstamos, etc.

- Hacen posible la ejecución financiera del presupuesto. Para ello las clasificaciones coadyuvan a la generación de información económico-financiera, requerida para la adopción de decisiones administrativas.

C. TIPOS DE CLASIFICACIÓN

1. Válidas para todas las transacciones

- Institucional
- Por tipo de moneda

2. Recursos públicos

- Por rubros
- Por su carácter económico

3. Gastos públicos

- Por ubicación geográfica
- Por objeto
- Por su carácter económico
- Por finalidades y funciones
- Por categoría programática
- Por fuente de financiamiento

FORMULARIOS PRESUPUESTOS 2025

POLÍTICA PRESUPUESTARIA DE LA JURISDICCIÓN O ENTIDAD

INSTITUCIÓN: (1)
JURISDICCIÓN
SUBJURISDICCIÓN
ENTIDAD

PRESUPUESTO 2025

Fecha: / /

(2)

En la descripción de la Política Presupuestaria deberá tenerse en cuenta:

I. Descripción sintética de la misión primaria de la Jurisdicción:

La descripción sintética de la misión primaria de la Jurisdicción o Entidad y las principales funciones que le competen; las características de la demanda de la comunidad que se pretende satisfacer y la clase de bienes y servicios que se proveen.

II. Políticas Presupuestarias institucionales

- a) Principales políticas y acciones previstas llevar a cabo en el ejercicio a presupuestar en el marco de la política general del Gobierno y en función de las necesidades públicas o demandas que atiende la Jurisdicción o Entidad.
- b) Los principales objetivos de política que se prevé llevar a cabo en el próximo año, conforme a los programas jurisdiccionales definidos, deberán desarrollarse siguiendo un orden de jerarquía decreciente en función de la prioridad asignada institucionalmente, y del impacto que la implementación de cada uno tenga en el Presupuesto de la Jurisdicción o Entidad.

NOTAS:

- Es importante leer las instrucciones que acompañan este formulario, previo a su confección.
- No deben incluirse descripciones de programas ni de actividades.
- No deben hacerse observaciones referidas a la escasez de asignaciones presupuestarias o de recursos, ni al cálculo de éstos.
- Se deben brindar descripciones concretas, suprimir términos ambiguos, procurar que la redacción sea accesible para aquellos lectores no especializados en la materia específica de cada organismo y no citar números de normas sin la respectiva denominación.
- Deberá enviarse copia del presente en formato digital (word) a presupuesto@santafe.gov.ar

MINISTERIO DE ECONOMÍA
SECRETARÍA DE HACIENDA

POLÍTICA PRESUPUESTARIA DE LA JURISDICCIÓN O ENTIDAD

INSTITUCIÓN: (1)
JURISDICCIÓN
SUBJURISDICCIÓN
ENTIDAD

PRESUPUESTO 2025

Fecha: / /

(2)

En la descripción de la Política Presupuestaria deberá tenerse en cuenta:

I. Descripción sintética de la misión primaria de la Jurisdicción:

La descripción sintética de la misión primaria de la Jurisdicción o Entidad y las principales funciones que le competen; las características de la demanda de la comunidad que se pretende satisfacer y la clase de bienes y servicios que se proveen.

II. Políticas Presupuestarias institucionales

- a) Principales políticas y acciones previstas llevar a cabo en el ejercicio a presupuestar en el marco de la política general del Gobierno y en función de las necesidades públicas o demandas que atiende la Jurisdicción o Entidad.
- b) Los principales objetivos de política que se prevé llevar a cabo en el próximo año, conforme a los programas jurisdiccionales definidos, deberán desarrollarse siguiendo un orden de jerarquía decreciente en función de la prioridad asignada institucionalmente, y del impacto que la implementación de cada uno tenga en el Presupuesto de la Jurisdicción o Entidad.

NOTAS:

- Es importante leer las instrucciones que acompañan este formulario, previo a su confección.
- No deben incluirse descripciones de programas ni de actividades.
- No deben hacerse observaciones referidas a la escasez de asignaciones presupuestarias o de recursos, ni al cálculo de éstos.
- Se deben brindar descripciones concretas, suprimir términos ambiguos, procurar que la redacción sea accesible para aquellos lectores no especializados en la materia específica de cada organismo y no citar números de normas sin la respectiva denominación.
- Deberá enviarse copia del presente en formato digital (word) a presupuesto@santafe.gov.ar

Anteproyecto de Presupuesto 2025

PROGRAMACIÓN ANALÍTICA MENSUAL DE RECURSOS

JURISDICCIÓN - SAF (1)

ORGANISMO DESCENTRALIZADO

INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL

EMPRESAS Y SOCIEDADES DEL ESTADO

FUENTE DE FINANCIAMIENTO (2)	SUBRO DE RECURSOS (3)				DENOMINACIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	METODOLOGÍA DE ESTIMACIÓN MENSUALIZADA (6)
	TPO	CLASE	CONCEPTO	SUBCONCEPTO		2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025 (5)	
TOTAL/TRANSPORTE																			

Observaciones: LINK USADO EN LA CÁTEDRA

- Formulario F. 3 - Prestamos Org. Internacionales - copia.xls
- Formulario F. 4 - Programación analítica Mensual de Recursos - copia.xls
- Formulario F. 6 - Gastos en Personal.xls
- Formulario F. 7 - Creación neta de Cargos - horas catedra - copia.xls
- Formulario F. 8 a.- Detalle de Contratos.xls
- Formulario F. 8 b. - Detalle de Pasantías.xls
- Formulario F. 9 a) - Detalle de Bienes de Consumo y S. no Personales - copia.xls
- Formulario F. 9 b) - Salud - Bienes de Consumo y S no Pers..xls
- Formulario F. 10 - Cuadro de Bienes de Capital.xls
- Formulario F. 11 - Detalles de trabajos publicos - copia.xls
- Formulario F. 18 - Metas y produccion en proceso.xls
- Formulario F. 23 - Metas y produccion en proceso Plurianual.xls

Observaciones: MATERIAL USADO EN LA CÁTEDRA

Acebal Administración Financiera.pdf

ACEBAL. Gestion y Adm. Pca. 1.pdf

ACEBAL. Gestion y Adm. Pca. 2.pdf

■ COLLAZO. Adm. Pca. 1.pdf

■ COLLAZO. Adm. Pca. 2.pdf

■ SIFFREDDI. Estado.Gobierno.Administracion Publica.Sector publico.pdf

■ TREJO. Haciendas Públicas.pdf

■ CONSTITUCION SFE 2016_web (1).pdf

**ORIENTACIÓN PSICOSOCIAL Y
ADMINISTRATIVO PARA EL RETIRO
POLICIAL**

ETAPAS EVOLUTIVAS

En base a los estudios del psicólogo estadounidense Erik Erikson se pueden distinguir ocho etapas básicas en el desarrollo de una persona, dichas etapas son las siguientes:

