

PLAN DE SEGURIDAD PARA TUCUMÁN

Lic. Federico Agustín Pelli



Proyecto Tucumán Futuro



Políticas Públicas



Federalismo
y Libertad

Prólogo

La inseguridad es un flagelo que afecta profundamente la vida, la libertad y el patrimonio de nuestros ciudadanos, así como el orden público en general. En las últimas décadas, este problema se ha convertido en uno de los más apremiantes para la sociedad y atraviesa a los gobiernos en todos sus niveles.

Este texto representa un aporte del Centro de Políticas Públicas de la Fundación Federalismo y Libertad como un intento de contribuir a la búsqueda de respuestas ante la compleja situación de inseguridad en la que se encuentra sumida nuestra provincia desde hace largo tiempo.

El flagelo de la inseguridad se ha instalado como una preocupación constante en nuestra sociedad, con motivos vastos justificados. El fenómeno delictivo ha ido en constante aumento en términos de escala e intensidad. La declaración del estado de emergencia en materia de seguridad y carcelaria en 2016 fue un claro llamado de atención que exigía políticas adecuadas por parte del Estado. Sin embargo, la escalada de violencia homicida no logró detenerse, al punto que alcanzó su máximo histórico en el año 2020 con 152 asesinatos, situándonos con la segunda tasa más alta por cada 100,000 habitantes del país, solo superada por la provincia de Santa Fe. Posteriormente este indicador fue descendiendo, pero la provincia aún demanda reformas contundentes que garanticen una mejora efectiva, integral y sostenida en el tiempo.

Estamos convencidos de que las políticas públicas deben diseñarse de manera profesional, sobre la base de un diagnóstico certero, evidencia académica, y proveniente de la experiencia de otras administraciones en el país y en el mundo. La propuesta que se presenta en estas páginas busca hacer un aporte en ese sentido.

La propuesta plantea políticas de shock de acción inmediata que buscan generar resultados en el corto plazo, perceptibles por la comunidad. Estas medidas están destinadas a reducir la cantidad de delitos de mayor connotación social y a mejorar la percepción de seguridad.

En paralelo, se plantea una agenda de **reformas estructurales** que intervendrán con procesos de mejora institucional en los distintos actores responsables de la seguridad pública, como la fuerza policial y el servicio penitenciario. Estas políticas con alcance de largo plazo buscan promover avances sostenibles que transformen de raíz la situación de inseguridad de la provincia.

Para realizar este trabajo desde la Fundación Federalismo y Libertad recurrimos al trabajo dedicado de un especialista en la temática, así como a la consulta de un conjunto diverso de expertos y actores clave en el ámbito de la seguridad pública, a nivel local y nacional, recopilado una valiosa variedad de opiniones y experiencias. La diversidad de perspectivas y conocimientos enriquece enormemente el aporte de la Fundación.

Asimismo, conformamos un equipo transversal que incluyó la labor en materia legal y presupuestaria, como complementos necesarios al trabajo técnico de políticas públicas.

Por último, es importante mencionar la contribución de aportantes que hicieron posible esta iniciativa, entre los cuales se encuentran la Sociedad Rural de Tucumán, y las empresas Citrusvil, Argenti Lemon, Vettex y Capital Advisor.

Como think tank buscamos sumarnos al desafío de aportar a la construcción de un Tucumán más seguro y próspero. Este documento es una muestra de nuestro compromiso con la búsqueda de soluciones innovadoras y efectivas para los problemas que enfrenta nuestra sociedad.

Invitamos a todos los líderes políticos, empresariales, académicos, a la sociedad civil en general a unirse a este esfuerzo colectivo. Por un Tucumán con futuro. Por un Tucumán en el que podamos vivir con verdadera libertad.

Clemente Babot
Director de Políticas Públicas
Fundación Federalismo y Libertad

Maria José Romano Boscarino
Directora de Tucumán Futuro
Fundación Federalismo y Libertad

Diagnóstico de situación de seguridad ciudadana | Provincia de Tucumán

En estos primeros años del siglo XXI, la cuestión de la seguridad ciudadana indudablemente se transformó en uno de los mayores desafíos estratégicos para el gobierno nacional como también para las diferentes administraciones provinciales, y desde que el delito y la violencia se instalaron como problemas centrales en nuestro país, la incapacidad para poder enfrentarlos eficientemente fue una constante. Es por esto que se consolidaron como las principales demandas de la sociedad en la actualidad. Nuestra provincia no fue ajena a esta situación, y durante este proceso vio progresivamente deteriorados sus estándares en materia de seguridad, con todo el impacto negativo que esto genera en la comunidad desde lo económico y lo social, llegando a un punto de crisis en 2016, año en el cual se aprobó por unanimidad en la Legislatura la ley N°8931 declarando la emergencia en tres ámbitos:

Seguridad pública

Que incluía todo tipo de delitos desde los más complejos como el narcotráfico, venta de armas, lavado de dinero, hasta los más simples como robos y arrebatos.

Sistema carcelario

para que el Poder Ejecutivo realice las obras necesarias con el objetivo de mejorar y ampliar su capacidad e infraestructura edilicia, como también para incorporar y capacitar personal penitenciario.

Atención y prevención de las adicciones

Ampliando programas de tratamiento y contención de adictos en todo el territorio provincial.

Esta ley también incluía la conformación de una comisión interpoderes, integrada por representantes de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, que realizaría un seguimiento de los avances y cumplimiento de las consignas planteadas en la emergencia. Por primera vez en la provincia se generaba una situación única, excepcional, en la cual el gobierno, pero también la oposición, reconocían la gravedad del problema de la inseguridad en todas sus facetas. También se presentaba una valiosa oportunidad, contando con todas las atribuciones que la emergencia permitía, para la ejecución de un paquete agresivo de medidas tendientes a frenar la escalada delictiva y recuperar la tranquilidad y estándares de vida aceptables para los tucumanos. Eso es lo que se hubiera esperado, medidas acordes a la emergencia, políticas y planes de seguridad para salir rápidamente de ella, sin embargo, más allá de algunas inversiones importantes en cuestiones de índole logística, la política de seguridad en sí misma, continuó sin mayores cambios de fondo, y el modelo policial, penitenciario y de tratamiento de las adicciones se mantiene práctica-

mente igual, pero con un delito cada vez mayor en escala e intensidad, lo cual por lógica agrava la realidad de inseguridad en nuestros días. Y esto último tiene su cara más visible en que luego de seis años, una situación excepcional que con medidas fuertes de shock debía acabar en plazos cortos, se volvió permanente, continuando aún en emergencia, la cual se extendió hasta 2023 según la última prórroga. En sentido práctico, gran parte de las variables de delitos contra la propiedad no presentaron mejoras sustanciales, e incluso algunos indicadores muy relevantes como el de homicidios dolosos que exponen el nivel de violencia de la sociedad en general y que en hechos delictivos en particular, tuvieron alzas sostenidas llegando a máximos históricos.

Es evidente que el estado de emergencia con todas las acciones que produjo, desde incorporación de personal, inversiones logísticas materializadas en compras de móviles y armamento, los cambios de ministro y de jefes policiales, o nuevas leyes surgidas de la coyuntura delictiva, estuvo lejos de revertir la situación, y esto es consecuencia de no haber contado con diagnósticos integrales y precisos, para poder delinear a partir de allí, políticas de seguridad a medida, en base a información y evidencia.

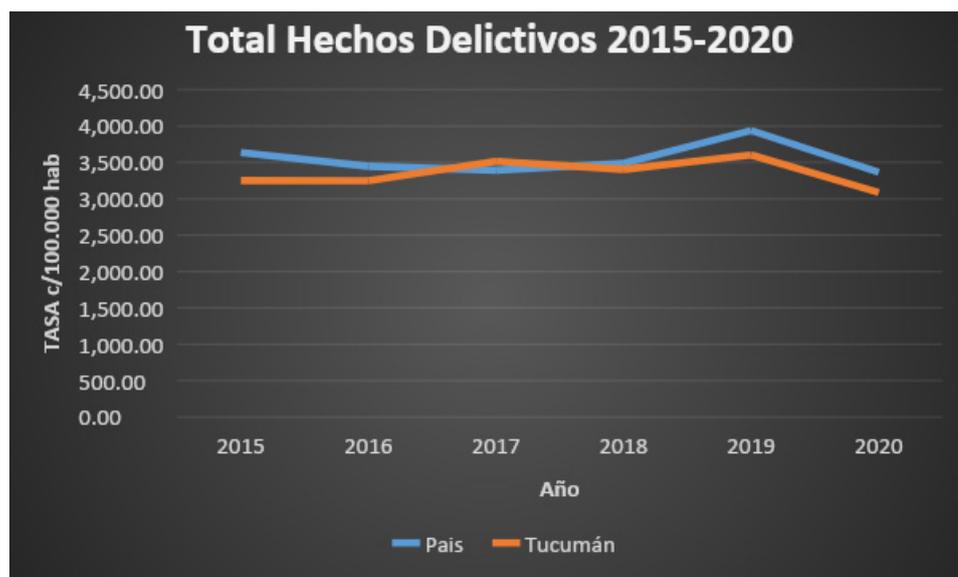
En términos médicos, podemos definir la palabra “diagnosticar” como la identificación de la naturaleza de una enfermedad mediante pruebas y la observación de sus signos o síntomas, siendo esto fundamental para determinar la manera en que la enfermedad será tratada. Traducido a la seguridad, en nuestra provincia históricamente no se pudo por inexperiencia, falta de conocimientos o mala praxis de los diferentes funcionarios a cargo, determinar e identificar las causas que generan la inseguridad, como tampoco establecer patrones geográficos y delictivos, para poder intervenir con mayor efectividad, y medir resultados con la finalidad de corregir las estrategias. Usualmente, esto es muy común en la mayoría de las provincias argentinas, donde las administraciones responsables del área sólo se limitan a observar los síntomas de la inseguridad, sus consecuencias y no la razón por la que estos se generan, para poder tener “anticuerpos” y poder prevenirlos o neutralizarlos.

Contar con un diagnóstico inicial para saber cómo estamos y poder ir monitoreando nuestras políticas, es el primer paso para encarar un proceso de recuperación de niveles aceptables de seguridad pública, y en este sentido se desarrollarán los siguientes ejes con este propósito:

- Datos y evolución de indicadores de inseguridad objetiva y subjetiva.
- Situación, estructura y capacidades de la Policía de Tucumán.
- Situación del sistema carcelario y población penitenciaria.

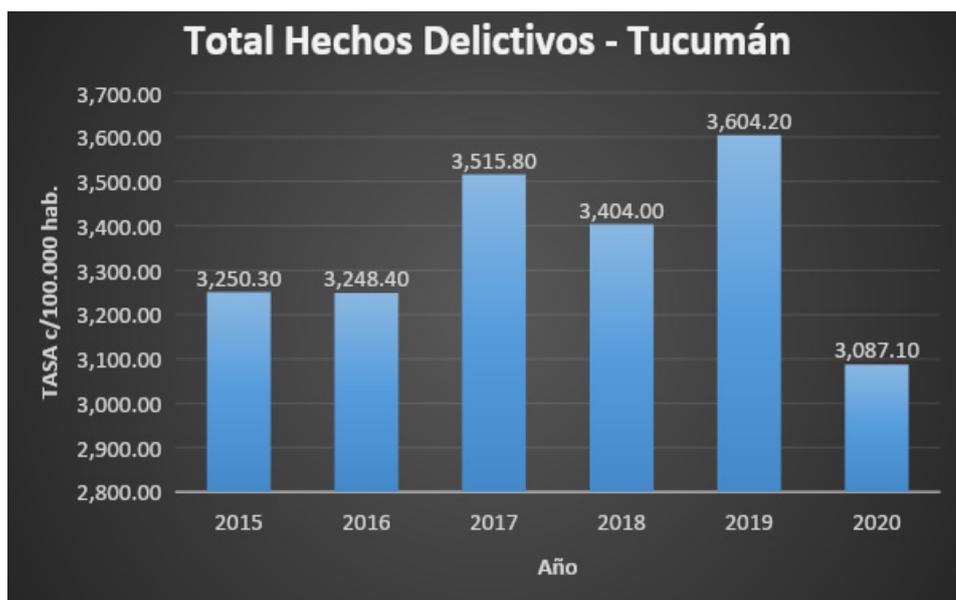
Inseguridad Objetiva y Subjetiva

Los datos de inseguridad objetiva (delitos y violencia) y subjetiva (temor y percepción de riesgo) son claves para todo diagnóstico. A pesar de que a nivel nacional hace algunos años se busca sistematizar y publicar periódicamente estadísticas al respecto, en la provincia hay un déficit histórico de estrategias tendientes a contar con sistemas coordinados e integrales de información, que permitan realizar análisis específicos y en distintos niveles. Como consecuencia de estas carencias, los diagnósticos elaborados reflejan verdades parciales, debiendo tener cautela al tomarlos como instrumentos de planificación. Por esta razón, para analizar la inseguridad objetiva en nuestra provincia, se utilizará como principal herramienta disponible a las estadísticas oficiales más actualizadas del Sistema Nacional de Información Criminal y del Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena, pero a su vez para abordar la inseguridad subjetiva, emplearemos la última Encuesta Nacional de Victimización elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) en conjunto con el Ministerio de Seguridad de la Nación. El período analizado comprende los años 2015-2020, cuya información fue publicada a través de canales oficiales.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

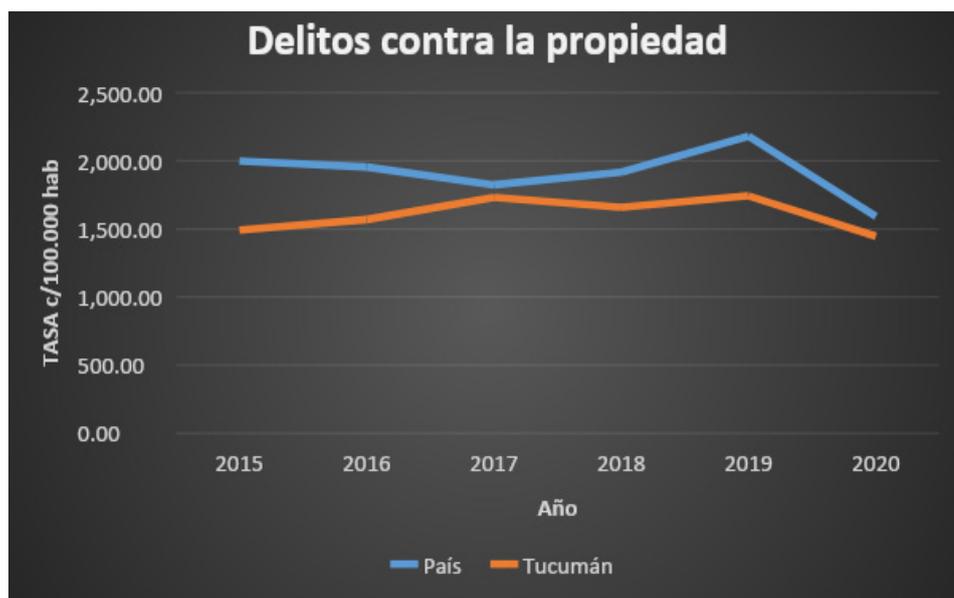
Al analizar los datos generales de hechos delictivos, la provincia de Tucumán presenta números similares a la media nacional, superando a estos levemente solo durante el año 2017, para luego acompañar las tendencias en aumento y descenso entre los períodos 2018/2019/2020. En las últimas mediciones de este indicador y considerando que es un promedio general de todos los hechos delictivos sin distinción (incluye delitos contra las personas, contra la propiedad y contra la integridad sexual, entre otros de menor incidencia) se puede concluir que Tucumán posee tasas delictivas cercanas al promedio nacional, para ser precisos un 8% inferiores a este último tomando el año 2020, en el cual la provincia presentó 3087,10 hechos delictivos cada 100.000 habitantes, mientras la media nacional fue de 3366,30.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

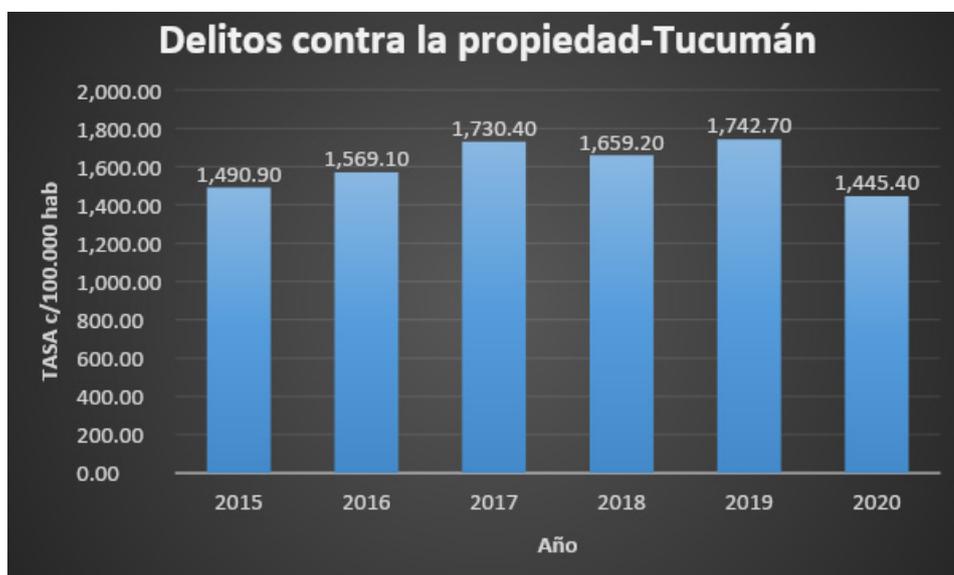
Respecto a la evolución de hechos delictivos en los períodos considerados, la provincia presenta una tendencia creciente desde 2015 a 2019, disminuyendo considerablemente en el año 2020. Es necesario remarcar que este último estuvo atravesado por serias restricciones de circulación como consecuencia de la pandemia de COVID-19, lo cual generó meses de muy baja actividad delictiva, y por lo tanto es un descenso que podemos considerar “artificial” y fruto de una situación excepcional. Claramente los valores totales al finalizar el año se vieron reducidos como producto de que, durante parte del mes de marzo, y los meses de abril, mayo y junio, los delincuentes tenían muy limitados sus movimientos por los numerosos controles policiales establecidos en toda la provincia, y a su vez la circulación en vía pública de potenciales víctimas se vio reducida significativamente. Por estos factores resultó que en la mayoría de las provincias del país hubo reducciones en las tasas generales de delitos.