- ✓ **Etapla prenatal:** Comprende desde la concepción hasta el parto. Es el momento en el que se forman los órganos y la estructura corporal básica. Se trata de un momento en el que el ser humano es muy vulnerable a las influencias ambientales.
- ✓ **Etapla de la niñez:** Es la comprendida entre el nacimiento y los tres años. Se caracteriza por ser la fase en la que se comienzan a controlar los esfínteres y los músculos. El niño es dependiente y su desarrollo físico es muy rápido.
- ✓ **Primera infancia:** Desde los 3 a los 6 años. Los niños comienzan a relacionarse entre ellos y mejoran las habilidades motrices y la fuerza, aumentan el autocontrol y comienzan a ser más independientes y a tener un comportamiento más egocéntrico.
- ✓ **Infancia intermedia:** Desde los 6 a los 12 años. Los niños comienzan a pensar de forma lógica y disminuye el egocentrismo, se desarrolla el lenguaje y la memoria. Es el momento en el que se crea la autoestima y el crecimiento físico comienza a ser más lento.
- ✓ **Adolescencia:** De los 12 a los 20 años. Es una etapa en la que se producen cambios físicos muy rápidos y significativos. Se inicia la búsqueda de una identidad propia.
- ✓ **Etapla adulta temprana:** Entre los 20 y los 40 años. En esta etapa de la vida muchas personas se casan y tienen hijos. Se desarrolla del todo la identidad propia y la capacidad intelectual se convierte en algo más complejo.
- ✓ **Edad adulta intermedia:** Entre los 40 y los 60 años. Es el momento en el que muchas personas se replantean el sentido de la vida y comienzan a sentir los primeros deterioros en la salud física.
- ✓ **Edad adulta tardía:** Comprende desde los 65 años en adelante. La mayor parte de las personas siguen teniendo buena salud física y mental, aunque poco a poco decaen. Se produce una aceptación del fin de la vida. Definición: Una crisis es el estado de desorganización producido por el impacto de una situación que altera la vida y que sobrepasa la capacidad habitual de las personas para enfrentar problemas. Estas situaciones son conocidas como eventos críticos, es decir, situaciones que generan un gran estrés, debido a que exceden el rango de experiencias humanas habituales. Por ejemplo: un terremoto, un accidente grave o un asalto violento.

<i>Mito</i>	<i>Realidad</i>
No hay nada que hacer frente a una crisis, solo esperar a que pase.	Es posible prepararse para enfrentar las crisis, tanto en lo personal como a nivel institucional y comunitario.
Hay que superarlas rápido, mientras antes se restablezca la normalidad mejor.	La superación de las crisis es un proceso que requiere de tiempo y que no puede apurarse.
No hay que hablar acerca de ellas y así se olvidan y se superan.	Hablar y compartir acerca del evento crítico ayuda a superar la crisis.
Hay que buscar un culpable.	Encontrar un culpable puede dar un alivio momentáneo, pero no ayuda a superar realmente las crisis.

Tipos de crisis:

- Crisis esperadas: Las crisis esperadas son parte del ciclo vital y por tanto, es posible anticipar su ocurrencia. Estas crisis ocurren a partir de hitos en el desarrollo de las personas y de las familias y marcan el paso a una nueva etapa, que impone demandas o tareas diferentes a la anterior. Por ejemplo: el matrimonio, el nacimiento de un hijo, la entrada de los niños a la escuela, la adolescencia o la partida de los hijos (nido vacío), jubilación (tiempo disponible).

- Crisis no esperadas: Las crisis no esperadas ocurren a partir de eventos que irrumpen abruptamente en la vida de las personas o de los grupos y, por tanto, tienen un impacto más devastador. Según las personas o los grupos afectados por el evento crítico, es posible identificar distintos tipos de crisis:

- Crisis en las personas o las familias: Son las crisis producidas por ejemplo: por una enfermedad grave de un hijo, la muerte inesperada de alguien cercano, un accidente o la pérdida del trabajo.
- Crisis en las instituciones: Son las crisis producidas, por ejemplo: por el suicidio de un alumno en la escuela, una reducción de personal en una empresa o el descubrimiento de un abuso sexual en una institución.

- Crisis en las comunidades: Son las crisis producidas por situaciones que afectan a un gran grupo de personas y que impactan a distintos niveles; en las personas, las familias, las instituciones y las comunidades. Por ejemplo: un terremoto o un atentado terrorista. Según el origen del evento crítico, es posible distinguir dos tipos de crisis:

- Crisis por causa de la naturaleza: son las crisis producidas, por ejemplo: por inundaciones o erupciones volcánicas.

- Crisis por causa humana: son las crisis producidas, por ejemplo: por un homicidio o por un asalto violento. Se ha comprobado que las crisis por causa humana dañan más que las crisis por causa de la naturaleza, porque: • Provocan mucha rabia. • Dañan la confianza en las personas. • Generan una sensación de injusticia. • Existe la percepción de que podrían haberse evitado.

Las crisis surgen ante situaciones difíciles y dolorosas, que: • Dividen la vida de las personas en antes de y después de, por ejemplo: antes de operarme, antes del incendio, después que se separaron mis papás o después del terremoto. • Se recuerdan para bien o para mal, pues algo cambia en la vida de las personas, por ejemplo: “descubrí que tenía muchos amigos”, “nunca pude recuperarme” o “me di cuenta que soy más fuerte de lo que creía”.

Efectos de la crisis

Efectos individuales Junto con una vivencia de vulnerabilidad y falta de control sobre los acontecimientos, la desorganización psicológica propia de la crisis se manifiesta en alteraciones en distintas áreas del funcionamiento.

Por lo tanto, las personas afectadas por el evento crítico pueden presentar algunos de los siguientes efectos:

Efectos cognitivos

- Incredulidad y dificultad para dimensionar la magnitud del evento crítico.
- Confusión.
- Dificultad para pensar.
- Dificultad para focalizar, tendencia a la dispersión.
- Dificultad para encontrar alternativas de solución a los problemas. • Dificultad para tomar decisiones.
- Dificultades de concentración.

- Dificultad para incorporar nuevas informaciones.
- Re experimentación del evento crítico.
- Asociación de objetos, personas o situaciones con el evento crítico.

Efectos emocionales

- Fuerte impacto emocional, estado de shock.
- Emociones intensas de angustia, tristeza, rabia, miedo o impotencia.
- Desborde emocional.
- Labilidad emocional.
- Tensión e irritabilidad.
- Aplanamiento afectivo.
- Negación o minimización.
- Desconexión emocional.
- Revivir los efectos emocionales generados por el evento crítico.

Efectos conductuales

- Sobre activación o conductas erráticas.
- Impulsividad.
- Paralización o inhibición de la conducta.
- Conductas de evitación.
- Aumento de consumo de alcohol u otras sustancias psicoactivas.
- Conductas de aislamiento, reducción de la vida social.

Efectos fisiológicos

- Dolores corporales generalizados y difusos.
- Jaquecas, mareos o desmayos.
- Taquicardia y alteraciones abruptas de la tensión arterial.
- Presión en el pecho (“sofocamiento” o “falta de aire”).
- Problemas gastrointestinales.
- Cansancio.
- Trastornos del sueño; insomnio, pesadillas o dormir en exceso.
- Trastornos del apetito, inapetencia o comer en exceso.

Es importante considerar que no todas las personas reaccionan de la misma manera y que estas reacciones no necesariamente aparecen juntas. En un primer momento, estas reacciones son esperables, pero si se mantienen en el tiempo, limitan las posibilidades de buscar soluciones constructivas frente a la situación.