La estadística anteriormente expuesta, demuestra que, a pesar de las nuevas inversiones, del cambio de estrategias, y de funcionarios producidos durante este periodo como consecuencia del estado de emergencia, esto no tuvo ningún impacto para mejorar la situación delictiva en general, más allá de algunos avances puntuales en algunos indicadores. La gestión de la seguridad y el modelo policial/penitenciario se mantuvieron inalterables, lo que claramente predecía iguales resultados.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

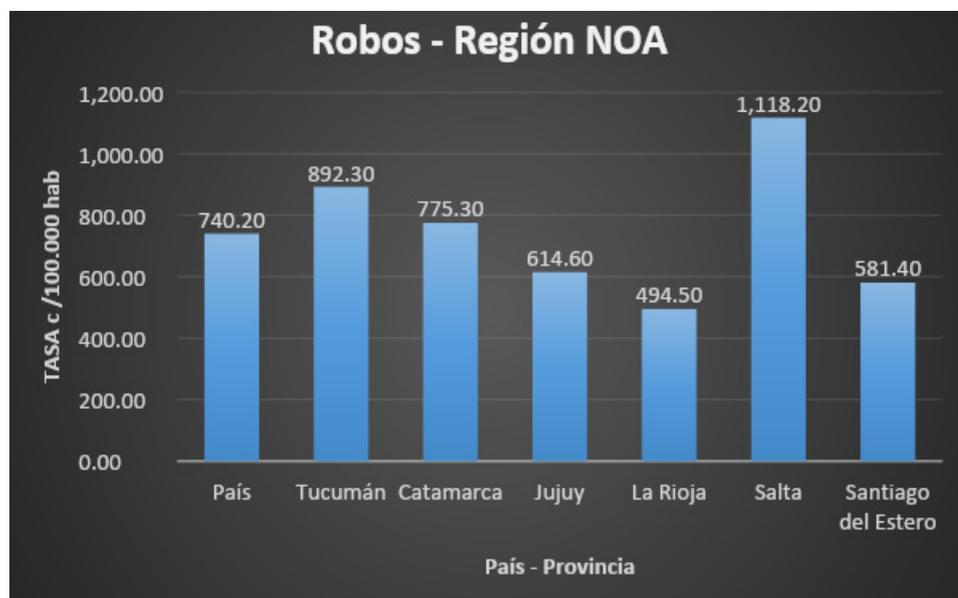
Al analizar los delitos contra la propiedad, los cuales incluyen principalmente robos y hurtos, eventualmente agravados, se puede notar que las cifras de Tucumán se encuentran por debajo de la media nacional, con excepción de los años 2017 y 2020 en los cuales tienden a converger por suba de cantidad de delitos de la provincia en el primer caso, y por una caída importante del promedio nacional de estos mismos durante 2020.



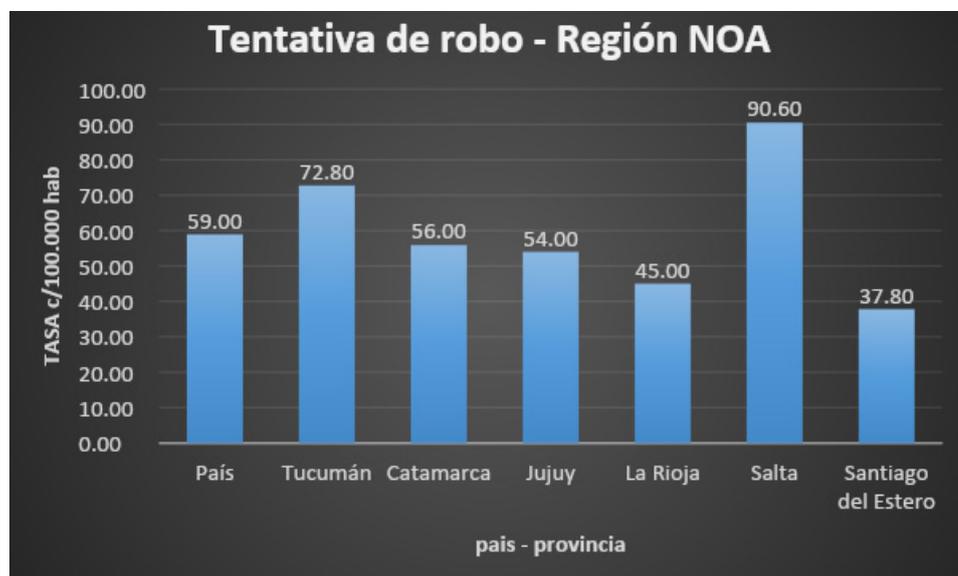
Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

En los datos anuales específicos, se puede observar un crecimiento sostenido de este tipo de delitos, con excepción del año 2020, dato que debe ser relativizado por haber sido atravesado por las medidas de restricción de la pandemia de COVID-19 como se mencionó anteriormente. Se puede deducir que las políticas públicas de seguridad implementadas, durante los últimos años,

no resultaron efectivas frente a la enorme variedad y modalidad de delitos contra la propiedad que se presentan en la provincia como escruches, moto arrebatos, robos rompe vidrio, robos agravados con empleo de armas de fuego, robos en banda y sustracción de automotores y moto vehículos.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

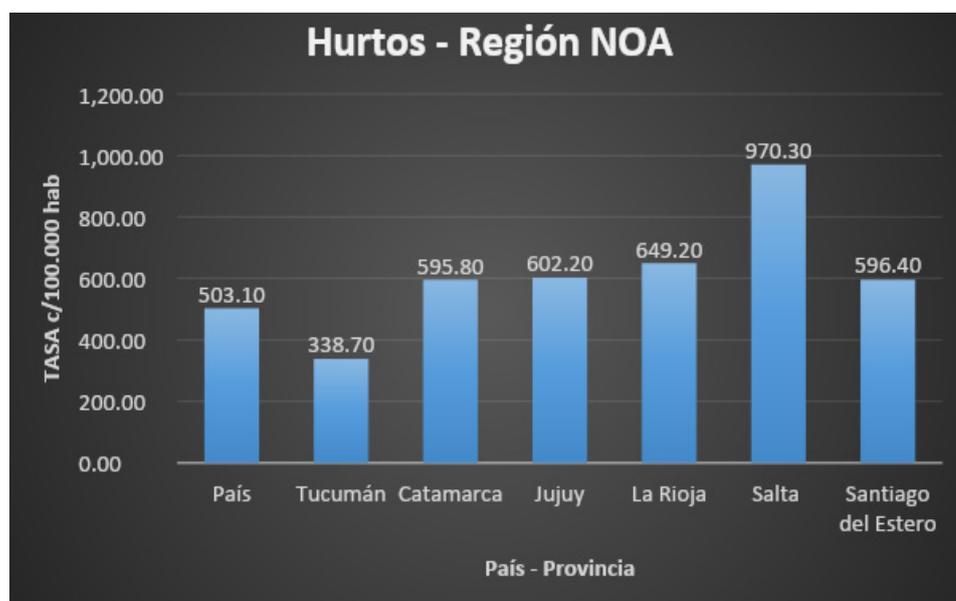


Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

Cuando abordamos específicamente las cifras de robos y tentativa de robo (agravados incluidos), podemos observar que Tucumán se encuentra con números por encima de la media nacional, con 892,30 c/100.000 hab. en el primer caso y 72,80 c/100.000 hab. en el segundo. Sin embargo, a nivel regional entre las provincias del NOA, solo es superado por Salta, dato no menor si consideramos que esta última tiene una de las tasas más altas del país. Es decir, nuestra provincia tiene como una de sus problemáticas principales en

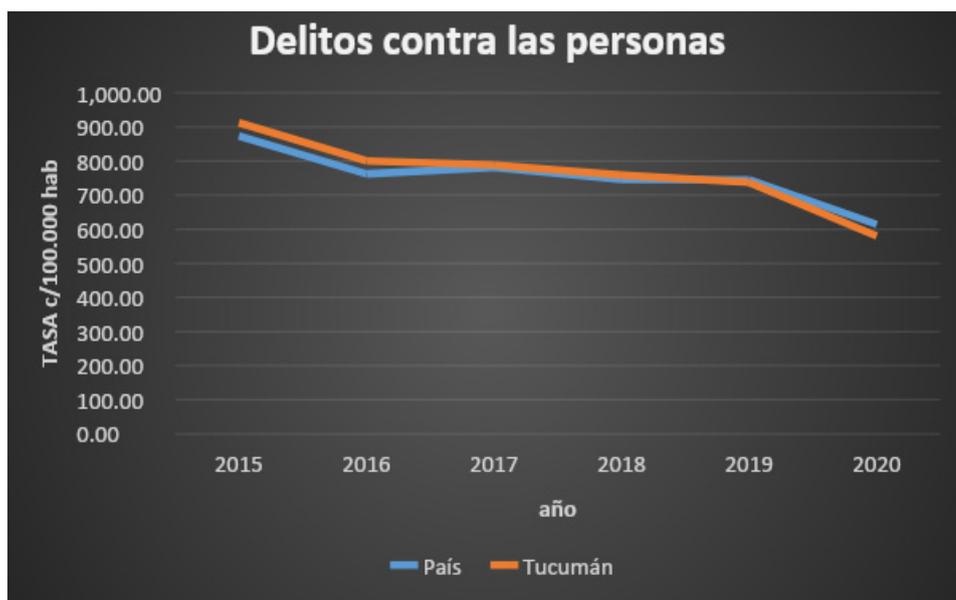
materia de inseguridad, este tipo de delito, que sucede generalmente en la vía pública y el cual está muy presente en las principales ciudades tucumanas.

Los robos se ejercen mayoritariamente con violencia, extrema en algunos casos, e incluyen amenazas y agresiones físicas de los delincuentes hacia sus víctimas. Se trata del mayor miedo de las familias en relación a la inseguridad, y este temor crece más aún cuando los episodios se cometen puertas adentro de las viviendas.



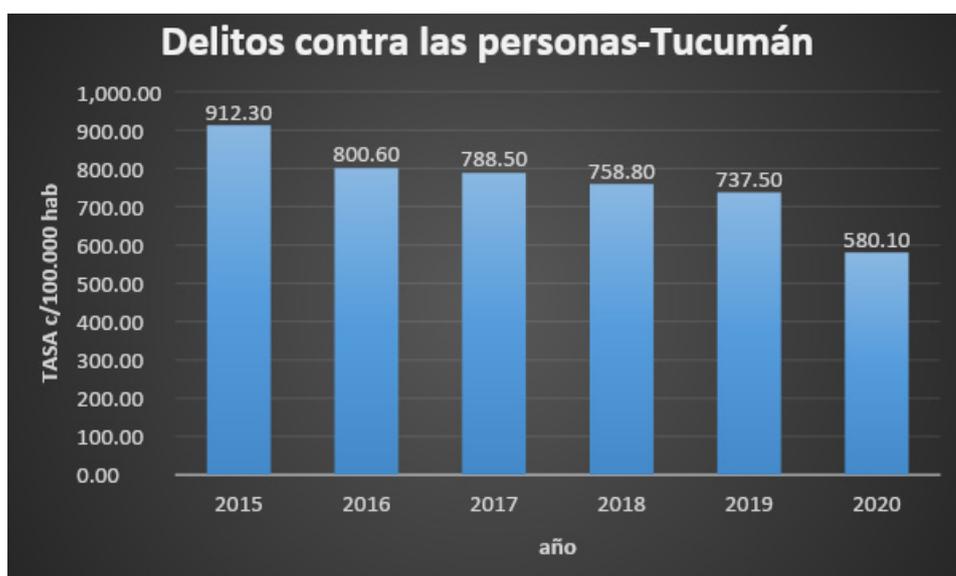
Dirección Nacional de Estadística Criminal, "Informe Estadísticas Criminales", 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

Se consideran hurtos, aquellos delitos contra la propiedad sin violencia ni contacto presencial entre la víctima y el delincuente, siendo ejemplo de estos la sustracción de objetos personales en vía pública, en viviendas o de vehículos ya sean autos, motos, bicicletas, entre otros. En lo que a este indicador respecta, para el año 2020 tuvimos la cifra más baja de la región, y nos posicionamos muy por debajo de la media nacional. Al comparar esto con las estadísticas de robos, podemos afirmar que en las últimas décadas se dio un fenómeno de conversión de la actividad delictiva, desde una posición pasiva en la ejecución, hacia una dinámica mucho más violenta y agresiva. Es decir, el delito y los delincuentes tienden a ser cada vez más violentos, invirtiéndose la relación en la cual lo normal históricamente era ser víctima de hurtos más que de robos con violencia, en algunos casos extrema al llegar a generar lesiones y muertes en algunas ocasiones.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

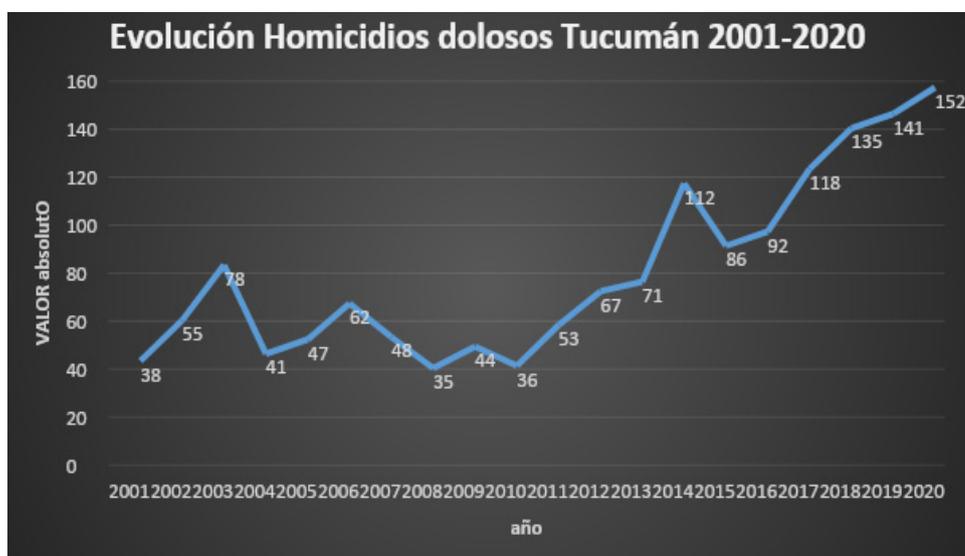
Los delitos contra las personas, son aquellos que se cometen contra la integridad física de estas, causando la muerte o lesiones, en sus distintos tipos agravados. También incluyen a las muertes en accidentes viales. En este sentido, Tucumán tuvo una tendencia decreciente en los últimos 6 años muy similar a la media nacional, llegando a los 580,10 c/100.000 hab. en el caso local, y 614,60 c/100.000 hab. a nivel país, para el año 2020. Este promedio tiene contrastes y comportamientos diferentes cuando se analizan de forma individual los tipos de delitos contra las personas.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

En las cifras promedio de delitos contra las personas, podemos apreciar un decrecimiento sostenido en la provincia. A pesar de esta disminución de 37% aproximadamente, las cifras específicas de homicidios dolosos por ejemplo

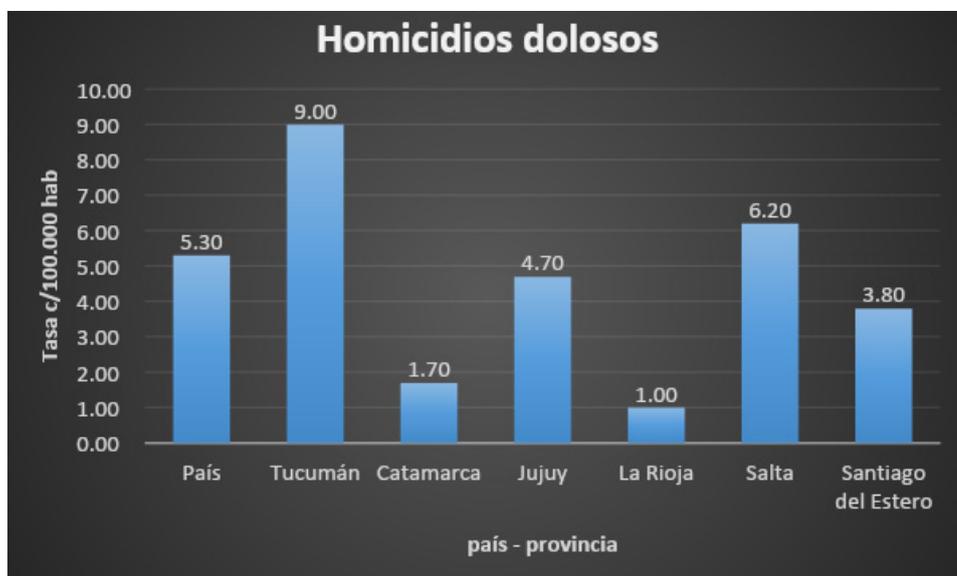
llegaron en el año 2020 a sus records históricos con 152 casos durante ese período, y con una tendencia alcista desde 2015.