Efectos en las relaciones

Una situación de crisis no solo afecta a las personas individualmente, sino también afecta las relaciones entre las personas en la familia, el barrio, los grupos, los equipos de trabajo o las instituciones. Por tanto, es esperable que se produzca:

- Cambio de las formas habituales de relación.
- Descoordinación en las acciones.
- Dificultades para ponerse de acuerdo acerca de cómo proceder.
- Las responsabilidades se superponen y/o se diluyen.
- Culpabilización mutua.
- Descalificación de los recursos de otro.

- Activación de conflictos previos.

Dado lo anterior, en situaciones de crisis, existe el riesgo que se produzca una desarticulación de redes sociales y, por tanto, se interfieran las fuentes habituales de apoyo.

<i>Contextos con manejo adecuado de las crisis</i>	<i>Contextos con manejo inadecuado de las crisis</i>
Registro oportuno y adecuado de las claves que alertan una crisis.	Invisibilización de los claves de alerta de una posible crisis.
Incorporación de protocolos de manejo de situaciones de crisis.	Falta de mecanismos para enfrentar las crisis más frecuentes.
Espacios adecuados y oportunos para elaborar las crisis.	Falta de espacios para elaborar las crisis.
Rituales oportunos para elaborar las pérdidas derivadas de una crisis.	Falta de ritualización de las pérdidas derivadas de una crisis.
Supervisión externa para facilitar la elaboración de las crisis.	Crisis frecuentes y no elaboradas.

ATENCIÓN PLENA

Retomando la idea de las CRISIS que nos tocan vivir a lo largo de la vida, podemos observar que las necesitamos para tomar CONSCIENCIA de donde estamos parados frente a determinadas situaciones, las cuales nos enfrentan con las decisiones que tomamos. Nos muestran cuales son las prioridades que debemos cambiar, los recursos que debemos aprender, las conductas que debemos modificar, plantear objetivos nuevos y más claros, generar un plan estratégico más eficiente o eficaz, etc.

Sin dudas si sabemos sobreponernos a las crisis esto genera un APRENDIZAJE que nos permitirá el CAMBIO que necesitamos para EVOLUCIONAR. – Para quien esté dispuesto a TRANSITAR ese momento que le toca vivir, le dejo un regalo: - Escucha con ATENCIÓN primero tu CUERPO (donde sentís la incomodidad), después observa cual es la EMOCIÓN que surge y finalmente vas a intentar descubrir cuál es tu PENSAMIENTO frente a eso que te desestabilizó o incómodo. Esto sería OBSERVAR LA REALIDAD objetivamente.

Como esto no es tan sencillo de realizar, ya que cada uno vive la experiencia de manera particular y muy personal (no todos pensamos ni sentimos lo mismo frente a una determinada situación) debemos primero CONOCERNOS, saber cuál es el ESQUEMA COGNITIVO con el que me manejo frente a la vida (mi forma de ver al mundo, creencias, valores, pensamientos). Este conocimiento es muy importante para que podamos dar RESPUESTAS ADECUADAS.

Tengo un secreto que les quiero compartir, VIVIR CADA MOMENTO CON ATENCIÓN; SIN JUICIO; CON AMABILIDAD, ACEPTACIÓN y AGRADECIMIENTO; esta es la fórmula.

Saber quien soy y como veo el mundo, saber cómo funciona mi mente, me va a dar la libertad de elegir cómo quiero sentir y vivir en esta vida. -

Si bien hay cosas que no dependen de nosotros, de nosotros si depende como nos sentimos y que rescatamos de cada cosa que nos sucede. Yo elijo APRENDER del dolor, del enojo, de la tristeza- (esa es mi responsabilidad, sin culpar a nada ni nadie.)

¿Cómo llegamos a todo esto? A través de la práctica de MINDFULNESS, una práctica budista que llega en los 70 a occidente de la mano del Biólogo Dr. Jon Kabat Zinn que puso en práctica un programa de reducción de estrés en Massachussets en enfermos con dolor crónico, teniendo un resultado favorable, desde ese momento entró a la medicina como un elemento fundamental para lograr el BIENESTAR, hoy esta práctica forma parte de muchos programas en distintos ámbitos, como en la educación, en lo laboral, en el deporte, etc. Y lo mas importante es que está comprobado científicamente su efecto. Desde las NEUROCIENCIAS, contamos con un sinfín de estudios donde muestran los cambios a nivel estructural y de redes neuronales de nuestro cerebro a partir de la práctica, logrando cambiar tamaños de áreas y modificando conductas que con el tiempo pueden ser permanentes, ESTADO-RASGO, mejorando significativamente nuestra CALIDAD de VIDA. -

¿Cómo lo hacemos?

ENTRENANDO, a través de la PRÁCTICA FORMAL o PRÁCTICA INFORMAL: La práctica formal, es la que tiene un objeto determinado para fijar nuestra atención como, por ejemplo, ATENCIÓN en la RESPIRACIÓN. (usamos meditaciones guiadas)

La práctica informal, es la que utilizamos en las ACTIVIDADES COTIDIANAS, por ejemplo, mientras me lavo la cara, escribo, manejo mi auto, ingiero alimentos, etc. (atendemos a la información que recibimos a través de los sentidos primarios, vista, oídos, olfato, gusto, tacto).

¡¡¡¡Espero se animen a esta propuesta, solo con esfuerzo y perseverancia

logramos cosas buenas!!! La FELICIDAD va de la mano del AGRADECIMIENTO, el fastidio y la queja son enemigos.

“Si sabemos ser agradecidos con solo tener la posibilidad de estar RESPIRANDO en esta vida y ELEGIMOS la libertad de aceptar y aprender de cada momento, sin dudas ya hemos GANADO”.

RASGOS FUNDAMENTALES DE LA LEY DE RETIRO POLICIALES:

Ley de Retiros y pensiones del personal policial y penitenciario de la provincia de Santa Fe 11.530. -

La normativa específica y especial que atiende la contingencia social que cubre la seguridad social, a través del Organismo Previsional de la Provincia de Santa Fe:

<i>VEJEZ</i>	<ul style="list-style-type: none">· <i>Retiro voluntario</i>· <i>Retiro obligatorio</i>
<i>INVALIDEZ</i>	<ul style="list-style-type: none">· <i>Retiro obligatorio por incapacidad</i>

Retiro Voluntario: al personal policial o penitenciario que según lo establecido en esta Ley cuente con 25 años de servicios policiales efectivos.

Retiro Obligatorio: que se constituye con el pase a retiro obligatorio a disposición de la ley:

- A) Por el límite de años de servicio y /o de edad;
- B) Por incapacidad total y permanente para continuar en el desempeño de sus funciones; y
- C) Las restantes razones de servicio contempladas en el arts. 15 y 16.