Dirección del Sistema Nacional de Información Criminal, “Informe Estadísticas Criminales-Homicidios Dolosos”, 2018. Ministerio de Seguridad de la Nación.

Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”. 2020-2021. Ministerio de Seguridad de la Nación.

*En los últimos 20 años considerando el período 2002-2021, Tucumán contabilizó 1578 homicidios dolosos.



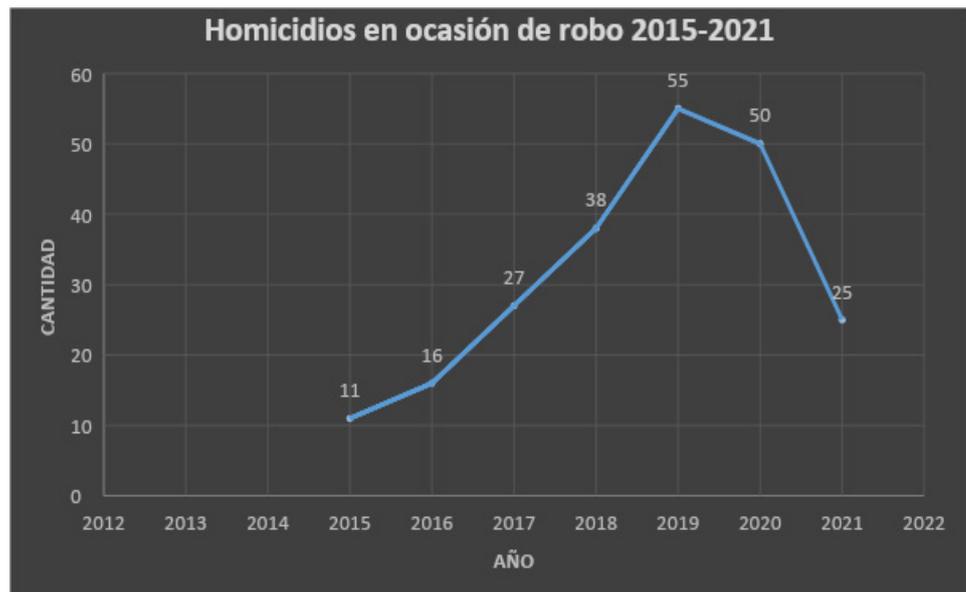
Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

Como lo muestra el gráfico anterior, este indicador expone casi sin márgenes de error ni cifra negra (delitos no denunciados), como Tucumán finalizó el año 2020 con una situación que la ubicaba como la segunda provincia con más asesinatos del país, solo por detrás de Santa Fe, y muy por encima del promedio regional del NOA. En 2018 y 2019 se había repetido la misma situación.

Es necesario aclarar que la tendencia en alza se revirtió en 2021, año en el que los homicidios dolosos se redujeron aproximadamente un 30% con respecto a 2020 contabilizando 105, siendo igualmente un número considerablemente alto.

Para tener una visión más detallada de uno de los principales problemas de violencia que tiene la provincia de Tucumán, que son precisamente los homicidios dolosos, se pueden enumerar a continuación algunos aspectos relevantes que surgen de relevamientos y estudios propios, en relación al año 2021:

- El 55% se cometió empleando armas de fuego, un dato importante que refleja un descontrol de posesión de armamento en su mayoría ilegal por parte de la población en general y delincuentes en particular.
- El 65% ocurrieron durante fines de semana y feriados, con alta incidencia en horarios nocturnos y de madrugada, marcando un serio déficit de presencia estatal para controlar situaciones de violencia, durante días que presentan sostenidamente y con frecuencia conflictos de tipo intervecinal o peleas barriales, que terminan con desenlaces trágicos.
- El 53% tuvo lugar en la vía pública, lo cual indica que estos incidentes suelen producirse a la vista de todos, muchos con procesos de escalamiento de la situación violenta sin que se ejecute ninguna intervención por parte de fuerzas policiales ni de ningún resorte estatal.
- En el 50% de los casos existía relación previa entre los involucrados (víctima – victimario). En lo referido al sexo de las víctimas, el 75% fueron hombres. Claramente los jóvenes (18 a 25 años) son la franja etaria más victimizada por el fenómeno de la violencia llegando al 40% de los casos.
- Los homicidios dolosos muestran una alta concentración geográfica en determinadas jurisdicciones policiales de la capital provincial y del Gran San Miguel de Tucumán, contabilizando 70 en estos territorios, contra 35 en el interior provincial.
- Cuando segmentamos según el móvil del crimen, podemos determinar que los homicidios en ocasión de robo (25) y los producidos en conflictos intervecinales (22) tuvieron los valores más altos. A su vez se produjeron 19 femicidios, 12 asesinatos por ajustes de cuentas, 8 por violencia intrafamiliar, 6 en ocasiones de pelea y 6 por legítima defensa. Los restantes responden a causas desconocidas.



Elaboración propia

Respecto a los homicidios en ocasión de robo en los últimos años, la tendencia resultó ascendente sin pausa desde el año 2015 con un total de 11 llegando a 2019 con 55 asesinatos en este tipo de circunstancias, en las cuales contabilizamos la muerte de las personas victimizadas, pero también eventualmente delinquentes que resultaron abatidos durante estas situaciones ya sea por sus propias víctimas, por miembros de las fuerzas policiales o por terceros intervinientes en el hecho.

En 2020 se logró revertir levemente la suba que venía sin pausa hasta 2019, y para el año siguiente los números demostraron una fuerte baja de los homicidios en ocasión de robo, contabilizando un total de 25.



Elaboración propia

La dinámica con la cual ocurrieron los homicidios dolosos durante el año 2021, indica un comportamiento irregular, con fuertes picos en algunos

meses y desplomes importantes en otros, lo cual nos muestra lo apresurado que resulta aseverar que disminuyeron como fruto de alguna política pública implementada, sin estudios complementarios que así lo demuestren. Así como tampoco se puede negar que quizá efectivamente hayan tenido impacto algunas de las estrategias implementadas, pero en este tipo de cuestiones se necesitan datos y análisis mucho más profundos que la sola percepción para asegurar una cosa u otra. Para este caso puntual, fuentes policiales señalan que las cifras anualizadas de este indicador disminuyeron como consecuencia de la puesta en marcha del “Plan por Cuadrantes” en diferentes barrios de la Capital y la aplicación del nuevo Código Procesal Penal. Sin embargo, si esto fuera cierto no deberían presentarse diferencias tan marcadas de mes a mes. Es decir, tanto en mayo con la cifra más alta del año (15) como en julio con la más baja (4), las herramientas de prevención implementadas y el factor disuasivo con el cual el Estado enfrentaba al delito eran las mismas.

También el factor temporal y climatológico, muchas veces usado como raíz del acontecimiento de muertes violentas, queda seriamente cuestionado frente a estos números y su distribución en los diferentes meses del año. Por eso es que es necesario profesionalizar el tratamiento y estudio de las estadísticas, elaborándolas con mayor rigurosidad y comprendiendo de forma científica la dimensión de los problemas de inseguridad, y no apelando de forma absoluta al olfato de los operadores policiales y judiciales de turno.



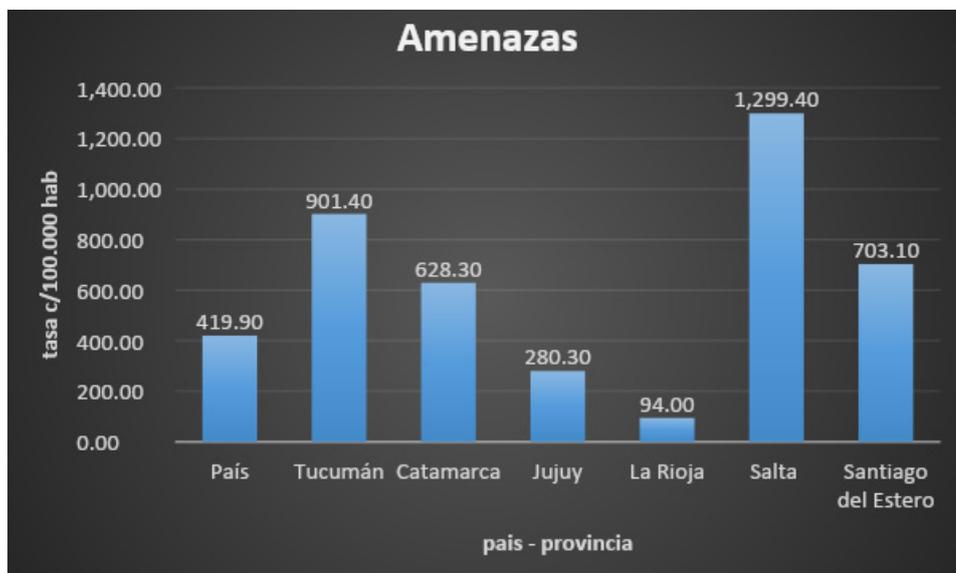
Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

Otro indicador que expone el grado de violencia de una sociedad, sea en ocasiones de robo, en la resolución de conflictos intervecinales, intrafamiliares, entre otros, es el de “homicidios dolosos en tentativa”. Estos comprenden aquellos hechos en los que el agresor tuvo la intención de matar, pero por motivos ajenos a su voluntad no lo logra. En este caso Tucumán tiene valores elevados, siendo la sexta provincia a nivel nacional con mayor cantidad de víctimas (5,2 c/100.000 hab.), detrás de Chubut, Formosa, Salta, San Luis y Santiago del Estero. La media nacional es de 3,6 c/100.000 hab.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

Siguiendo la línea del indicador anterior, en lo que se refiere a lesiones dolosas, las cuales se corresponden a cualquier daño en el cuerpo o en la salud de la víctima, ocasionadas en forma intencional por un agresor, ya sean leves, graves o gravísimas, la provincia también presenta números que la ubican entre las 10 con mayor cantidad a nivel nacional con 373,9 c/100.000 hab.). Es cierto también que es una problemática con gran incidencia en general en las provincias del Norte Grande.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

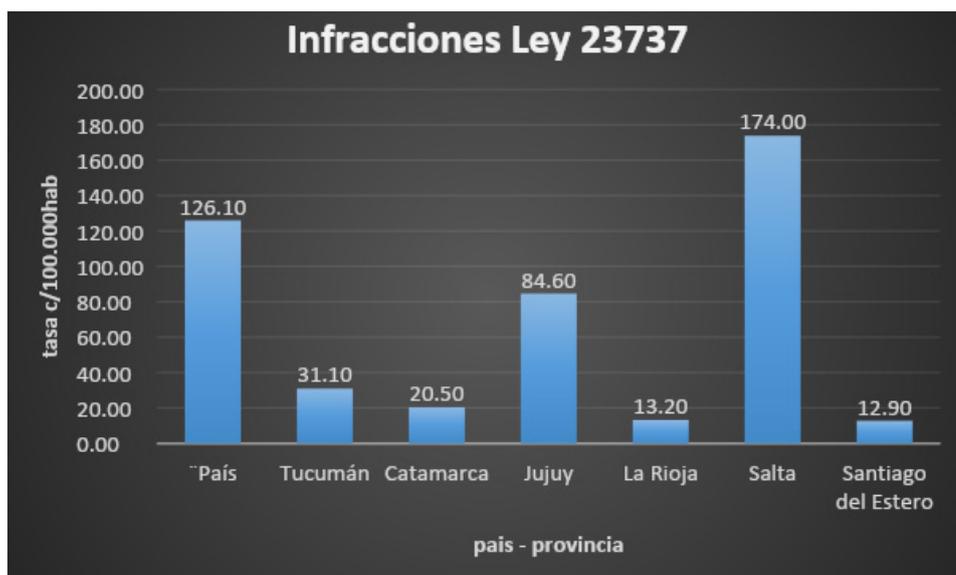
En lo que respecta al delito de “Amenazas” las cifras son alarmantes, siendo la segunda provincia con mayor tasa del país, con 901,4 c/100.000 hab., constituyendo este delito el inicio de procesos en los cuales el resultado puede terminar siendo un homicidio doloso en muchas ocasiones. En estos casos la

prevención se debería aplicar de forma efectiva mucho antes de la intervención policial, con alertas tempranas que activen mecanismos de protección a potenciales víctimas. El caso Paola Tacacho es un claro ejemplo de esto.



Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

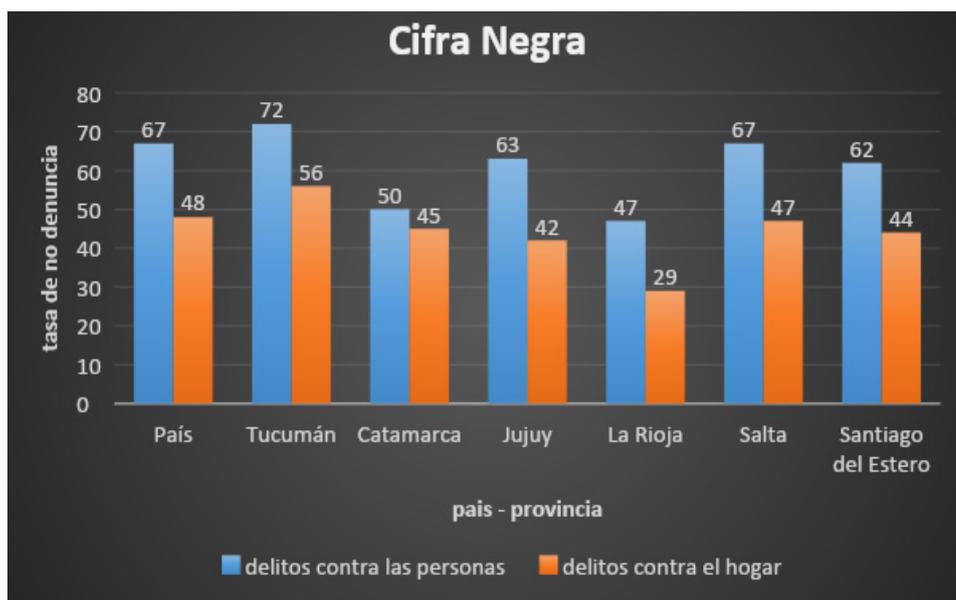
Para el año 2020, Tucumán presenta la segunda cifra más alta del país de muertes en accidentes viales, con una tasa de 13,4 c/100.000 hab., superada únicamente por Santiago del Estero y duplicando la media nacional de 6,6 c/100.000 hab. Toda política de seguridad pública en cualquiera de sus niveles, debe contener dentro de sus estrategias, aquellas referidas al control de rutas provinciales, nacionales y en las ciudades mismas, a través de cuerpos de policías viales, con el objetivo de reducir la victimización y establecer conductas de manejo responsables. Estos programas y planes específicos en materia de seguridad vial tienden a la prevención de accidentes de tránsito, pero a su vez también son funcionales a fin de limitar accionares delictivos en los centros urbanos que con frecuencia son cometidos usando como vectores principales a motovehículos, que circulan sin ningún tipo de restricción en el territorio provincial. Está claro que este trabajo debe ser coordinado con las áreas municipales respectivas, y no dependen exclusivamente de la policía provincial.



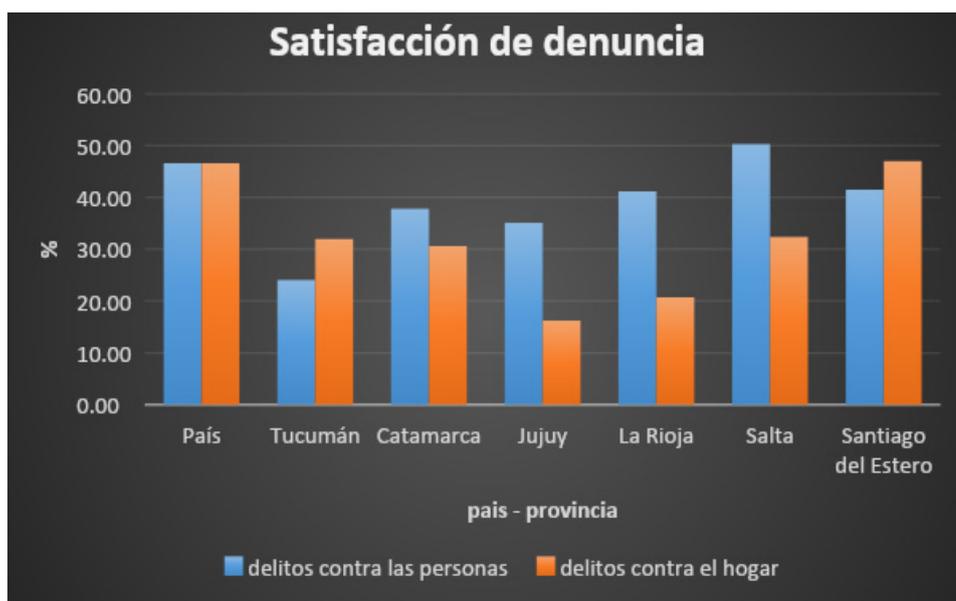
Dirección Nacional de Estadística Criminal, “Informe Estadísticas Criminales”, 2020. Ministerio de Seguridad de la Nación.