Disposiciones Comunes:

El Personal pasará a retiro obligatorio en las siguientes situaciones:

- A) Cuando el personal se encuentre bajo prisión preventivo sin excarcelación y alcanzará dos años en esa situación. -
- B) Condenado en sentencia firme por delito doloso. -
- C) Cuando fuese dado de baja por destitución y fuere reintegrado al servicio
- D) Cuando ocupare el cargo de jefe o subjefe de policía de la provincia y cesare en el mismo. –

Haber de retiro:

El retiro voluntario tendrá derecho a haber con la acreditación del personal con 25 años de servicios policiales y penitenciarios. -

El retiro obligatorio será con derecho a haber para el personal que acredite 20 años de servicios policiales y penitenciarios. -

En ambos casos el último cese debe haberse producido en la repartición policial. –

Será determinado de acuerdo a los porcentajes estipulados en la ley:

Antigüedad	Seguridad	Profesional, Técnico y Servicios
20 años	60 %	55%
21 años	62 %	57 %
22 años	64 %	59 %
23 años	66 %	62 %
24 años	68 %	64 %
25 años	71 %	66 %
26 años	74 %	69 %
27 años	77 %	72 %
28 años	80 %	75 %
29 años	83 %	80 %
30 años	85 %	85 %

El Haber se bonificará con el uno por ciento (1%) del monto por cada año de servicio efectivo que exceda de 30 años hasta el máximo de 100%

Destitución y Condena

La destitución no importa la pérdida del derecho al haber de retiro que acuerda la presente ley, cuándo se hayan reunido los requisitos legales para obtenerlo.

En caso de condena por sentencia penal definitiva e inhabilitación absoluta sea como condena principal o accesoria, los derechos habientes quedarán subrogados en los derechos de percibir mientras subsista la pena.

Disposiciones Comunes:

Los pases a situación de retiro serán dispuestos por el Poder Ejecutivo, previa elevación de los mismos por el jefe de la Institución, pudiendo aquel suspenderlos:

- 1) Si se encontrara vigente el estado de sitio o fuere inminente su implantación.
- 2) Si el personal se encontrare bajo proceso judicial; y
- 3) Si el personal se encontrare comprometido en sumario administrativo que pudiere dar lugar a su destitución. –

Servicios Comprendidos

Para establecer los servicios comprendidos la ley establece:

- 1) Los prestados por el personal policial o penitenciario desde el ingreso hasta la fecha del decreto de retiro o baja. -
- 2) Los prestados en organismos de seguridad de la Nación y de otras provincias. -
- 3) El tiempo que corresponde al servicio militar obligatorio o voluntario, sí a la fecha de su incorporación el personal revistaba como agente policial. -
- 4) Los prestados como alumnos de cursos de formación. –

Otros servicios

Los servicios no comprendidos en los párrafos anteriores se computarán una vez alcanzado el agente los 20 años de servicios policiales. –

Servicios Simultáneos

Los servicios no se acumularán los tiempos. A las remuneraciones actualizadas se le adicionará un 3,33 % del sueldo de los otros cargos. –

Retiro obligatorio por incapacidad: Cuándo la junta médica de la Caja de jubilaciones determina un porcentaje de más del 66% de incapacidad laborativa y emite dictamen, constituye el acto administrativo que habilita la Resolución ministerial de retiro. -

Una vez que el personal policial sea notificado de su resolución de retiro deberá cumplimentar con la siguiente documentación que le será requerido a los fines de ser presentada ante la Caja de jubilaciones y Pensiones. -

INSTRUCTIVO: Retiro Obligatorio / Voluntario / por Invalidez

Documentación a presentar:

De quién solicita

Formulario **FR 01** - Solicitud de Jubilación o Retiro

Debe constituir un **DOMICILIO ELECTRÓNICO**. Todas las notificaciones enviadas al mismo **SERÁN VÁLIDAS**.

Documento original y fotocopia o copia certificada

Constancia de **CUIL**

De los Servicios Prestados

Resolución de "Pase a Retiro".

Formulario **FSM 01** - Fojas de Servicios y Montos

Formulario **FSM 01 ANEXO** - Fojas de Servicios y Montos

Debe presentar este anexo cuando quiera acreditar:

A- Servicios con Derecho a Cómputo Privilegiado / Diferenciado.

B- Servicios prestados "a jornal" o "simultáneos".

Si prestó otros servicios en el ámbito provincial, deberá presentar también:

Formulario **FSM 01** - Fojas de Servicios y Montos

Formulario **FSM 01 ANEXO** - Fojas de Servicios y Montos.

Debe presentar este anexo cuando quiera acreditar:

A- Servicios con Derecho a Cómputo Privilegiado / Diferenciado.

B- Servicios prestados por hora, catedráticos o "a jornal".

Antecedentes de otras cajas

Expedientes de Reconocimientos de Servicios de las Cajas a las que haya aportado.

Formulario **FR 25** - Solicitud de Antecedentes Previsionales cumplimentado por ANSES;

O Constancia de **CUIL** y - Constancia **Negativa** impresa desde internet.

Formulario **FR 26** - Solicitud de Antecedentes Previsionales cumplimentado por la Caja Municipal que corresponda, O Constancia negativa de la Caja Municipal, impresa desde Internet

Formulario **FR 44** - DDJJ sobre Servicios con Aportes a otros regímenes

Además, si solicita “Retiro Obligatorio por Invalidez”

Derivación de **Medicina Legal** o el área que corresponda, o **Resolución** que deriva a quién solicita a la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia.

Asignaciones Familiares

Documentación requerida en el Instructivo específico de Asignaciones Familiares.

TTC 012 - Retiro Obligatorio - Voluntario - por Invalidez-

ARO: Anticipo de Retiro Obligatorio.

Retiro obligatorio:

Dcto. 00182/75


El gobernador de la Provincia

Decreta:

Art. 1º-El personal policial que pase a retiro obligatorio, tendrá derecho a percibir desde el día posterior al del cese de servicios y con carácter de haber provisorio, una suma igual a la que resulte de aplicar los porcentajes determinados en el artículo 20 de la ley 6830/72 (71 %).-

Art. 2 º El importe será liquidado mensualmente en las planillas de haberes de la Repartición Policial, hasta que la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia abone al beneficiario el haberes de retiro correspondiente, oportunidad en la que dicho organismo procederá a descontar las sumas percibidas como haber provisorio a los fines de su reintegro.-

Art.3º Para el cumplimiento de las disposiciones del presente el departamento personal de la Dirección de Administración y la Dirección de Administración de la Jefatura de Policía efectuaran los cálculos porcentuales pertinentes y realizaran las comunicaciones que hagan a efectivizarían del beneficio y el descuento previsto en el Art.2 º.-

 NORM_Sistema_Penitenciario_-_Ley_11530.pdf

6 PASOS PARA PREPARARTE EMOCIONALMENTE PARA LA JUBILACIÓN

Preparar las finanzas para cuando dejes de trabajar es importante, pero preparar la mente también lo es. En el 2017, a los 63 años, Craig Bradley se jubiló de una carrera en Recursos Humanos. Después de haber trabajado 40 años, estaba listo para dejar atrás el levantarse temprano, los correos del trabajo y el extenuante viaje diario a la oficina. “Durante dos o tres meses mi vida fue ‘¡Oh, voy a viajar a este lugar!’ y ‘¡Voy a ver a estos amigos!’”, recuerda. “Pero cuando esa euforia inicial comenzó a desvanecerse, empecé a sentirme perdido, sin propósito, preguntándome qué iba a hacer con mi día”.