Al analizar la tasa de infracciones a la ley 23.737 (ley de estupefacentes), se observa que Tucumán expone cifras bajas (31,1 c/100.000 hab.), lo cual puede ofrecer diversas lecturas al respecto. Antes de cualquier análisis, es necesario aclarar que las provincias con mayor incidencia en este sentido tienen como característica común ser de frontera, con todo lo que representa estar en cercanía a límites internacionales como el caso de Bolivia y Paraguay, grandes productores de cocaína y marihuana. Entonces no sorprende que Salta, Jujuy, Formosa, o incluso Mendoza, tengan cifras muy elevadas, más allá de que Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Buenos Aires y Santa Fe no teniendo fronteras “calientes”, por ser grandes zonas de destino, acopio, o de exportación, entre otras circunstancias, tengan algunas de las cifras más altas respecto a infracciones a la Ley 23.737.

Pero volviendo a lo doméstico, es un interrogante si los 527 hechos que hubo en Tucumán registrados en 2020, representan el número cercano a lo que en realidad existe. Primero por el hecho de que seguramente hay una enorme proporción de subregistro o cifra negra, y lo segundo es que al no disponer de estudios rigurosos sobre el tema, es difícil afirmar si estos números responden a poca efectividad de las fuerzas policiales en su accionar frente a un mercado de consumo que está en expansión hace muchos años y por lo tanto con gran cantidad de drogas circulando, o si realmente como provincia ofrecemos dificultades a las redes de narcotráfico y narcomenudeo para operar en el territorio provincial, y por ende el circulante es bajo. Lo seguro es la relación del consumo de drogas y la problemática de las adicciones con hechos de inseguridad que suceden en nuestra provincia. Pero para ser más detallistas a la hora de delinear políticas públicas y una estrategia al respecto, deberíamos contar con herramientas que hoy no tenemos como encuestas de consumo, para saber con certeza si el número de consumidores creció o no, y por ende si nuestra política contra las drogas en los planos de prevención de demanda y represión de oferta esta resultando efectiva.



Dirección Nacional de Estadística Criminal-INDEC, “Encuesta Nacional de Victimización”, 2017. Ministerio de Seguridad de la Nación.



Dirección Nacional de Estadística Criminal-INDEC, “Encuesta Nacional de Victimización”, 2017. Ministerio de Seguridad de la Nación.

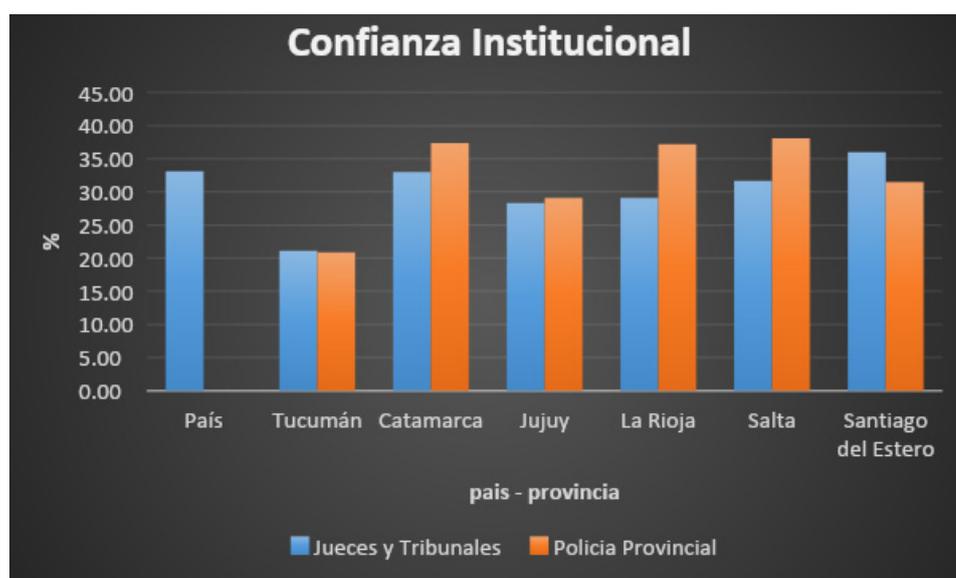
En los cuadros anteriores podemos apreciar aspectos que suelen no considerarse en el armado de las políticas de seguridad en general en nuestro país y en Tucumán en particular. Sin embargo, son claves, como es el caso de la tasa de no denuncia (cifra negra) para tener una dimensión del problema de la inseguridad lo más cercana a la realidad sin sesgos ni parcialidades. La “cifra negra”, comúnmente se denomina a aquellos delitos que no han sido denunciados por la ciudadanía, y por lo tanto no existen en registros de estadísticas oficiales. Es sabido que esto es muy común en hechos de robos y hurtos, principalmente cuando se trata de elementos de poco valor o que no están asegurados, en donde las personas no se acercan a las fiscalías o comisarías, entendiendo que no vale la pena realizar la denuncia. Por ejemplo, para

mencionar un caso, la provincia de Tucumán tiene una tasa de no denuncia promedio de 64% (una de las más altas del país), según la “Encuesta Nacional de Victimización 2017”. Es decir que 6 de cada 10 delitos que acontecen no llegan a las estadísticas y por lo tanto no se consideran al momento de diseñar la estrategia de seguridad. Esta carencia que perjudica sin dudas cualquier planificación que se elabore para abordar de forma efectiva la lucha contra el delito, tiene en las encuestas de victimización una herramienta clave de complementación. La experiencia internacional demuestra que han significado, entre otras aplicaciones, una contribución fundamental en los procesos de elaboración de la política pública de seguridad.

La producción de información sobre victimización constituye un aporte valioso en la misión de comprender de qué modo ocurren los delitos, qué niveles de temor tiene la población, qué confianza tiene en las instituciones policiales y judiciales, para a partir de allí contar con diagnósticos completos e integrales, como herramientas básicas para un buen empleo de los recursos disponibles.

Las encuestas de victimización disponen de antecedentes a nivel mundial desde hace más de 30 años, y en el caso nacional la última realizada fue en el año 2016 por equipos técnicos del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo de Argentina) en conjunto con el Ministerio de Seguridad de la Nación. También se desarrollaron en jurisdicciones como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Santa Fe y Mendoza por citar algunos ejemplos.

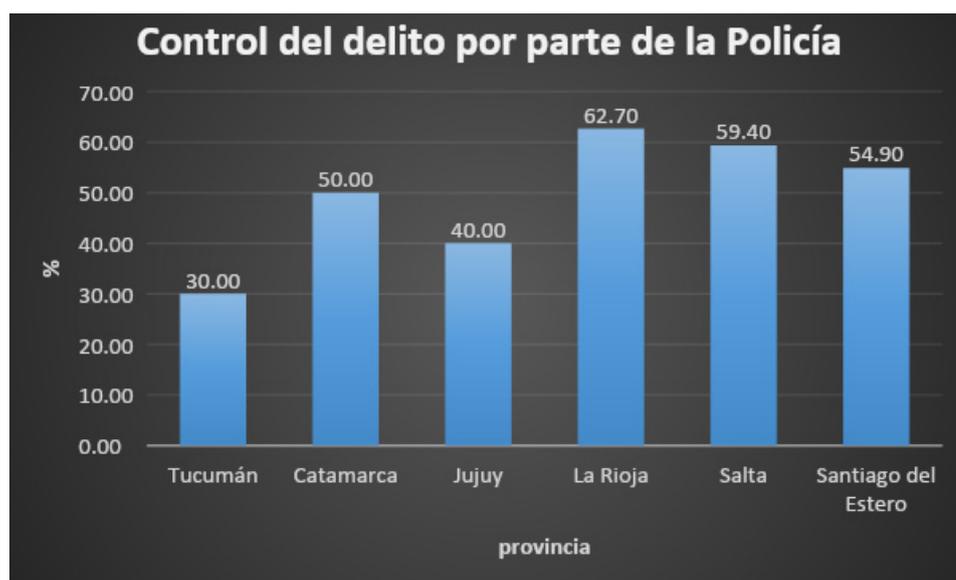
Indudablemente una de las causas de las altas tasas de no denuncia, es entre otras, el nivel de satisfacción con la denuncia en aquellas ocasiones en las que se la realiza, y es consistente con esto que, para el caso de delitos contra las personas, Tucumán tenga el valor más bajo del país con solo 24,1% de población satisfecha. Esta es una de las urgencias que se deben abordar para aumentar la voluntad del ciudadano a denunciar cuando es víctima de algún delito, de lo contrario será muy difícil disminuir la “cifra negra”.



Dirección Nacional de Estadística Criminal-INDEC, “Encuesta Nacional de Victimización”, 2017. Ministerio de Seguridad de la Nación.

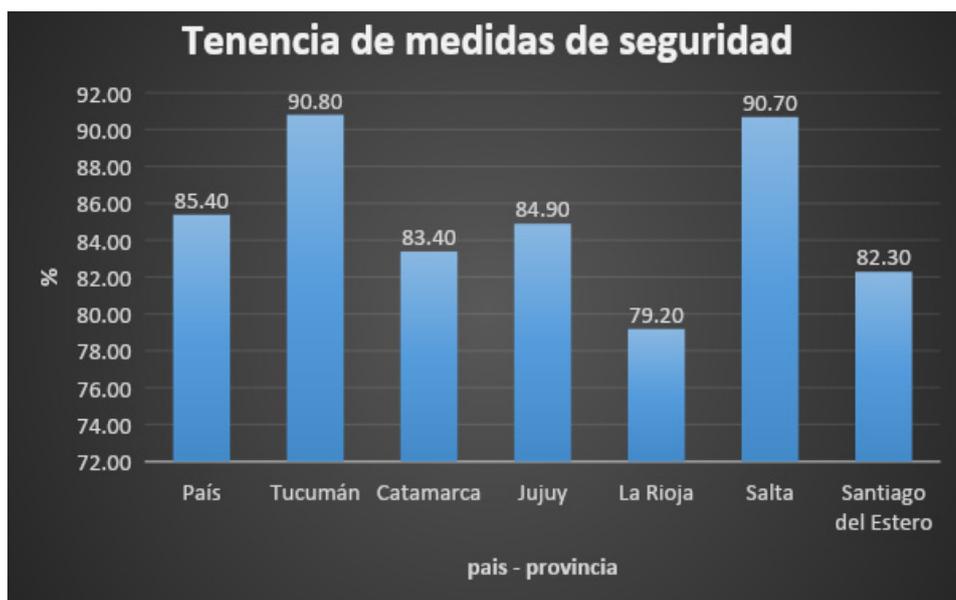
Sin dudas, también es fundamental conocer la confianza de la población en las instituciones policiales y judiciales y los temores en relación a denunciar. Al igual que en algunos puntos anteriores, Tucumán es la provincia con menor confianza por parte de la población hacia las instituciones policial (20,9%) y judicial (21,1%) en el país. Los números de las provincias de la región NOA presentan igualmente en general una desconfianza muy elevada, lo cual expresa una problemática común en los diferentes cuerpos policiales del norte grande. Esto claramente se da por malas prácticas y desviaciones, que junto a cuestiones históricas y de actualidad también, llevan a que la imagen de estas instituciones esté seriamente dañada. Sin reconstruir la confianza con la Policía y la Justicia, es imposible pensar en una solución a la inseguridad.

Las provincias de la región NOA, algunas con más intensidad que otras, actualmente están atravesando severas situaciones de delito y violencia, con todo lo que eso perjudica para su desarrollo económico y la calidad de vida de la población. Muchas administraciones provinciales llevan años implementando estrategias erradas precisamente por no contar con estadísticas lo suficientemente rigurosas e integrales, que les permitan elaborar planes de seguridad que impacten eficazmente sobre la dinámica delictiva y sus variaciones.



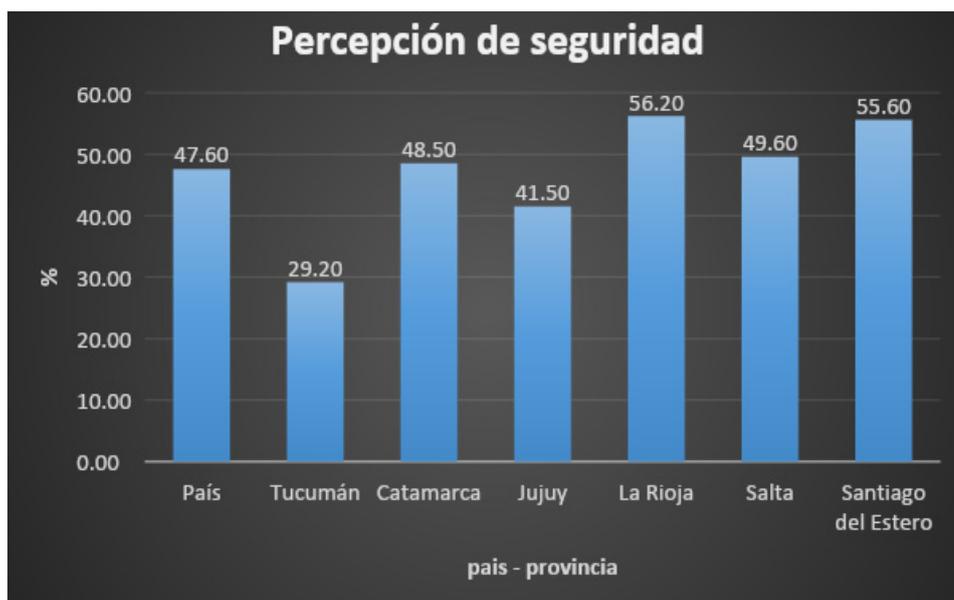
Dirección Nacional de Estadística Criminal-INDEC, “Encuesta Nacional de Victimización”, 2017. Ministerio de Seguridad de la Nación.

El factor de disuasión que presenta la operatividad de una fuerza policial en un determinado territorio, es muy importante siempre al momento de hacer desistir a quien busca delinquir, para que finalmente no concrete la acción. Mientras mayor riesgo real tenga la actividad delictiva a través de un funcionamiento policial inteligente y efectivo, menor cantidad de delitos ocurrirán en consecuencia. En este sentido, la percepción que una sociedad tiene acerca del control que las fuerzas policiales tienen sobre el delito es fundamental. Solo el 30% de las personas en la provincia consideran bueno o muy bueno el control del delito por parte de la policía en su zona de residencia, promedio más bajo del país, y una cuestión que daña sensiblemente el objetivo de aumentar la confianza hacia nuestra Policía.



Dirección Nacional de Estadística Criminal-INDEC, “Encuesta Nacional de Victimización”, 2017. Ministerio de Seguridad de la Nación.

El factor que se mencionaba anteriormente, sobre la idea que tienen las personas acerca del control del delito por parte de la policía, tiene su consecuencia directa en la decisión de cada vez mayor parte de la población de adoptar medidas de autoprotección ante la sensación de no contar con una fuerza de seguridad que responda frente a eventuales circunstancias delictivas. Con esto nos referimos a la instalación de alarmas, rejas, cámaras de vigilancia o sistemas de energización de perímetros, hasta incluso la contratación de seguridad privada/adicionales policiales, seguros por robo, y los cada vez más solicitados servicios de monitoreo con respuesta física y alerta, con todos los altísimos costos que para la población con posibilidad de adquirir estas medidas implica. En esta lógica, la fracción de la sociedad más vulnerable económicamente es la que más sufre el impacto de la inseguridad ante la incapacidad de contar con este tipo de herramientas de protección y depender exclusivamente de la fuerza pública. Más aún, la recuperación desde lo económico en caso de ser victimizados, afecta en proporción con más fuerza a los sectores de menores ingresos.



Dirección Nacional de Estadística Criminal-INDEC, “Encuesta Nacional de Victimización”, 2017. Ministerio de Seguridad de la Nación.

Desde la perspectiva de personas que se sienten seguras caminando cerca de donde viven, es decir la percepción de seguridad de la población, solo el 29,2% de tucumanos tienen una visión positiva. Esto deteriora de manera sustancial la calidad de vida de la ciudadanía y tiene su correlación en que el 94% de los tucumanos consideran que la situación de inseguridad en la provincia es muy grave o bastante grave. Con estos números es impensado no tener como máxima prioridad al fortalecimiento de la seguridad pública en la agenda de los próximos años, y de las administraciones venideras.

En líneas generales, toda la información que podamos procesar y analizar de las dos dimensiones de la inseguridad, tanto objetiva como subjetiva, complementando ambas, nos ayudara a interpretar con mayor precisión la envergadura del problema, para poder trazar políticas más detalladas y a medida. Consideremos que en las estadísticas que se expusieron, en la dimensión objetiva, hay convergencia de tres fuentes:

- Hechos delictivos que se producen
- Denuncias de las víctimas
- Investigaciones de las fuerzas policiales y la justicia.