Para quienes se están acercando a la jubilación, la salud física y financiera por lo general son las principales preocupaciones, y la salud emocional comúnmente queda en segundo plano. Un estudio de AARP de octubre del 2022 halló que el 57% de los jubilados y el 41% de los adultos no jubilados nunca pensaron en hacer planes para sus necesidades emocionales cuando dejaran de trabajar. Casi la mitad de los adultos jubilados dijeron que no habían pensado en buscar formas de sentirse satisfechos. “Las personas a menudo se sienten abrumadas por la idea de la jubilación”, dice Patricia Cavanaugh, una ex psicoterapeuta en el área de la Bahía de San Francisco que se convirtió en consejera personal para la jubilación cuando advirtió que no había muchos recursos para ayudar a las personas a planificar los efectos psicológicos de dejar el ámbito laboral. Eso puede hacer que muchos posterguen considerar o planificar su vida después del trabajo.

La encuesta de AARP halló que las personas que comienzan a planificar su jubilación por lo general sienten temor e incertidumbre. Entre los recién jubilados, es común observar aburrimiento, aislamiento, soledad y una sensación de falta de propósito. CORTESÍA DE CRAIG BRADLEY Otro estudio halló que el 28% de las personas jubiladas sufren de depresión, un índice “considerablemente más alto” que el de la población mayor en general, según investigadores de la Universidad de Míchigan.

En el caso de Bradley, a la lista se agrega un sentimiento de culpa. A medida que intentaba acostumbrarse a la sensación de que, al no tener obligaciones laborales, ya “no me necesitaban”, sus amigos y colegas anteriores no dejaban de decirle qué afortunado era por haber podido jubilarse. “Ya te sientes mal, y encima de eso, sentirte mal te hace sentir mal”, dice. Por qué la jubilación puede resultar confusa Un motivo por el que las personas pueden sentir que tambalean en la jubilación es que estamos viviendo más que las generaciones anteriores, y muchos de nosotros no tenemos modelos que nos muestren cómo encontrar significado en los 20 o 30 años que vivimos después de dejar de trabajar, dice Cavanaugh. Incluso quienes están muy entusiasmados con la jubilación pueden sentir ansiedad si no tienen un plan para ayudarlos en la transición, agrega.

A otros les cuesta porque su trabajo es parte de su identidad, dice Mike Drak, autor de *Longevity Lifestyle by Design: Redefining What Retirement Can Be*. Eso es lo que le sucedió a Drak cuando se jubiló en el 2016, después de una carrera de 38 años en la industria de servicios financieros. Si bien había aspectos de su trabajo que no le gustaban y se alegró de dejarlos atrás, dice que “el trabajo me daba un motivo para levantarme de la cama a la mañana”. Después de jubilarse, estuvo deprimido en su casa por casi un año, hasta que se dio cuenta de que su trabajo había satisfecho ciertas necesidades psicológicas, como darle un sentido de propósito y una sensación de pertenencia. “Hasta que no encontraré nuevas formas de satisfacer esas necesidades en forma regular, iba a estar abatido”, dice. Fue solo cuando comenzó un nuevo capítulo, escribiendo libros y haciendo presentaciones y talleres sobre el estilo de vida de la jubilación, que comenzó a sentir otra vez entusiasmo por la vida.

Prepararse para el impacto emocional Si bien nunca podemos saber por adelantado cuán turbulento será el inicio de nuestra jubilación, podemos tomar medidas para aumentar las probabilidades de que el aterrizaje sea suave. Del mismo modo que es importante crear un plan para las finanzas, debemos crear un plan para nuestra satisfacción emocional. Estos son algunos de los pasos que recomiendan los expertos. Comienza temprano. Comienza a imaginar cómo deseas que sea tu jubilación unos cinco años antes de jubilarte, sugiere Cavanaugh. Por ejemplo, algunas personas tal vez quieran continuar trabajando de algún modo. Si ese es tu caso, la planificación temprana puede darte tiempo para explorar diferentes opciones, como emprendimientos empresariales o trabajo voluntario con una organización sin fines de lucro. Personaliza tu plan.

No hay dos jubilados iguales, dice Drak. Algunas personas son felices descansando y viviendo una vida de ocio. Otras necesitan el estímulo que les dan los compromisos y las obligaciones para enfrentar cada día. No hagas caso de lo que le sirve a tu vecino y concéntrate en crear oportunidades que se alineen con tus necesidades. Sincroniza tu plan emocional con tu plan financiero. Ahorrar regularmente en un plan de jubilación y saber cuándo comenzar a cobrar el Seguro Social son algunos de los pasos que pueden ayudar en la transición a la vida sin un sueldo. Sin embargo, la planificación financiera y la planificación psicológica van de la mano, dice Cavanaugh. “Visita a tu planificador financiero y dile:

‘Esto es lo que quiero hacer con mi vida los próximos 20 años, así que quiero ajustar mi plan financiero para adaptarlo realmente a lo que deseo’”. Encuentra tu lugar feliz. Si estás planeando mudarte, no tomes la decisión basándote solo en el costo de vida. “Distintas áreas pueden ofrecer estilos de vida y oportunidades diferentes”, dice Allison Levine, estratega de Suburban Jungle, una empresa consultora en mudanzas con sede en Nueva York. ¿Quieres salir de tu casa y tener una variedad de restaurantes a la mano? ¿Prefieres un vecindario tranquilo con mucha gente paseando perros? Pon a prueba y experimenta un sitio, sugiere Levine, y asegúrate de “visitar distintas áreas de la ciudad y conversar con la gente del lugar para ver cuán cómodo te sientes”.

Explora las cosas que te apasionan, para las que nunca tuviste tiempo. Cuando Bradley trabajaba, le gustaba aconsejar a ejecutivos jóvenes que estaban tratando de ascender. Desde que se jubiló, ha lanzado su propia empresa de consejería y se dedica a eso. Considera tus relaciones. Al pensar en cómo quieres llenar tus días, es necesario incluir a las personas con quienes los vas a compartir. Si estás en una relación, habla con tu pareja sobre lo que desea cada uno en la jubilación y planifica actividades de las que puedan disfrutar juntos, dice Cavanaugh. “Yo recomiendo que cada uno tenga su tercer acto planeado y que, juntos, planifiquen un tercer acto para la pareja”, dice. También es importante “encontrar tus tribus”, dice Drak. Él tiene lo que llama su “tribu laboral”, su “tribu de natación” y su “tribu de ciclismo”, personas con quienes comparte su interés en esas áreas. “Nos da la oportunidad de charlar sobre cosas y nos mantiene activos”, dice. “Nos mantiene felices. Eso es muy muy importante”. Published 17 de septiembre de 2020

5 SECRETOS PARA UNA JUBILACIÓN FELIZ

¿Está pensando en jubilarse? Las claves de la felicidad están al alcance de tu mano.



Dicen que una jubilación ideal consiste en despertarse en una villa privada del Mediterráneo sobre un colchón hecho de billetes de \$100 recién planchados. Y es verdad: El dinero es una gran parte de una jubilación placentera para muchas personas. Pero la mayoría necesita otras cosas para ser feliz en la jubilación. Después de todo, una pila de dinero no garantiza una buena salud, y es un mal sustituto para las relaciones significativas. Seguro, debes mantener un ojo en los ahorros mientras te preparas para la jubilación, pero no pierdas de vista todo lo que necesitas para una vida plena una vez que dejes atrás tu empleo. Considera estos secretos para una jubilación feliz.

Secreto n.º 1: El dinero no lo es todo No necesitas una enorme riqueza para ser feliz en la jubilación. Necesitas solo lo suficiente. ¿Qué es suficiente? Muchas personas piensan que quieren los mismos ingresos en la jubilación que tienen cuando se retiran: Si el trabajo pagaba \$100,000 al año, eso es lo que quieren tener cuando se jubilen. Pero eso es demasiado: No solo ya no irás más al trabajo ni pagarás los impuestos de la nómina al Seguro Social y a Medicare, sino que no transferirás una porción de cada sueldo a una cuenta de jubilación. La mayoría de los planificadores dicen que entre el 80 y el 85% de tus ingresos previos a la jubilación son suficientes. Y si has pagado por completo tu hipoteca, puede que necesites incluso menos del 80% de tus ingresos previos a la jubilación.

“La gente dice: 'Tengo miedo de quedarme sin dinero en la jubilación', pero la mayoría no se queda sin dinero a menos que se trate de una crisis familiar o un problema de salud”, afirma Ray Ferrara, director ejecutivo de ProVise Management Group, una empresa de planificación financiera en Clearwater, Florida. “Lo que realmente les preocupa a las personas es tener que cambiar el estilo de vida”.

Si quieres tener suficiente dinero en la jubilación, asegúrate de que tu estilo de vida se ajuste a tu presupuesto. ¿Cuánto necesitas para cubrir tus facturas? ¿Cuánto sueles gastar en actividades que te gustan, como conciertos, cenas y viajes? Para tener una idea más precisa de cuánto es suficiente para una jubilación feliz, también hay que tener en cuenta el costo de la atención médica: la mayoría de las personas cumplen con los requisitos para la cobertura de Medicare a los 65 años.

Y recuerda que la felicidad no es solo unas vacaciones fabulosas o cuatro rondas de golf a la semana. “Busca la manera de saborear las pequeñas cosas”, recomienda Christine Benz, directora de Finanzas Personales de Morningstar. “A lo largo de la vida, son las pequeñas cosas

las que nos levantan por la mañana”. Pasear al perro, disfrutar del café y del periódico, cenar con tu cónyuge... eso es lo que hace una feliz jubilación, y no cuesta casi nada.

Secreto n.º 2: Haz de tu salud una prioridad

No puedes controlar tu genética, que es una gran parte de cómo tu salud se mantendrá en la jubilación. Pero puedes trabajar activamente para asegurarte de que tu salud sea la mejor posible. Si piensas mudarte a un nuevo lugar cuando te jubiles, revisa los hospitales locales y otras instalaciones de salud cercanas. Primera consideración: Distancia. Ese lugar en las montañas o en una playa aislada puede tener grandes vistas, pero ¿cuánto tiempo te llevará llegar a una consulta médica?

Lo siguiente es la calidad de la atención. Si tienes una enfermedad preexistente, como alta presión o problemas de rodilla, asegúrate de confiar en los especialistas locales. No querrás depender del único cirujano ortopédico de la ciudad para un reemplazo de cadera.

Encuentra un deporte o actividad que te guste. Andar en bicicleta, jugar al tenis, hacer yoga o caminar no solo prolongará tu vida, sino que también te ayudará a disfrutarla. Francamente, cualquier ejercicio es mejor que ninguno. En un estudio con 334,000 europeos, se descubrió que quienes más se beneficiaron del ejercicio —quienes pasaron de ser inactivos a moderadamente inactivos— redujeron su riesgo de muerte entre un 16 y un 30%.

Y trata de no posponer las cosas que siempre has querido hacer, dice Ferrara. “La cuestión es dejar de planear para hacer esas cosas que siempre has querido hacer. Si estás sano y puedes permitirte, hazlas, porque en algún momento tendrás un problema de salud que te impedirá hacerlo”. El barco de Ferrara, por cierto, se llama “Someday is Today” (Algún día es hoy).

Secreto n.º 3: Las relaciones importan

Las personas son animales sociales, y las que viven aisladas no suelen vivir tanto o tan felizmente como quienes salen y socializan. “Por mucho que te guste estar solo, podrías subestimar los beneficios de estar con otras personas”, dice Benz. Según Mayo Clinic, los beneficios de estar con otras personas son considerables. Los adultos que cuentan con un fuerte apoyo social tienen un riesgo reducido de muchos problemas de salud significativos, como la depresión, la presión arterial alta y un índice de masa corporal poco saludable. Los adultos mayores con una gran vida social tienden a vivir más tiempo que los que están más aislados.

Si decides mudarte a un nuevo lugar cuando te jubiles, visítalo con frecuencia de antemano para que no acabes sintiéndote solo. “Le sugerimos a la gente que si quiere mudarse a algún lugar, trate de vivir allí por tres o cuatro meses primero”, dice Ferrara. “Conoce la zona, conoce a los residentes, y evalúa si son agradables. Después, toma una decisión”.

Y a veces, incluso puedes gastar dinero para hacer nuevos amigos. En la mayoría de los casos, comprar un nuevo auto deportivo es una mala idea en la jubilación, pero no si es porque te gusta estar con otras personas que también aman los autos deportivos, dice Benz. “Entonces podría ser dinero muy bien gastado”.

Secreto n.º 4: Afina tu visión

Una de las mejores maneras de conseguir que la gente ahorre para la jubilación es hacer una lista detallada (en inglés) de lo que realmente quieren, explica Brad Klontz, fundador del Financial Psychology Institute y profesor asociado en la Facultad de Negocios Heider de Creighton University. A menudo, el resultado es un aumento inmediato de los ahorros para la jubilación.

¿Por qué? Si articulas las cosas que imaginas para tu jubilación, las harás más reales y tendrás más posibilidades de alcanzarlas. Y hablar de esa visión puede incluso ayudarte a

entender por qué estás nervioso por la jubilación. “A veces, la gente no se da cuenta de que tiene una visión negativa de la jubilación”, afirma Klontz. Es posible que conozcan, por ejemplo, a personas que se jubilaron y murieron poco después. O puede que hayan tenido un padre cuya vida empeoró después de la jubilación. Es mejor sacar esos pensamientos negativos de tu cabeza antes de jubilarte. Y es importante que tu visión de la jubilación coincida con la de tu cónyuge o pareja, si es que tienes. Si tu idea es comprar una Winnebago y acampar en los 50 estados y tu pareja quiere vivir en un apartamento en Roma, es mejor abordar esos temas ahora, en lugar de durante tu fiesta de jubilación.

Secreto n.º 5: Busca tu propósito

Si quieres ser feliz en la jubilación, necesitas sentir que tienes una razón de ser, además de jugar al golf o leer novelas. “En los primeros seis a doce meses después de la jubilación, la mayoría de las personas son felices haciendo cosas que antes no tenía tiempo de hacer”, cuenta Klontz. Pero una vez que la temporada de golf ha terminado y leen La Guerra y la Paz, se aburren y empiezan a preguntarse por qué se jubilaron.

“Es una crisis existencial”, advierte Klontz. “Quieres hacer la diferencia en el mundo, y si no tienes una buena respuesta de por qué te jubilaste, te deprimes”

En las sociedades previas, las personas maduraban en diferentes roles. “Puede que seas demasiado viejo para ser cazador, pero tal vez se espera que enseñes o seas un mentor”, dice Klontz. Ese ya no es el caso en la sociedad moderna, así que tienes que planear tu propio propósito, y quizás eso sea volver al trabajo, dice Ferrara. Si te gusta navegar, considera la posibilidad de ayudar a administrar un puerto deportivo, o iniciar una clase de navegación para adultos o adolescentes. ¿Quieres mejorar tu comunidad local? Nóminate para el concejo municipal. “La jubilación puede ser la libertad de hacer lo que siempre quisiste hacer, pero nunca tuviste la ocasión”, sostiene Ferrara.