En cuanto a la dimensión subjetiva, la fuente proviene de la opinión exclusiva y de primera mano del ciudadano, sin intervención de instituciones.

Esto hace que las interpretaciones de las estadísticas puedan ser variadas. Un ejemplo de esto es el aumento de la cantidad de robos, que puede ser fruto de diferentes variables: por un crecimiento en la cantidad de denuncias que realizan las víctimas o por un aumento real de los mismos. Lo mismo puede pasar con todos los delitos en general, contra las personas, narcotráfico, de índole sexual, etc.

Por esta razón siempre los análisis deben ser integrales y teniendo en cuenta la mayor cantidad de fuentes posibles.

Sistema Penitenciario

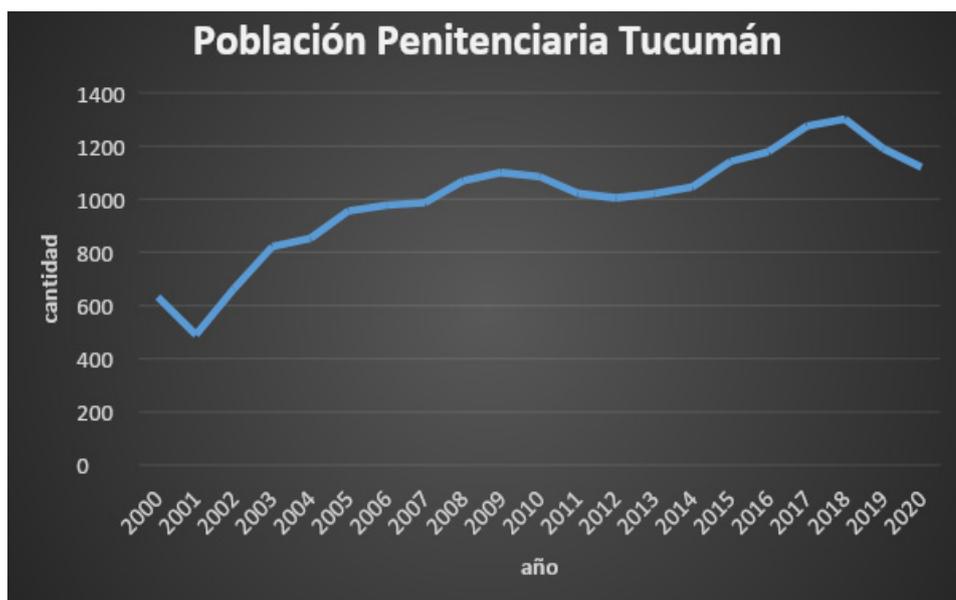
Indudablemente, uno de los ejes principales de toda política de seguridad se sustenta en un correcto funcionamiento del sistema penitenciario, cuya misión asignada es la de lograr que los condenados adquieran la capacidad de comprender y respetar la ley, procurando una adecuada reinserción social al recuperar la libertad.

En este sentido el trabajo que inicia la policía arrestando y que continúa la justicia juzgando y condenando, debería tener su final de proceso con un delincuente que más allá de cumplir con la pena impuesta y el efecto de inhabilitación que esto implica, disponga de nuevas herramientas para su reincorporación a la sociedad y al mundo laboral. Por esta razón, la tarea de seguridad pública depende exclusiva y excluyentemente del funcionamiento armónico de estos tres sistemas, a pesar de que siempre la responsabilidad mayor recaiga sobre las instituciones policiales por su naturaleza de poder actuar de forma preventiva y ser siempre el primer escalón de respuesta.

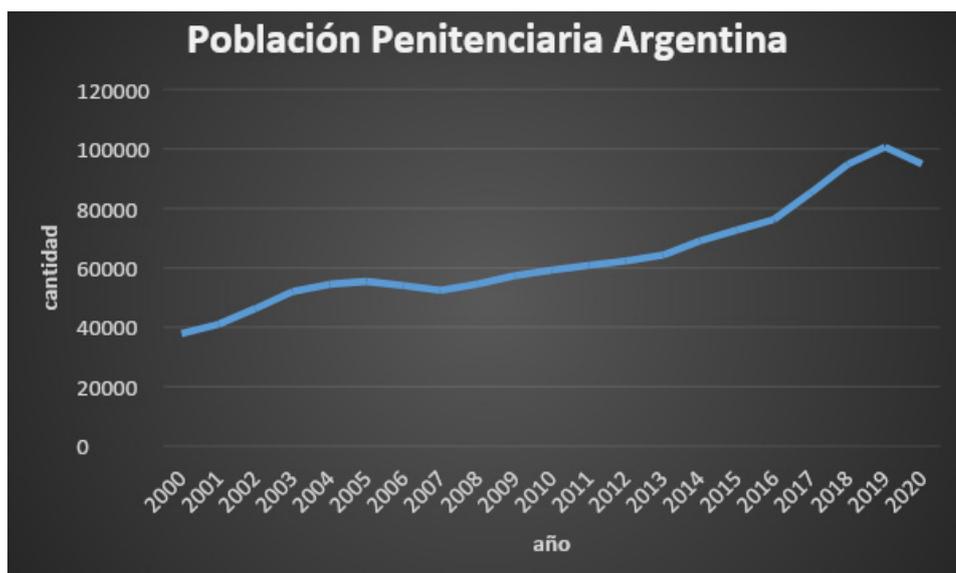
Esto significa que es clave en el diseño y planificación de una política de seguridad, saber cómo estamos actualmente en materia carcelaria en la provincia, asumiendo que esta es parte de los sistemas que están en emergencia y que atraviesa una crisis de sobrepoblación sin precedentes, lo cual impone un desafío y responsabilidad doble al momento de abordarlo.

El Sistema Penitenciario de la Provincia de Tucumán, según datos del SNEEP 2020 (Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena), cuenta con las siguientes instalaciones operativas de alojamiento:

Unidad Nº 1	Penados (Complejo Penitenciario Villa Urquiza)
Unidad Nº 2	Procesados (Complejo Penitenciario Villa Urquiza)
Unidad Nº 3	Encausados Concepcion
Unidad Nº 4	Instituto De Rehabilitacion Femenino "Santa Ester" (Banda Del Río Salí)
Unidad Nº 5	Jovenes Adultos (Complejo Penitenciario Villa Urquiza)
Unidad Nº 6	Institutos Penales (Complejo Penitenciario Villa Urquiza)
Unidad Nº 9	Máxima Seguridad (Complejo Penitenciario Villa Urquiza)
Unidad Nº 10	Detenidos Federales (Complejo Penitenciario Villa Urquiza)



Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Servicio Penitenciario Provincial de Tucumán”, SNEEP2020. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.



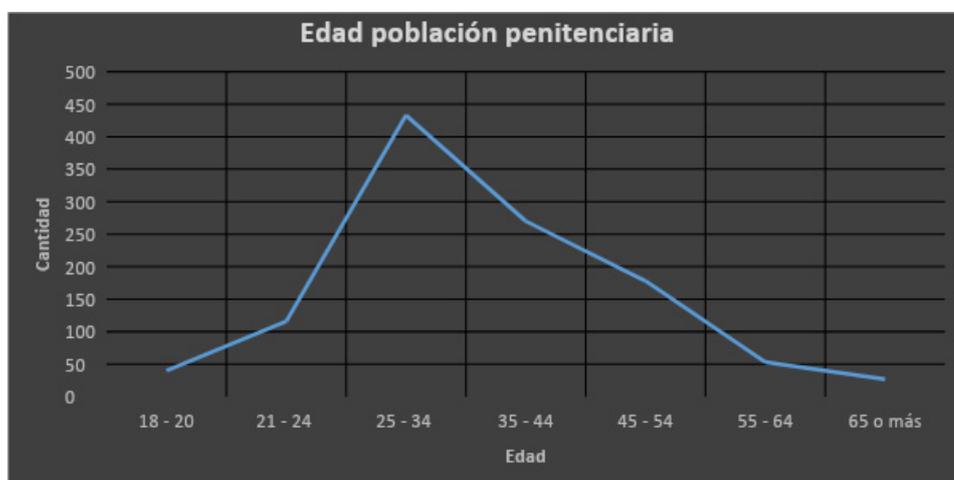
Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Ejecutivo SNEEP2020”. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Según el último informe del SNEEP, para el año 2020 la provincia contaba con una población en el ámbito penitenciario de 1120 alojados, lo que significaba una tasa de 66,88 cada 100.000 hab. A nivel nacional el número alcanzaba para el mismo año unos 94944 alojados, con una tasa de 211,27 cada 100.000 hab.

Comparando ambos planos, tanto provincial como nacional, se puede observar un crecimiento sostenido en los últimos 20 años en lo que se refiere a la población penitenciaria, alcanzando sus máximos históricos en 2018 con 1301 personas alojadas y en 2019 con 100.634, respectivamente. El descenso para el 2020 se explica por las medidas que se adoptaron en general en los

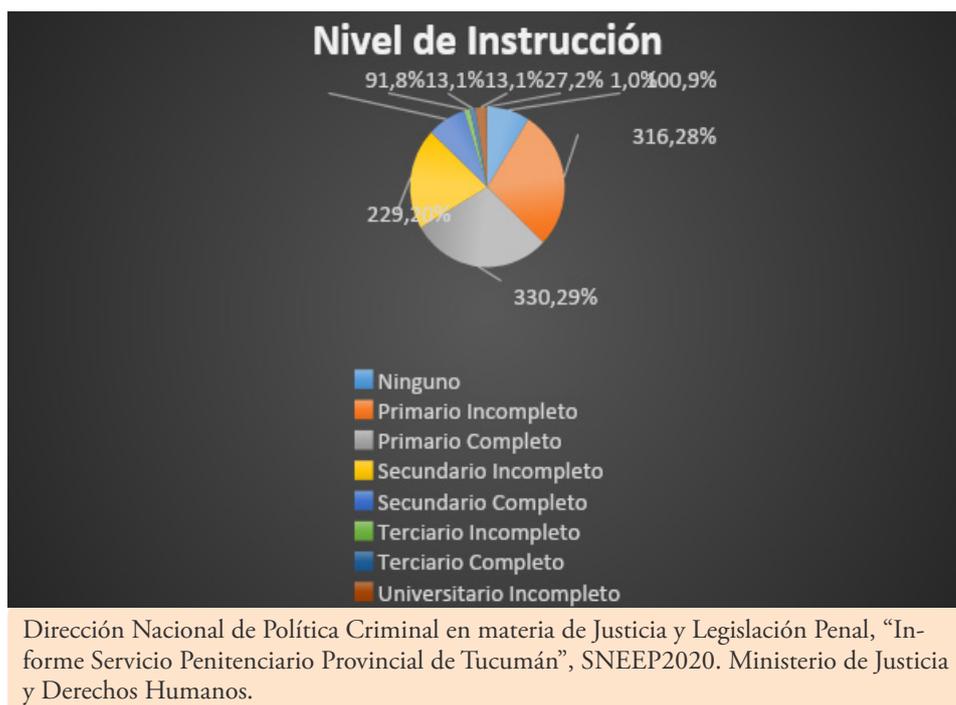
complejos carcelarios del país durante la pandemia COVID-19, para mitigar posibles crisis sanitarias por situaciones de hacinamiento al interior de los mismos, en consonancia con fallos judiciales que permitían liberaciones por el coronavirus. Esto condujo por ejemplo a la adopción de detenciones domiciliarias, con monitoreo electrónico, entre otras.

Sin embargo, este aumento significativo de personas presas en los últimos años no se tradujo en una mejora de los indicadores delictivos. De hecho, si tomamos el período 2001-2020, **podríamos apreciar que en la provincia se duplicó la tasa de encarcelamiento, y si a esto le sumamos la cantidad de detenidos en comisarías que también creció, estamos hablando de que la suba fue exponencial, sin embargo, la inseguridad como problemática empeoró sustancialmente.** Claramente hay fallas crónicas a nivel penitenciario, y sin corregir este mal funcionamiento, solo estaremos gastando recursos que no sobran en un sistema obsoleto.



Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Servicio Penitenciario Provincial de Tucumán”, SNEEP2020. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

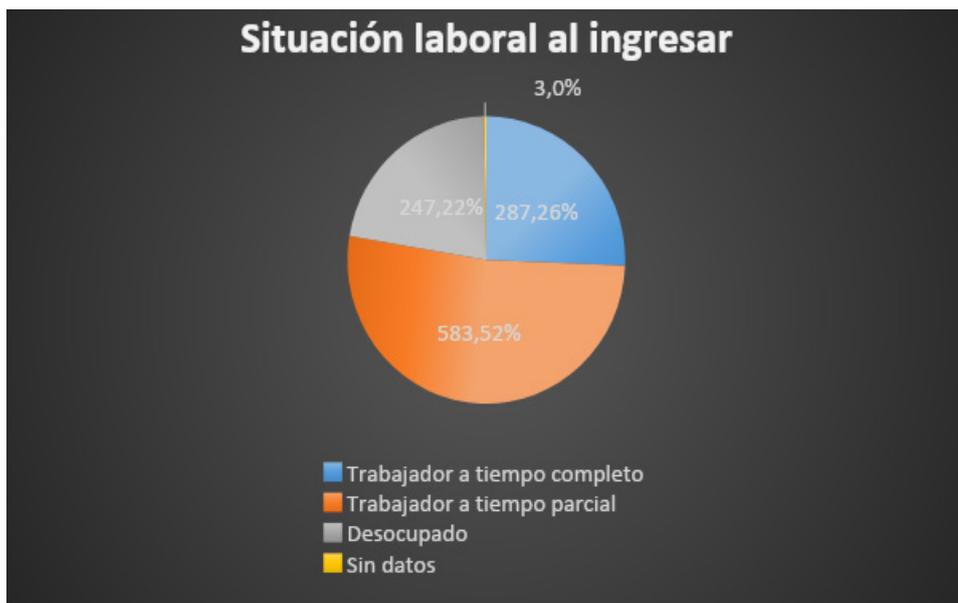
Analizando la población penitenciaria de la provincia de Tucumán, se puede apreciar una porción muy significativa que comprende especialmente a varones jóvenes con edades entre 18 a 30 años. Estos concentran gran cantidad de los hechos delictivos que se comenten, e incluso son la franja etaria más victimizada también si nos referimos a delitos violentos y homicidios dolosos, por ejemplo.



En rasgos generales, estos jóvenes se encuentran absoluta o parcialmente fuera del sistema formal educativo, laboral, y en contextos sociales y comunitarios muy vulnerables, con entornos familiares con poca o nula contención. Según los datos de 2020, la mitad de los alojados tenían edades entre 18 a 34 años.

Es evidente a su vez que factores como el nivel educativo y la situación laboral precaria de estos jóvenes impacta en su posibilidad de ingresar en el mundo de la delincuencia, iniciándose en delitos menores y escalando hacia delitos cada vez más graves ante la intervención poco efectiva del Estado para corregir la desviación a tiempo.

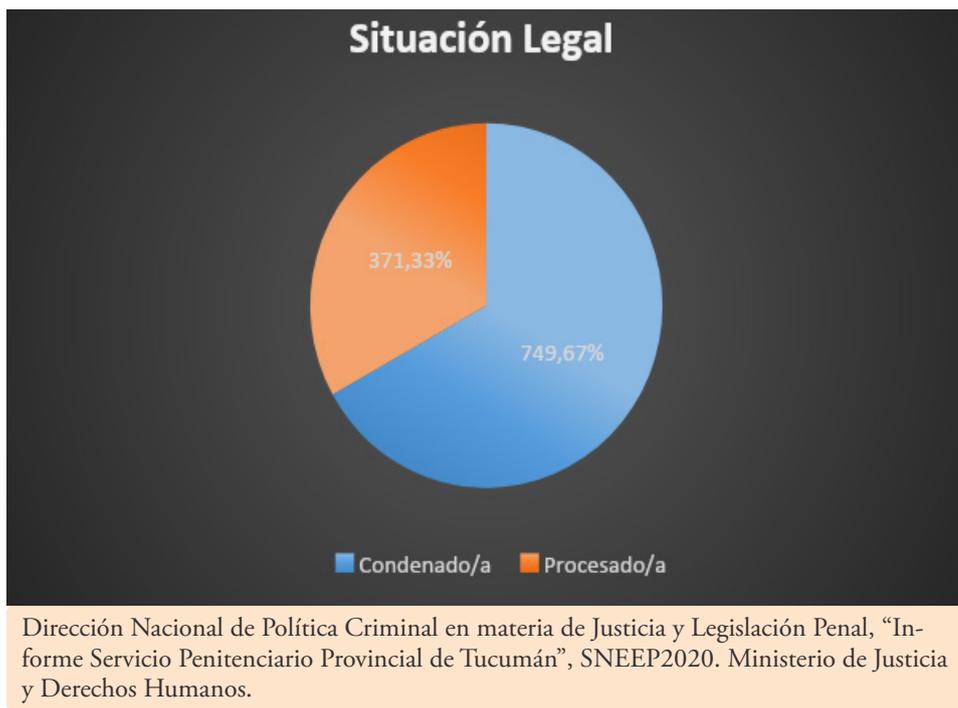
Esto claramente queda reflejado en ese 87% de presos en Tucumán que no tienen secundario completo, requisito mínimo para poder insertarse con alguna posibilidad de éxito en el mercado laboral formal. A su vez solo el 25% tenía un trabajo a tiempo completo al momento de ingresar al sistema penitenciario, completando el resto de la estadística personas desocupadas o con trabajos a tiempo parcial, en este último caso tratándose la mayoría de "changas" o empleos de muy baja calidad. Y en cuanto a la capacitación laboral al ingreso, el 40% no poseía ni oficio ni profesión al momento de cometer el delito que lo llevo a la cárcel.