GUÍA DE ESTUDIO 2023 ¹

¹ Las preguntas que se presentan a continuación son sólo una guía que ayudará al concursante a estudiar los temas propuestos. Las preguntas del examen se elaborarán en base a todo el contenido del manual.

SEGURIDAD PÚBLICA PROVINCIAL

1. Entre los atributos de las Capacidades Estatales Locales, podemos destacar a las “Competencias específicas para la prevención”: los gobiernos locales poseen competencias y herramientas propias que inciden en la mejora de la convivencia en el espacio público, entre ellas, los sistemas de faltas municipales y en especial numerosos recursos extrapenales para la conducción de estrategias de abordaje multiagencial de la prevención del delito. Un ejemplo puede ser la incorporación de 57 “trapitos” a las cooperativas de trabajo en la ciudad de Santa Fe.-

-VERDADERO

-FALSO

2. Dentro de los Estándares y Buenas Prácticas para la Acción está la “Coproducción de la Seguridad”, destacamos el viraje desde un rol pasivo del ciudadano hacia un rol más activo y protagónico en el campo de la gestión de la seguridad. Existen buenas prácticas basadas en la implementación de proyectos con la participación de ONGs y también del sector privado que han demostrado impacto positivo en la prevención del delito, por ejemplo el Programa Vínculos.-

-VERDADERO

-FALSO

3. No sirven para la elaboración del diagnóstico como primera etapa de la construcción de una estrategia de seguridad local, ya que son absolutamente innecesarias, las cuatro grandes categorías de:

- Estadísticas oficiales de violencia y criminalidad.
- Datos de victimización, percepción de inseguridad y confianza en las instituciones.
- Proyectos o programas de prevención y reducción de la violencia y el delito.
- Recursos humanos, técnicos y tecnológicos disponibles en las instituciones relacionadas con la seguridad ciudadana.

-VERDADERO

-FALSO

4. El sumario administrativo es un procedimiento administrativo vinculado a la relación de empleo público con estabilidad. Es, por tanto, un freno a la desestabilización de la relación permanente, causado en conductas discriminatorias o persecutorias. En ese marco, su objetivo prioritario es determinar la existencia o no de una falta disciplinaria y así partiendo del carácter subjetivo de ésta, determinar el sujeto involucrado, para luego evaluar si es pasible de sanción y en su caso la magnitud de ésta. Los Decretos Nros. 4055/77 (R.S.A.), 461/15 y 3268/18, con más la Resolución N° 3273/23, regulan en su conjunto las actividades a tales fines.-

-VERDADERO

-FALSO

5. Puede sostenerse que el contenido de la Resolución que ordena la Instrucción del Sumario Administrativo es:

-Prescindir de las conductas a investigar, puede no encuadrar la orden de instrucción del sumario, no necesita identificar al personal policial cuya conducta se investiga ni designa al instructor, es recurrible y tiene el carácter de acto definitivo y por ende, impugnabile.-

-Antecedentes de las conductas que se van a investigar en el sumario administrativo, encuadre legal de la orden de instrucción de sumario, en su caso, la identidad del personal policial cuya conducta se investiga, la designación del instructor, quien debe aceptar el cargo o expresar que existen causas, comprendidas en el Artículo 11° del Dto. N° 4055/77, por la que debe excusarse.-

-Todas son correctas.-

COMUNICACIÓN Y ORATORIA

1. La comunicación es una habilidad fundamental en cualquier ámbito, y en el policial, no es la excepción.

-VERDADERO

-FALSO

2. La comunicación como herramienta esencial, implica:

-Establecer una visión clara y compartida

-Motivar e inspirar a los equipos

-Generar confianza y consenso

-Resolver conflictos de manera eficaz

-Todas son correctas

-Ninguna es correcta

3. Los diferentes tipos de comunicación:

-Verbal, no verbal y escrita

-Sintáctica y proxémica

-Aproximada, gestual y oral

4. La comunicación escrita implica el uso de la palabra hablada y escrita para transmitir información de manera clara y precisa.

-VERDADERO

-FALSO

5. De acuerdo con Morales (2014), la comunicación se define como "el intercambio de información entre dos o más personas, mediante signos y utilizando un código común"

-VERDADERO

-FALSO

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

1. El concepto de estado involucra el de su hacienda, mas no a la inversa, ya que esta última comprende exclusivamente lo concerniente a su gestión administrativa.

-VERDADERO

-FALSO

2. Administración Pública: Su objeto es el estudio, en su dinámica, de la gestión descrita, tendiente a la satisfacción de las necesidades colectivas.

-VERDADERO

-FALSO

3. Los elementos que dan vida a la hacienda pública son sólo las necesidades colectivas y medios económicos.

-VERDADERO

-FALSO

4. Los tributos no integran los recursos fundamentales del estado.

-VERDADERO

-FALSO

5. Según el art. 11.- El ejercicio económico-financiero del Sector Público Provincial No Financiero comienza el 1° de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año.

-VERDADERO

-FALSO

6. Según el art. 192.- El control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero será ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, de acuerdo con las atribuciones que le fija el Artículo 81° de la Constitución Provincial y las que se determinen legalmente.

-VERDADERO

-FALSO

7. La Administración pública se define como:

-Coordinación económica activa de personas y de bienes establecida por los habitantes afincados en un territorio con la finalidad de satisfacer las necesidades de orden colectivo.

-Coordinación económica activa de bienes establecida en un territorio con la finalidad de contabilizar las necesidades del sector público.

-Ninguna de las anteriores.

8. El artículo Nro 1 de la Ley 12.510, estipula qué, rige los actos, hechos y operaciones relacionados con la Administración y Control de la Hacienda del Sector Público Provincial No financiero

-VERDADERO

-FALSO

9.El presupuesto, forma parte de los Sistemas de Administración de Bienes y Servicios

-VERDADERO

-FALSO

10. De acuerdo al Reglamento de Contrataciones de Emergencias, su objetivo y alcance es normar los procedimientos de contrataciones de bienes y servicios gestionados en el marco de las emergencias declaradas por las leyes N° 14237 y N° 14241.

-VERDADERO

-FALSO

11. Según el artículo Nro. 8 de la Ley 12.510, el control del Poder Ejecutivo está a cargo de la sindicatura general de la Provincia y el externo del Sector Público Provincial Financiero correspondiente al Tribunal de Cuentas de la Provincia.