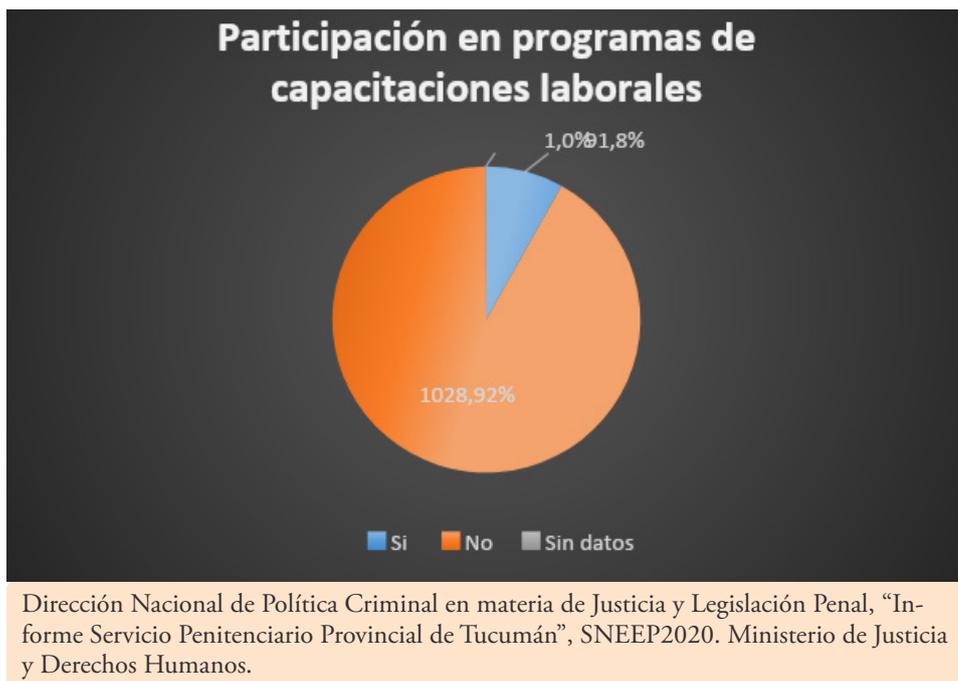
Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Servicio Penitenciario Provincial de Tucumán”, SNEEP2020. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.



Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Servicio Penitenciario Provincial de Tucumán”, SNEEP2020. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.



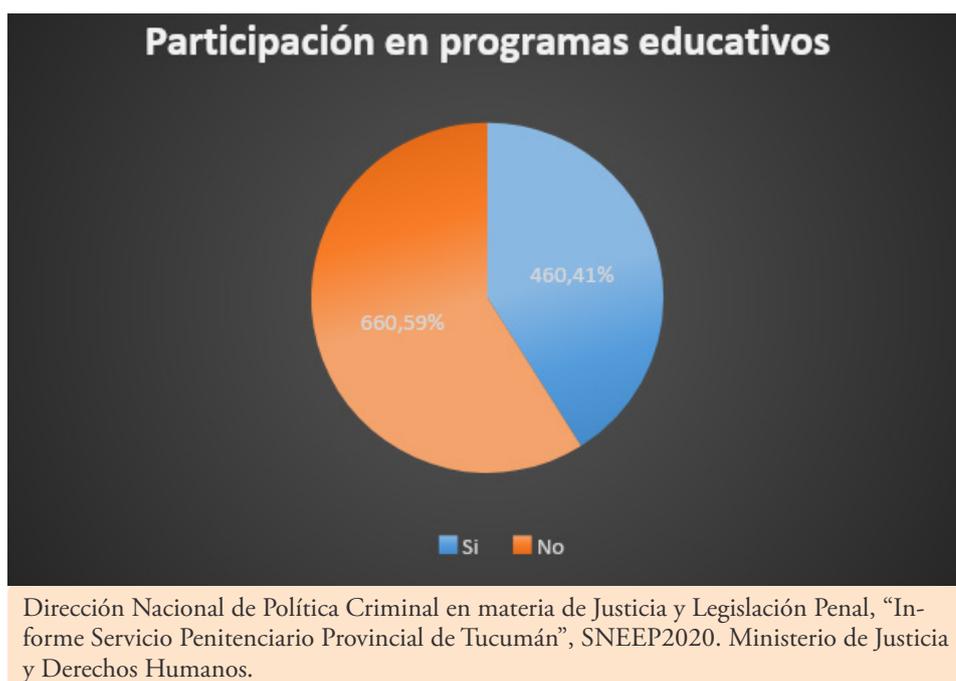
El 33% de los presos en la provincia se encuentran en el sistema carcelario en calidad de procesados, es decir sin sentencias firmes, lo cual expone deficiencias en la resolución ágil y rápida de casos por parte de la Justicia Penal. Pero esta situación además excluye al detenido de la posibilidad de incorporarse en actividades de formación, educativas o laborales, generando dinámicas de ocio y rutinas monótonas sin ningún tipo de estímulo, que a la postre pueden terminar convirtiéndose en una transición hacia la adopción de conductas delictivas por parte de gente que no las tenía, o el perfeccionamiento de ellas en caso de tenerlas, con todas las consecuencias para la sociedad que esto conlleva a futuro.

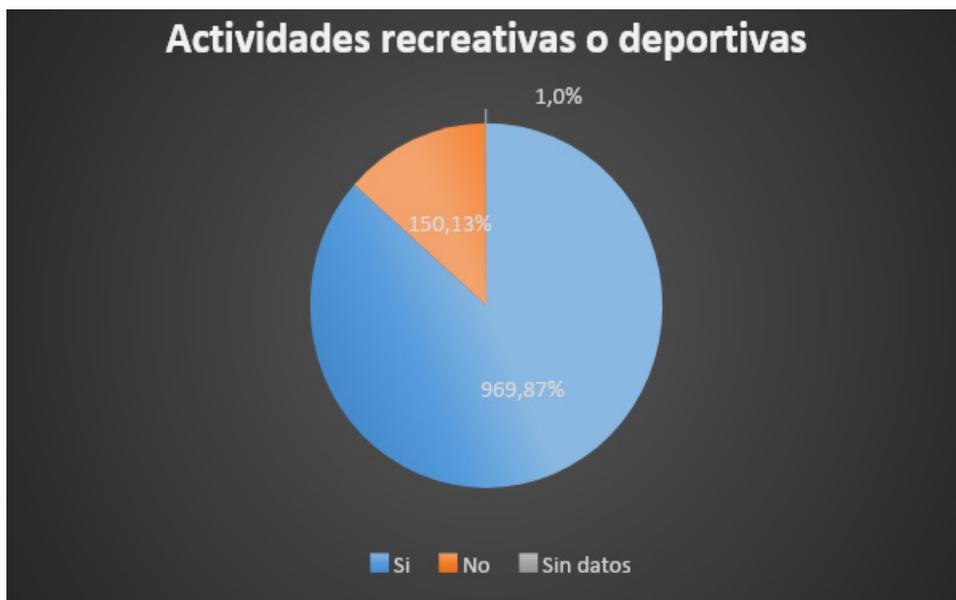


Una de las pocas garantías que tenemos para evitar que la salida de los presos sea un problema nuevamente para la sociedad al cumplir sus condenas, es poder tener la capacidad de dotarlos de herramientas que les permitan alguna posibilidad de subsistencia alejados de la actividad criminal. Y también que la cárcel no haya sido un mero depósito donde el individuo pasó años sin ocupación alguna, solo pensando en evolucionar sus modalidades delictivas, generando alianzas con bandas criminales, sino por el contrario, un estadio propositivo y de superación.

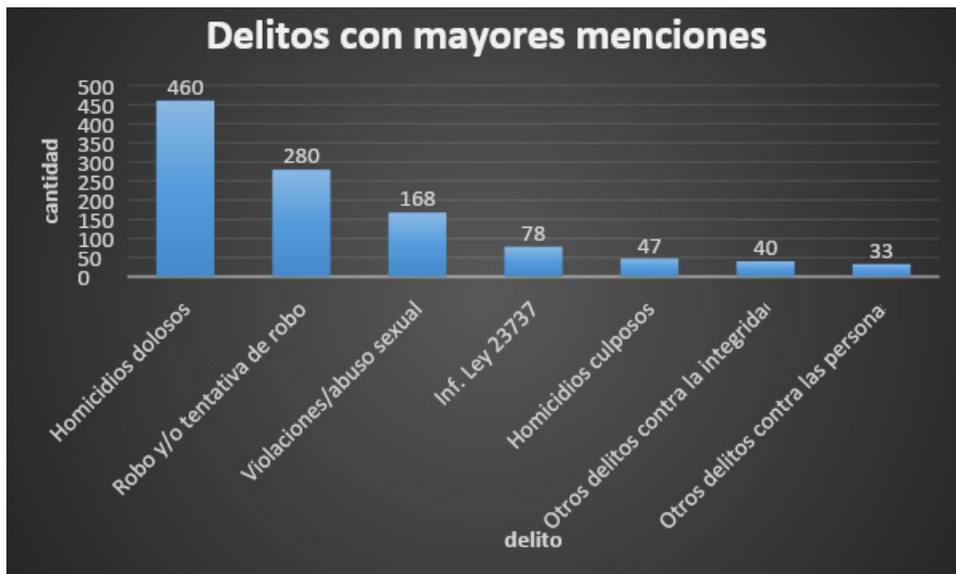
En este sentido, de la población carcelaria tucumana para el año 2020 menos del 10% participó de capacitaciones laborales y el 41% estuvo inserto en programas de tipo educativo. Estos datos indudablemente marcan uno de los aspectos a mejorar de forma urgente en nuestro sistema penitenciario si pretendemos tener menos delincuentes en la calle, sino la policía se dedicará cada vez a arrestar más gente sin ningún impacto duradero en el objetivo de disminuir la inseguridad.

Si es para destacar la participación en actividades deportivas o recreativas, de un alto porcentaje de los internos (86%), siendo esto una clara posibilidad de mejora, en su rutina diaria dentro del penal.





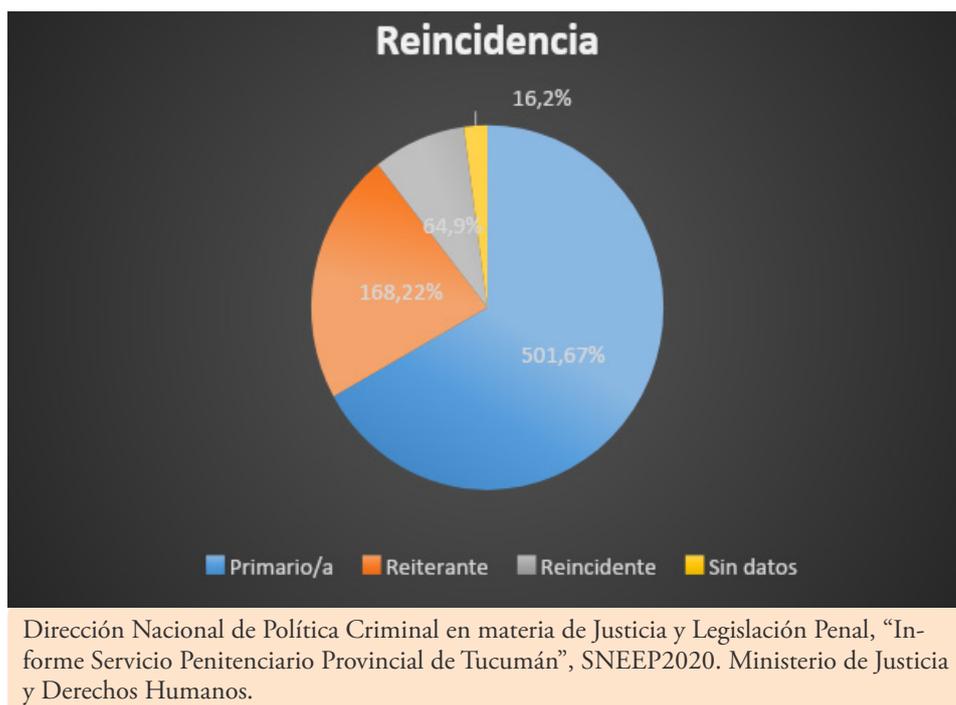
Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Servicio Penitenciario Provincial de Tucumán”, SNEEP2020. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.



Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Servicio Penitenciario Provincial de Tucumán”, SNEEP2020. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Las principales causas de encarcelamiento según el reporte del SNEEP 2020 fueron:

- Homicidios dolosos, con 460 casos
- Robo y/o tentativa de robo, con 280 casos
- Violaciones/abuso sexual, con 168 casos



Si analizamos el grado de corrección de conductas delictivas de los presos al recuperar la libertad, un buen parámetro para medir cuán eficaz resultó la política penitenciaria es la tasa de reincidencia. En este sentido 2 de cada 10 personas actualmente presas ya habían cometido un delito antes de la causa por la que están encarcelados. De este grupo, 64 son reincidentes y 168 son reiterantes, mientras que 501 son primarios.

Hay una diferenciación entre persona reiterante y persona reincidente. Se considera reiterante a alguien que es condenado por un delito idéntico o análogo a aquel por el cual fue condenado anteriormente. Reincidente es una persona que comete un delito distinto al último por el que fue detenido.

A nivel nacional la constitución de la población carcelaria maneja aproximadamente los mismos números, siendo dos terceras partes de los presos, personas condenadas por primera vez en su vida, o sea primarios. Es decir, 3 de cada 10 personas presas ya habían cometido un primer delito antes de la causa por la que están ahora encarcelados. Los números de reincidencia son relativamente parecidos en el resto de las provincias argentinas, teniendo como patrón común, que aquellos que reinciden lo hacen con crímenes más graves, violentos y sofisticados de los que habían cometido anteriormente.

Los principales factores de riesgo en la reincidencia son:

- Iniciación y participación a temprana edad en hechos delictivos.
- Edad en la que salen de la cárcel, mientras más jóvenes más probabilidades de ser reincidentes.
- El entorno familiar y barrial donde esa persona se reincorpora al salir en libertad
- Posibilidades de inserción en el mercado laboral.

Un buen funcionamiento del servicio penitenciario sin dudas se verá reflejado en la efectividad de inserción en la sociedad de personas que retoman la libertad, en decir la baja de los índices de reincidentes y reiterantes, y esto depende exclusivamente de diferentes factores que el sistema debe modificar: condiciones dignas de detención, políticas de formación educativa y laboral dentro de los penales y por supuesto mecanismos de soporte y contención cuando cumplen condena y deben reincorporarse a una sociedad con prejuicios y que dificultará este proceso sin dudas.

Si la política penitenciaria no es eficiente en esto último, lamentablemente habrá cada vez más detenidos que regresan a las calles para seguir delinquir y por ende aumentar la inseguridad.

Capacidad y población del Sistema Penitenciario – Año 2020

Capacidad	Población	Porcentaje de Sobrepopulación
1283	1120	-12,70%

Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Servicio Penitenciario Provincial de Tucumán”, SNEEP2020. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Dotación de Personal

Oficiales	30	666
Suboficiales	160	
Agentes	463	
Personal civil	10	
Otros	3	

Dirección Nacional de Política Criminal en materia de Justicia y Legislación Penal, “Informe Servicio Penitenciario Provincial de Tucumán”, SNEEP2020. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Otro capítulo de la crisis carcelaria existente en la provincia, tiene su cara más visible en el colapso de las dependencias policiales como lugares de detención, que actualmente albergan a nivel provincial, una cantidad similar de detenidos que el mismo servicio penitenciario. La situación de hacinamiento y condiciones de alojamiento presentan niveles de deterioro graves, perjudicando no solo la situación de los detenidos, sino también de los efectivos policiales que, sin tener una capacitación específica, deben custodiar en instalaciones no preparadas para ese fin, a grandes cantidades de personas, con distintos niveles de peligrosidad.

La sobrepoblación en las comisarías, generaron motines e incidentes durante 2021, incluso la muerte de cuatro detenidas durante un incendio en la Brigada Femenina de Concepción. También se produjeron múltiples fugas a lo largo y

ancho de la provincia, especialmente concentradas en las comisarías de la Unidad Regional Capital, contabilizando más de 30 en el año, incluyendo el polémico escape de Roberto Rejas de la Dirección General de Bomberos de la Policía de Tucumán. También es importante advertir la repetición de fugas en el mismo año en la Comisaría de Los Aguirre y la Comisaría 9, lo cual expone la inacción de haber tomado medidas en dichas dependencias para evitar nuevos episodios.

Fugas en dependencias policiales – Año 2021

Dependencia Policial	Mes	Cantidad
Comisaria Los Aguirre (Lules)	Enero	4
Comisaria 4	Marzo	2
Comisaria 11	Junio	4
Comisaria 9	Junio	2
Comisaria 5	Julio	6
Comisaria Lastenia	Julio	1
Comisaria 9	Septiembre	8
Comisaria Los Aguirre (Lules)	Septiembre	3
Dirección General De Bomberos De La Policía De Tucumán	Septiembre	1
Total		31

Elaboración propia

Para el primer semestre del año en curso, la situación no mejoro, registrando al menos un total de 7 fugas, con 40 detenidos que evadieron sus arrestos en dependencias policiales, incluyendo algunas recientemente refaccionadas e inauguradas.