-VERDADERO

-FALSO

12. Para la Ley Nro. 12.510, Presupuesto es un instrumento constitucional de órdenes, límites, garantías, competencias y responsabilidades de toda Hacienda Pública, que expone los recursos calculados y su correspondiente aplicación, mostrando los resultados económicos y financieros esperados, la producción de bienes y servicios a generar y los recursos humanos a utilizar

-VERDADERO

-FALSO

13. De acuerdo al artículo 11 de la Ley Nro. 12.510, el ejercicio económico-financiero del sector público provincial No financiero comienza el 1 de Febrero y finaliza el 1ero de diciembre de cada año

-VERDADERO

-FALSO

15. El artículo 116 de la ley 12.510 establece qué, toda compra o venta por cuenta de la Provincia, así como todo contrato sobre locaciones, arrendamientos, trabajo o suministros, se debe hacer, por regla general, previa licitación o concurso público

-VERDADERO

-FALSO

16. El Ministerio de Hacienda y Finanzas es el responsable de la coordinación, supervisión de las operaciones contempladas en el artículo 19 de la Ley 12.510

-VERDADERO

-FALSO

17. Según el art. Nro. 182 de la Ley 12.510, la Sindicatura General de la Provincia es un ente con autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación, subordinado en su relación jerárquica al titular del Poder Ejecutivo

-VERDADERO

-FALSO

18. El art Nro. 216 de la Ley 12.510 establece qué: El obligado a rendir cuentas que cesa en sus funciones, queda liberado de la jurisdicción del Tribunal de Cuentas, hasta tanto haya sido aprobada la rendición de cuentas de su gestión.

-VERDADERO

-FALSO

19. Visto lo dispuesto en el art. Nro 213 de la Ley 12.510, Los agentes y funcionarios del sector público provincial o entidades sujetas al control del Tribunal, a quienes se haya confiado en forma permanente, transitoria o accidental, el cometido de recaudar, percibir, transferir, custodiar, administrar, invertir, pagar o entregar fondos, valores, especies o bienes del Estado, son responsables de la Administración Pública Provincial y están obligados a rendir cuenta de su gestión, en la forma y tiempo que dispone la presente ley y su reglamentación

-VERDADERO

-FALSO

20. El control interno posterior del Sector Público Provincial No Financiero será ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia (Art. 192 Ley 12.510)

-VERDADERO

-FALSO

21. Por decreto se entiende que es expedido por el Poder Ejecutivo. Lleva la firma del Gobernador en todos los casos y conforme lo establece la Constitución de la Provincia es acompañado por la firma de los Ministros que tengan relación con el tema de que se trate. Es numerada y fechada

-VERDADERO

-FALSO

22. Decreto Simple: es firmado por el Gobernador y por todos los Ministros del Poder Ejecutivo que contempla la Ley 13.509

-VERDADERO

-FALSO

23. Proyecto de Decreto: Proporción escrita cuyo contenido, en caso de ser sancionada por la Honorable Legislatura Provincial, constituirá el texto completo de la ley, instituyendo una norma de derecho que permitirá la adopción de decisiones fundadas en ella

-VERDADERO

-FALSO

24. La Opinión que emite un órgano de consulta, basada en las normas jurídicas de aplicación y, en su caso, en la jurisprudencia o antecedentes que pudieran existir, y que tiende a orientar a la autoridad que debe resolver el caso. (Responder si el concepto que antecede corresponde a algunas de las opciones plasmadas).

1) Dictamen

2) Memorándum

3) Expediente

4) Informe

5) Ninguna de las mencionadas

25. Respecto al Decreto Simple, podemos decir que es firmado por el Sr Gobernador y uno o más Ministros pero no todos

-VERDADERO

-FALSO

ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA

1. El Departamento Logística (D.4) tendrá a su cargo funciones de control patrimonial y cumplirá tareas de abastecimiento, racionamiento, mantenimiento y construcciones.

-VERDADERO

-FALSO

2. La División Transportes agrupará sus efectivos del modo siguiente: Jefe de la División, Sección Técnica y Sección Mantenimiento

-VERDADERO

-FALSO

3. La División Intendencia del Departamento Logística (D.8), tendrá a su cargo la misión de asesorar e intervenir en los asuntos institucionales relacionados con la sección vestuario.

-VERDADERO

-FALSO

4. La División Intendencia podrá integrarse con un taller de Sastrería Policial y taller de preparaciones de calzado, al que podrá anexarse mano de obra y maquinaria para trabajos de talabartería

-VERDADERO

-FALSO

5. Corresponderá a la Sección Edificaciones e Instalaciones Fijas, el planeamiento y asesoramiento para la construcción, reparación y mantenimiento de la infraestructura de la Institución.

-VERDADERO

-FALSO

ORIENTACIÓN PSICOSOCIAL Y ADMINISTRATIVO PARA EL RETIRO POLICIAL

1- Los tipos de retiro que regula la ley 11.530 son: retiro voluntario, obligatorio y obligatorio por incapacidad.

-VERDADERO

-FALSO

2- El requisito que debe cumplir el personal para poder acceder al retiro voluntario es 15 años.

-VERDADERO

-FALSO

3- Cumplido los 30 años es un requisito para el R.O?

-VERDADERO

-FALSO

4- En caso de destitución se pierde el derecho al haber de retiro si tengo 15 años de aportes.

-VERDADERO

-FALSO

5-¿ Los dos aspectos de la carrera del personal que menciona la ley para determinar el cálculo del haber jubilatorio son: la antigüedad y la edad

-VERDADERO

-FALSO

6- El porcentaje que otorga la junta de la Caja de jubilaciones para acceder a un retiro por incapacidad es: 40 % de incapacidad laboral

-VERDADERO

-FALSO

7- El porcentaje de aportes que hacemos en actividad es de:16.5° del total de sus remuneraciones mensuales.

-VERDADERO

-FALSO

8- Se puede seguir trabajando en relación de dependencia luego de retirado: si se puede

-VERDADERO

-FALSO

9- El que se retira por el voluntario debe seguir aportando hasta completar los 30

-VERDADERO

-FALSO

10- Tienen derecho a pensión, viudo, viuda, convivientes e hijos hasta 21 años salvo que sean incapaces.

-VERDADERO

-FALSO

11- El 75 % es un Porcentaje del haber de retiro estipulado por la ley.-

-VERDADERO

-FALSO

12- El ARO es:una suma provisoria desde el día posterior al cese hasta que la Caja abone el haber jubilatorio.-

-VERDADERO

-FALSO

13- El jefe y subjefe de policía se retira con el 83% del haber.

-VERDADERO

-FALSO

14- El Jefe de Policía le corresponde el retiro voluntario.

-VERDADERO

-FALSO

15- Cuándo se encuentre en prisión preventiva alcanzando los dos años de pasiva, corresponde el retiro obligatorio.

-VERDADERO

-FALSO

16- Crisis esperadas: Las crisis esperadas ocurren a partir de eventos que irrumpen abruptamente en la vida de las personas o de los grupos y, por tanto, tienen un impacto más devastador -

-VERDADERO

-FALSO

17-. Crisis en las instituciones: Son las crisis producidas, por ejemplo: por el suicidio de un alumno en la escuela, una reducción de personal en una empresa o el descubrimiento de un abuso sexual en una institución

-VERDADERO

-FALSO

18- Crisis por causa humana: son las crisis producidas, por ejemplo: por un homicidio o por un asalto violento.

-VERDADERO

-FALSO

19- Las personas afectadas por el evento crítico pueden presentar algunos de los siguientes efectos: efectos cognitivos, efectos emocionales, efectos conductuales y efectos fisiológicos

-VERDADERO

-FALSO

20- Primera infancia: Desde los 6 a los 12 años. Los niños comienzan a pensar de forma lógica y disminuye el egocentrismo, se desarrolla el lenguaje y la memoria. Es el momento en el que se crea la autoestima y el crecimiento físico comienza a ser más lento.

-VERDADERO

-FALSO