Fugas en dependencias policiales – Primer semestre, Año 2022

Dependencia Policial	Mes	Cantidad
Comisaria 8	Enero	5
Comisaria 13	Enero	6
Comisaria 1	Enero	7
Comisaria Yerba Buena	Enero	1
Comisaria 5	Marzo	6
Comisaria 12	Abril	7
Comisaria 3 (Renovada)	Mayo	8
Total		40

Elaboración propia

Cuando hacemos hincapié en el principal foco de este problema, que son las dependencias policiales de la Unidad Regional Capital, la situación de sobrepoblación es preocupante, ya que las comisarías que la integran cuentan con capacidad para 189 detenidos, y según datos de inicios de 2022, estas dependencias alojaban a más de 500, muchos de los cuales cumplían prisión preventiva o se encontraban condenados. Este último dato, expone la urgente necesidad de contar con nuevos complejos penitenciarios de contingencia, debido a que, por la situación judicial de estas personas, no deberían estar alojados en comisarías.

A las 13 comisarías de la URC con capacidad de alojamiento, se deben sumar otras instalaciones que son empleadas para detención como son la ex Brigada de Investigaciones, la Dirección de Guardia Urbana, y los hospitales públicos, por lo cual la cifra es aún mayor.

Si consideramos las 13 comisarías con capacidad de alojar detenidos, y los que realmente se encuentran en ellas, el porcentaje de sobreocupación es de un 275%.

Comisaría	Capacidad	Detenidos
1	20	57
2	34	65
3	10	36
4	15	55
5	10	37
6	13	37
7	10	30
8	10	38
9	12	30
10	20	50
12	10	27
13	15	37
15	10	22
Total	189	521

Fuente: "Actualidad", Diario La Gaceta. Enero 2022

En América Latina y en nuestro país, se presentan distintos grados de sobrepoblación y hacinamiento. Tomando en cuenta que las cárceles y centros de detención que registran más de un 20% de la capacidad programada tienen un problema de 'sobrepoblación grave', nuestra situación de detenidos en comisarías es de extrema gravedad.

Policía de Tucumán

Fuerza Efectiva

Planta Permanente - Policia De Tucumán				
Jerarquías	Escalafones			Total Personal Superior
	Segu-ridad	Profesio-nal	Técnico	
Comisario General	12	2	0	14
Comisario Mayor	30	3	1	34
Comisario Inspector	50	4	3	57
Comisario Principal	100	10	0	110
Comisario	151	2	3	156
Subcomisario	200	8	14	222
Oficial Principal	245	26	2	273
Oficial Auxiliar	171	0	0	171
Oficial Ayudante	190	0	28	218
Oficial Subayudante	248	0	4	252
Subtotal	1397	55	55	1507

Fuente: Policía de Tucumán. Ministerio de Seguridad de Tucumán. Junio 2022

Escalafon General	
Jerarquías	Total Personal Subalterno
Suboficial Mayor	80
Suboficial Principal	169
Sargento Ayudante	308
Sargento Primero	681
Sargento	1055
Cabo Primero	1537
Cabo	2183
Agente	334
Subtotal	6347

Fuente: Policía de Tucumán. Ministerio de Seguridad de Tucumán. Junio 2022

Personal Permanente	Total
Superior	1507
Subalterno	6347
Total General	7854

Fuente: Policía de Tucumán. Ministerio de Seguridad de Tucumán. Junio 2022

Total Efectivos Planta Permanente	7854
Total Efectivos No Permanentes	2786
Total De Cargos Cubiertos	10640

Fuente: Policía de Tucumán. Ministerio de Seguridad de Tucumán. Junio 2022

Distribución operativa–administrativa de personal y situaciones especiales de revista

Dependencias	Total	Porcentaje
Departamento Central (Operativas)	1427	13,41%
Dirección General De Prevención Ciudadana	3997	37,57%
Unidad Regional Capital	1246	11,71%
Unidad Regional Norte	512	4,81%
Unidad Regional Sur	613	5,76%
Unidad Regional Este	824	7,74%
Unidad Regional Oeste	597	5,61%
Departamento Central (Administrativas)	1180	11,09%
Situaciones Especiales De Revista	244	2,29%
Total General	10640	100%

Total personal operativo (DC, DGPC, UNID. REG.) = 9216 (86,62%)

Personal registrado en la Dirección General de Policía Adicional: 3510 efectivos en actividad de diferentes jerarquías

*Situaciones especiales: pasivos por enfermedad, pasivos por procesos, abandono de servicio, adscriptos, licencias por estudio, renunciadas en trámite, comisiones de servicio, destinados a servicios adicionales.

Fuente: Policía de Tucumán. Ministerio de Seguridad de Tucumán. Junio 2022

Parque automotor de la Policía de Tucumán

Tipo De Vehículos	Total
Automóviles	95
Camionetas	338
Motocicletas	622
Furgones	13
Camiones	5
Camión Guinche	1
Transporte De Pasajeros	1
Cuatriciclos	7
Total	1098

Tipo De Vehículos	Total
Lanchas	3
Bote	1
Gomon	2
Grupo Electrónico	3
Autobomba	7
Total	1098

Fuente: Policía de Tucumán. Ministerio de Seguridad de Tucumán. Junio 2022

Videovigilancia y sistemas de monitoreo

Actualmente la Dirección de Visualización y Monitoreo S.I.E. 911 se encuentra funcionando en el Edificio de la Subjefatura, y cuenta con un total de 225 efectivos policiales. El área de cobertura abarca sectores dentro de las cuatro avenidas principales de la ciudad capital, como así también zonas del Parque 9 de Julio, Parque Avellaneda, Terminal de Ómnibus y los principales accesos, monitoreadas por 500 cámaras con las siguientes características:

- 220 domos PTZ (con mov.) con soporte y transformador
- 20 cámaras PTZ (con mov.) de alta sensibilidad de 4 megapíxeles
- 160 cámaras BULLET (fijas) de 4 megapíxeles
- 50 cámaras BULLET (fijas) LPR reconocimiento de patentes
- 50 cámaras BULLET (fijas) reconocimiento facial

Esta Dirección cuenta con áreas internas como:

Dispositivos electrónicos duales

para casos de violencia de género con controles y tobilleras electrónicas. Actualmente son monitoreadas 144 parejas que, ante la activación de los dispositivos, se procede a la verificación de la situación con personal policial.

Coordinación

efectúa la clasificación de llamados, como ser de violencia de género, adicción, violencia familiar, menores en riesgo, tentativa de suicidio, en donde se da intervención a otros Ministerios de la Provincia, para un abordaje específico de cada problemática.

Control de tickets

se realiza el control del personal, clasificando el modo, la manera de atención y derivación del recurso que acudió al sistema de emergencias.

Personal policial destinado en Divisiones de Monitoreo y Visualización

Base	Efectivos Policiales	Camaras
Banda Del Río Salí	12	20
El Cadillal	5	13
Las Talitas	24	41
Monteros	25	20
Concepción	19	130
Aguilares	16	36
Bella Vista	8	-
Burruyacú	2	-

Fuente: Policía de Tucumán. Ministerio de Seguridad de Tucumán. Junio 2022

Características de la institución policial

- Aumento progresivo de la cantidad de efectivos policiales desde 2003 a la fecha, pasando de 4.500 a casi 11.000 en la actualidad.
- Este crecimiento en la fuerza efectiva, no se tradujo en mayor operatividad preventiva, sino a engrosar burocracia administrativa.
- Tendencia muy fuerte a las modalidades de respuesta reactiva.
- Institución con altos grados de desmotivación de sus integrantes y con nichos de corrupción fuertemente arraigados, de distintos niveles de gravedad, sin mecanismos de asuntos internos eficientes.
- Manejo absolutamente autónomo en lo que respecta a la estrategia de seguridad a instrumentar, ante ausencias de conducción y orientación del poder político.
- Régimen de carrera condicionado por la posibilidad de contar con vinculaciones para lograr ascensos y mayores jerarquías, dejando de lado los méritos profesionales a lo largo de la carrera.
- Desactualización de reglamentos y leyes policiales, como la Ley Orgánica de Policía, o la polémica Ley de Contravenciones.
- Falta de capacitación a lo largo de la carrera, de manera periódica y sostenida.
- Altos niveles de desconfianza por parte de la sociedad.
- Ausencia de conocimientos modernos de estrategias de policiamiento como también de planificación estratégica para despliegues eficientes, limitándose solo a ejecutar patrullajes motorizados aleatorios sin orientación basada en información.
- Personal de a pie asignado a tareas de calle sin consignas específicas ni detalladas, y sin supervisión directa efectiva.

- Sistema educativo no adaptado a las exigencias modernas que requieren los departamentos de policía en la actualidad, sin profundización en modelos de policiamiento comunitario.
- Comisarías sin capacidad de respuesta.
- Despliegue de efectivos basado solo en necesidades o urgencias coyunturales.
- Departamento de Investigaciones sin recursos operativos suficientes, y sin misiones adecuadas para la naturaleza de su objetivo.
- Salarios sin distinción entre quienes cumplen funciones de mayor riesgo y de prevención en calle, con quienes desempeñan otras tareas, generando desmotivación a quienes realmente trabajan ejerciendo la función policial, afectando la calidad de su servicio.

El modelo policial en Tucumán continúa siendo fuertemente reactivo, poniendo el acento en la respuesta de llamados al sistema 911, el número de arrestos producidos, en los casos elevados a la justicia, en cuántos delitos son resueltos y cuán rápido llegan los patrulleros al lugar del hecho. Esto por sí solo no logró disminuir la actividad delictiva, sin embargo, la confusión radica en no diferenciar estas acciones de operatividad con otras de impacto.

Esto es producto de un proceso histórico en el cual los sucesivos gobiernos locales no tuvieron la capacidad de formar cuadros técnicos civiles y policiales profesionales, para conducir la política de seguridad en general y la policial en particular. Frente a esta carencia la Policía de Tucumán se autogobernó y organizó a lo largo de los años su propio funcionamiento. Es una obligación y desafío para las actuales y futuras generaciones de dirigentes políticos de la provincia, ser armadores y conductores principales de la política de seguridad y policial, estableciendo los lineamientos específicos de gestión y orientando a la Fuerza sobre lo que tiene que hacer, como lo debe hacer, y que resultados se buscan de ellos. Una impronta de orden y autoridad real por parte de las autoridades ministeriales, que por supuesto para ello, deben ser personas idóneas, conocedoras de la materia, y con experiencia, dejando de lado la improvisación permanente en los temas de seguridad.

Plan Estratégico de Seguridad– Tucumán Futuro 2023/2027

El diagnóstico expuesto anteriormente, deja a las claras el deterioro en los niveles de seguridad pública en la provincia de Tucumán, pero también evidencia y nos deja como enseñanza que estrategias empleadas en los últimos años no funcionaron para impactar con eficacia contra el delito. Sin embargo, la cuestión de la inseguridad no encuentra su solución partiendo únicamente desde un enfoque policial, debido a que esta es el resultado de la convergencia de múltiples factores que generan la comisión de hechos delictivos. Estos abarcan aspectos como los niveles de desigualdad social, la marginalidad, el desempleo y la falta de oportunidades, pero también los deficientes niveles de urbanización, las adicciones, la crisis educativa y en valores entre los jóvenes y la desintegración familiar en muchas comunidades donde el crimen y la violencia encuentra situaciones óptimas para desarrollarse. Frente a este panorama, los tres eslabones del sistema de seguridad provincial responsables principales de actuar frente al delito (Policía, Justicia y Sistema Penitenciario), también se encuentran en un estado de crisis institucional al no poder responder adecuadamente a las exigencias que les plantea la realidad diariamente. Esto convierte al problema de la inseguridad, en una cuestión a enfrentar desde diferentes abordajes, y con programas e iniciativas de las más variadas, terminando con el falso supuesto de que esto se soluciona con mayor cantidad de policías, patrulleros y cámaras, y cambiando leyes circunstancialmente al ritmo de la coyuntura. El abordaje debe ser lo más integral posible, basado en información, teniendo como inicio la prevención social y situacional temprana, desarrollando todas las intervenciones policiales y judiciales necesarias, hasta la reinserción de personas que hayan cumplido condenas. Está claro que debido a la complejidad y gravedad de la inseguridad que atraviesa la provincia esto no tiene solución desde una mirada simplista y en el corto plazo, lo que tampoco implica que los gobiernos se escuden en esto para “patear” la resolución del problema permanentemente hacia adelante y el delito se lleve puesta a la sociedad tucumana con cada vez más violencia.

Por ello, esta planificación estratégica de seguridad para Tucumán contempla dos tipos de políticas o propuestas, a implementarse de forma paralela y dependientes una de la otra, cada una con sus correspondientes objetivos y plazos:

Políticas de shock y acción inmediata

Generen resultados en el corto plazo, perceptibles en la comunidad, bajando la cantidad de delitos de mayor connotación social, y la percepción de inseguridad. Son aquellas que reflejarán la verdadera convicción del gobierno de querer tomar control de la situación al inicio del plan. *El mejor proyecto de reforma institucional puede fracasar si no genera beneficios concretos en términos de mejora de calidad de vida de los ciudadanos rápidamente. Los éxitos alcanzados en estas situaciones actúan como un factor de legitimación moral de los pasos siguientes a dar, dentro del proceso reformador, y revitalizan el proceso en sí.*¹

Políticas graduales y de reformas estructurales

Intervendrán con procesos de mejora institucional en los distintos actores responsables de la seguridad pública como la fuerza policial y el servicio penitenciario. Estas políticas maduran en el largo plazo y demoran en mostrar sus frutos, pero sin dudas son las que generarán que todos los avances obtenidos en materia de seguridad se consoliden y perduren en el tiempo.

En este sentido, no puede haber éxito en ningún plan de seguridad, si se margina alguno de estos dos planos de acción, siendo igualmente necesarios y complementarios.

Uno de los grandes errores en los programas de seguridad que se implementaron en la provincia, considerando algunas gestiones que directamente no tuvieron o al menos nunca los hicieron públicos, fue no haber abarcado ambos ejes (políticas de shock y estructurales/graduales) como herramientas indispensables para iniciar un proceso de mejora institucional y en los indicadores delictuales, incluso llegando en algunos casos a limitarse únicamente a la aplicación de medidas aisladas frente a hechos escandalosos que por dinámica propia va planteando la realidad misma. Y es sabido que un conjunto de medidas tomadas sobre la marcha, nunca pueden ser consideradas como un plan. También tenemos ejemplos en otras provincias del país, en las cuales, por no encarar estas intervenciones de forma coordinada, es decir implementar políticas de shock y de reformas estructurales en simultáneo, terminaron fracasando rotundamente al poco tiempo, sin llegar a los resultados previstos, como son los casos de las provincias de Santa Fe y de Buenos Aires. Un fuerte apoyo político y de la sociedad a estas intervenciones, son condiciones exclusivas y excluyentes para que un plan de estas características funcione y sus resultados se sostengan.

Es una obviedad que la materialización del concepto de “delito cero” es una meta imposible en los términos que plantea nuestro país en la actualidad, incluso en las naciones con mayores niveles de seguridad del mundo eso no existe. Pero si debemos ser ambiciosos y trazarnos objetivos claros y concretos, entre otras cosas para medir la gestión a lo largo de la aplicación del plan (2023-2027), y estos serán:

- Reducir los delitos contra la propiedad en un 25%, logrando una tasa de 1084 cada 100.000 hab.
- Reducir los delitos contra las personas en un 20%, logrando una tasa de 464 cada 100.000 hab.
- Reducir los homicidios dolosos a una tasa de 5 cada 100.000 hab. (similar a la media nacional).
- Aumentar la tasa de denuncias por parte de la población, llevando la “cifra negra” de 64% a 44%.
- Aumentar los índices de confianza institucional en la policía del 20,9% actual a un 50%.
- Aumentar la percepción de seguridad de la población, actualmente valorada positivamente en un 29,2% hasta llegar a un 55%.

A simple vista no parecerían representar los objetivos esperados para una población absolutamente harta de la inseguridad, considerando una duración de cuatro años para conseguirlos, pero sin dudas serían un gran avance, frente a una situación de delito y violencia que hace 20 años mantiene tendencias de crecimiento y cuyos pequeños resultados positivos eventualmente no son duraderos. En seguridad no hay bala de plata, y ese es uno de los principales conceptos que se le debe hacer entender a los tucumanos. A su vez, se debe considerar que los parámetros de comparación se efectúan en base a los números de 2020, que en la trayectoria histórica ya mostraban una baja muy importante (excepto homicidios dolosos) debido a las restricciones por la pandemia cuya referencia se desarrolló en el diagnóstico, ventaja que al momento de poner en práctica este plan no existirá. El hecho de poder frenar la espiral delictiva y disminuir inclusive su accionar, es el primer paso de muchos que se deben dar, adoptando una política de estado en materia de seguridad, que sea transferida a lo largo de las sucesivas gestiones, algo muy necesario para que los avances se consoliden.

Políticas de Shock

Ejecutar Encuestas Provinciales de Victimización

Objetivo Específico

Establecer la tasa de no denuncia y sus causas, como así también la percepción de la población respecto a la seguridad en donde viven, y sus apreciaciones respecto a la policía y la justicia.

Para poder planificar, operar e impactar sobre cualquier problema de política pública, en este caso la inseguridad, lo primero a tener en cuenta debe ser disponer de un cuadro de situación con la suficiente información para saber, donde estamos parados, que haremos en base a ello, y medir nuestros resultados. En ese sentido, como se explicó detenidamente en el diagnóstico, la información criminal en la provincia tiene grandes sesgos, producto de una tasa de no denuncia muy elevada y de fallas en la recolección de data acerca de los hechos delictivos que ocurren. Esto convierte en una prioridad central para iniciar la gestión en materia de seguridad, a la construcción de estadísticas certeras y lo más completas posibles, misión para la cual la realización periódica de encuestas de victimización será un insumo clave.

Las encuestas de victimización son estudios científicos, orientados específicamente a las víctimas, sus percepciones y sus vivencias. Más allá de producir información cuantificada sobre la “cifra negra de la criminalidad”, también permiten obtener estadísticas sobre la sensación de temor y las percepciones de los ciudadanos sobre la policía y demás instituciones responsables de la seguridad.

Una de las primeras acciones a realizar en el marco del Plan Estratégico de Seguridad, será la realización de una encuesta de victimización, que se repetirá de forma anual, como parte de una política amplia de prevención de la criminalidad en base al conocimiento y evaluación. Para ello, se conformará un equipo de trabajo específico, integrado por técnicos del Ministerio de Seguridad, personal de la Dirección de Estadísticas de la Provincia y especialistas en diversas áreas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El desarrollo de la encuesta involucraría las siguientes etapas: definición del equipo de trabajo, confección del formulario, armado de los grupos de encuestadores, capacitación específica, relevamiento en terreno y ejecución de la encuesta de forma presencial, procesamiento de la información obtenida y elaboración del informe final y resultados.

La Encuesta de Victimización abarcará los cinco departamentos que integran el Gran San Miguel de Tucumán (Capital, Cruz Alta, Yerba Buena, Tafí Viejo, y Lules), y el aglomerado urbano Concepción-San Roque, territorios, en los cuales se concentran la mayoría de los delitos registrados en toda la Provincia.

Se solicitó presupuesto a consultoras privadas para la realización de las encuestas.

Desarrollar un Centro Táctico de Análisis Delictual

Objetivo Específico

Elaborar estadísticas e insumos de información criminal necesarios para la planificación y ejecución de operaciones policiales, como también para su evaluación.

El análisis delictual es un factor decisivo en el diseño de políticas y en el éxito de las estrategias de reducción del delito y la violencia. El problema de la inseguridad y su abordaje, no se puede limitar solamente a una cuestión de recursos, debido a que depende fundamentalmente de cuestiones de eficiencia institucional, y en este sentido la recolección de data, su procesamiento y posterior análisis, para la construcción de diagnósticos y evaluación de desempeño de nuestras acciones, es neurálgico en toda política de seguridad pública. Esto deja muy poco margen de maniobra a la posibilidad de improvisar en la materia, con todo el perjuicio que ello genera para actuar de forma seria y profesional.

Tucumán actualmente carece de estructuras de análisis delictual, con equipamiento adecuado y personal analista especializado, y esto minimiza la precisión a la hora de abordar intervenciones que reduzcan la inseguridad. Ante este escenario, se escoge por el histórico “olfato” policial (necesario, pero no como única fuente de sabiduría) y por viejas estrategias que lejos están de poder neutralizar al delito en la actualidad. Sin embargo, el Ministerio de Seguridad y la policía provincial expusieron iniciativas aisladas en estos últimos años tendientes a profesionalizar el manejo de la información delictual como el proyecto S.U.I.C. (Sistema Único de Información Criminal) y el Centro de Análisis de Delitos y Violencias, aunque no se conocieron públicamente resultados concretos con posterioridad.

La formación del Centro Táctico de Análisis Delictual (C.T.A.D.) permitirá subsanar todas estas carencias, teniendo como tareas principales la compilación y creación de registros criminales, el análisis específico de datos y la construcción de informes periódicos que orienten a la toma de decisiones en cuanto a las estrategias de seguridad para todo al ámbito provincial.

Los tipos de análisis realizados por el C.T.A.D. serán:²

Análisis del delito

Focalizado en el estudio de incidentes delictivos; la identificación de patrones, series y tendencias, con énfasis en los delitos contra las personas y la propiedad.

Análisis de inteligencia criminal

Centrado en la reunión y estudio de información sobre delincuentes, especialmente del ámbito de delitos organizados y pertenecientes a estructuras delictivas. En este análisis se busca entender la organización y jerarquía de las bandas criminales, el flujo de dinero y bienes, las relaciones y actividades, e información personal sobre los participantes, usualmente con el objetivo de la detención, procesamiento y posterior encarcelamiento de estos. Esta parte deberá estar coordinada y llevada a cabo en conjunto con el Departamento de Investigaciones de la Policía de Tucumán (D2).

Buenas experiencias similares a este tipo de iniciativa se dieron por ejemplo a nivel nacional con la Central “OJO” en la provincia de Santa Fe, y a nivel regional con el Sistema Integrado de Estadísticas Delictivas para el Área Metropolitana de Caracas (Venezuela) o el “Sistema David” (Ecuador).

El no contar con estas estructuras, no solo genera un vacío de herramientas útiles para guiar y hacer más eficiente la gestión, sino que inclusive evita poder detectar aciertos o aprender de nuestros errores al aplicar diferentes políticas. El C.T.A.D. dependerá del Departamento de Operaciones de la Policía (D3), y requerirá de personal altamente especializado en análisis delictual. La formación de este último, por carencia de capacidades locales, debería ser llevada a cabo vía convenio por departamentos policiales con experiencia en este tipo de desarrollos como los de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la provincia de Santa Fe. El equipo inicial del C.T.A.D. estaría compuesto por seis analistas, conducidos por un oficial subalterno, con proyección de ampliar dicha estructura en base al volumen de información que se necesite procesar.

Reorganizar y fortalecer la capacidad operativa de la Policía

Objetivo Específico

Optimizar el empleo de recursos humanos y logísticos de la fuerza policial destinada a tareas de prevención y represión del delito.

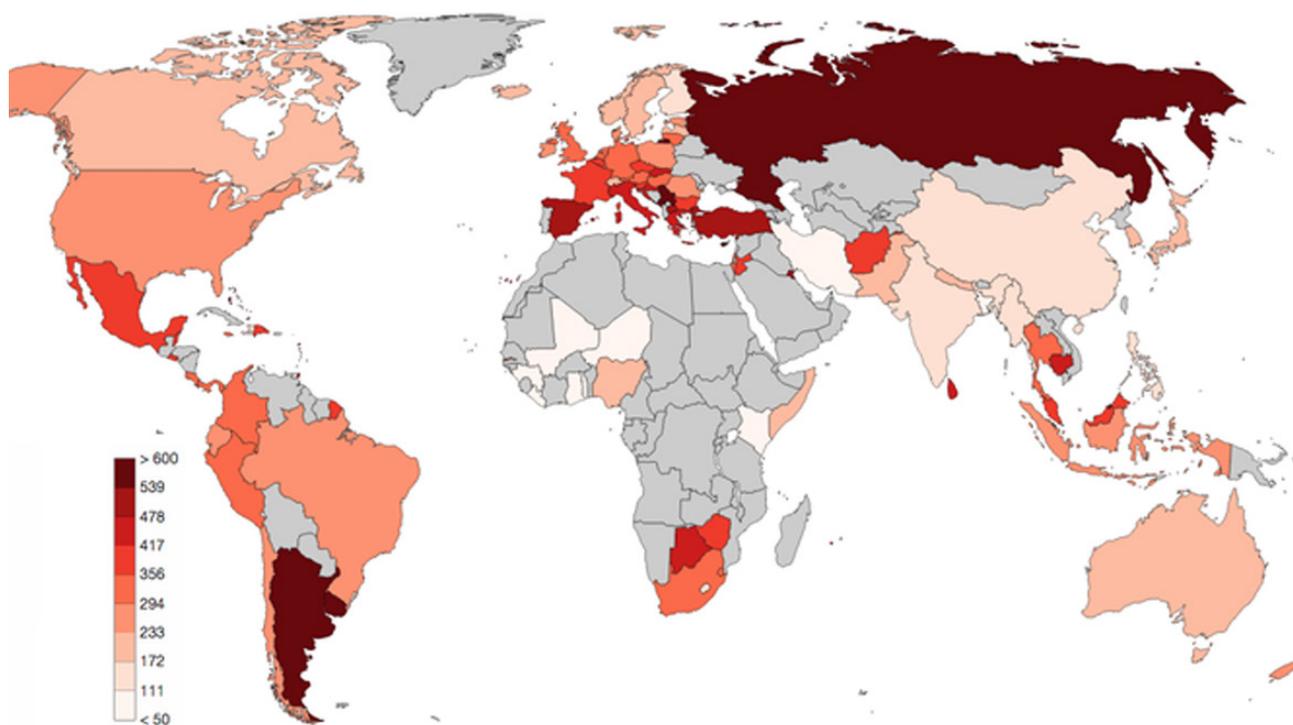
Una de las primeras medidas en toda política de seguridad, luego de tener un correcto diagnóstico y sistemas de información adecuados, es establecer en que pie de orden interno, recursos disponibles y operatividad, se encuentra nuestra fuerza policial, institución pilar y clave para accionar de forma directa contra el delito. De este modo podremos maximizar su rendimiento y capacidades, corregir sus falencias, y conocer que nos falta en materia de personal, material, e incluso en el ámbito de procesos y protocolos empleados, en muchas ocasiones vetustos y no aplicables a la realidad actual.

Con esta finalidad se deben analizar e insertar modificaciones de tipo organizativas, logísticas y de personal. El éxito de las primeras políticas de shock

tendientes a retomar el control del espacio público y sumar confianza entre la población a este plan de seguridad, dependerá de un trabajo de ordenamiento previo. A continuación, se detallarán baterías de medidas para estos 3 ejes:

1- Personal: Para optimizar y tener un pleno empleo de los recursos humanos policiales, a los que en múltiples ocasiones se los considera insuficientes en cuanto a la cantidad. Previo a enumerar las acciones específicas, es importante detenerse en esto último, tema central en los eternos debates de la dirigencia política, sobre si Tucumán tiene suficientes policías o no. Respecto a esto es necesario precisar que la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, considera que 300 policías c/100.000hab. es un número adecuado para sostener estándares aceptables de seguridad. Está claro que esto no solo depende de la cantidad de policías con los que cuenta un Estado, debido a que no debemos olvidarnos de la calidad del personal, su equipamiento y las condiciones laborales de las fuerzas policiales, así como también de factores demográficos, sociales y económicos. Sin embargo, es un buen parámetro para saber el nivel de efectividad de nuestros departamentos de policía, y en este sentido la provincia de Tucumán tiene una tasa aproximada de 630 efectivos c/100.000hab., duplicando la cifra recomendada de la ONU. Para tener en cuenta otros casos:

- Ciudad de Buenos Aires, con la fusión entre la Policía Metropolitana y la Policía Federal, llegó a 870 policías c/100.000hab., lo que le permitió mejorar los indicadores delictivos en general en estos últimos años, producto también de la implementación de una serie de reformas implementadas en paralelo.
- Argentina tiene 600 policías c/100.000hab. (segundo mejor promedio de Latinoamérica, solo por detrás de Uruguay con 670 policías c/100.000hab.).
- Chile y Colombia con 278 y 315 policías c/100.000hab., contando con números muy inferiores a los de Argentina, tienen estándares de seguridad superiores respecto a nuestro país.
- En Europa, Chipre posee la mayor tasa de policía c/100.000hab. (573), comparado al resto de los países del continente. Hungría es el país con menor tasa (90 c/100.000hab) y a pesar de esto tiene estándares equiparables a los países europeos más seguros.



Infobae, “Países con mayor cantidad de policías” (cada 100.000 hab.) Año 2014

Habiendo desarrollado estos conceptos respecto al tamaño de las fuerzas policiales, podríamos aseverar que Tucumán, con sus cerca de 11.000 efectivos, no posee graves problemas respecto a la cantidad de policías disponibles, sino que hace un mal aprovechamiento y un deficiente empleo de los mismos. Esto implica en muchos casos que gran parte de la fuerza policial no está dedicada a tareas de prevención y operativas, muy por el contrario, desarrollan tareas administrativas e integran estructuras burocráticas sin ningún tipo de necesidad, que vacían las calles de presencia uniformada.

Para generar un “golpe de efecto” de presencia policial, y garantizar una operatividad superior a la actual, son necesarios todos los oficiales, suboficiales y agentes que integran la Fuerza disponibles. Para ello se deberían tomar las siguientes decisiones políticas e institucionales:

- Eliminación de custodias a objetivos no estratégicos, desde personas físicas en el caso de funcionarios políticos o judiciales, hasta instalaciones diversas que no justifiquen tener vigilancia personal dispuesta desde la Policía. Por supuesto esto no aplicaría en autoridades cuya relevancia lo requieran (por ejemplo, Gobernador/ Vicegobernador) o personas que por posiciones circunstanciales de carácter sensible los conviertan en objetivos que necesiten este tipo de prestación.

- Resolución y actualización de la situación de revista de todos aquellos integrantes de la Policía que se encuentran en circunstancias especiales y que por ende no están en cumplimiento pleno de sus funciones policiales. De estos casos se podrían mencionar las siguientes causas: pasivos por enfermedad, pasivos por procesos, licencias en todas sus variantes, adscripciones, personal en comisiones de servicio, entre otras. Todas estas situaciones afectan por largos períodos de tiempo el empleo de efectivos, en numerosas ocasiones sin ningún fundamento, a la vez que también implican erogaciones económicas en calidad de salarios. En el caso de personal sumariado, se debe depurar y expulsar urgentemente a quienes no deban estar en la Fuerza, o regularizar la situación de los que continúen integrándola, enviando un fuerte mensaje hacia adentro de la Policía sobre transparencia y rápida resolución en los casos de desviaciones policiales.

2- Logística: La motorización de la fuerza policial es un factor decisivo en su capacidad de despliegue rápido, y por ende influye en su buen funcionamiento. Por lo tanto, el parque automotor de la policía provincial destinado a tareas de prevención y represión del delito, que incluye motos, autos y camionetas, debe ser utilizado en un 100% sin generar pérdidas innecesarias en su capacidad operativa. Para garantizar esto se deberán implementar medidas de:

- Limitación en las asignaciones de vehículos policiales para uso particular a funcionarios del Ministerio de Seguridad, con excepción del ministro y secretario específico del área. Esos móviles deberán ser destinados exclusivamente a unidades de patrulla, y a funciones de índole netamente policial y no administrativa.
- Revisión y modificación del sistema de abastecimiento de combustible para medios motorizados de la policía. La modalidad actual mediante cupones de carga es vulnerable frente a operatorias de venta de los mismos en forma irregular o a falsificaciones, en detrimento de la real finalidad que deberían tener, que es la necesidad de movilidad permanente 7x24 que tienen precisamente los patrulleros. En muchas ocasiones ante polémicas sobre casos de inseguridad, es común que la población denuncie que, al recurrir a la policía, la excusa de no disponer de combustible para los móviles es la regla. Por lo tanto, asegurar que estos recursos del Estado sean realmente empleados para fortalecer la seguridad de los tucumanos, es un objetivo que debe ser prioritario. Para ello la adopción de medios tecnológicos básicos para ejecutar la carga de combustible, como códigos de barras o QR, instalados en los patrulleros, y bases de datos de estos en estaciones de servicio adheridas a este fin, sería un primer paso para mejorar el sistema y evitar situaciones de corrupción como las denunciadas en estos últimos años.

- Monitoreo del parque automotor de la institución policial con sistemas de seguimiento GPS. Actualmente existe cierta implementación de este tipo de herramientas en móviles de la fuerza, pero no en un 100%. Más allá de este último dato, el punto en este apartado no se limita solo al hecho de tener el dispositivo instalado, sino a la administración y gestión del seguimiento para que realmente sea útil en la detección y corrección de anomalías, para controlar que el despliegue real en terreno sea el planificado en las órdenes de operaciones establecidas. Esto también evitará que se haga uso de estos recursos logísticos para realizar servicios adicionales informales por ejemplo o simplemente que se los desvíen para fines personales de algunos miembros de la fuerza.

El monitoreo y rastreo de vehículos de la fuerza policial estará a cargo de las plataformas del Sistema 911.

3- Organización: La Policía de Tucumán al igual que la mayoría de los departamentos policiales del país, es una burocracia más dentro del Estado tucumano, que históricamente desarrolló sus actividades bajo un modelo fuertemente verticalista y con una estructura administrativa amplia, la cual con el paso del tiempo fue absorbiendo cada vez más tareas absolutamente alejadas a la finalidad de brindar seguridad y protección a la comunidad. Con esto nos referimos a funciones, que no ameritan para ser desempeñadas de forma adecuada, el empleo de efectivos policiales formados con otro objetivo y cuya funcionalidad debería estar enfocada a la seguridad pública en calle. En una situación donde la falta de policías parece ser el problema principal para muchos miembros de la Fuerza y la primera causa de la ineficiente respuesta policial a los problemas del delito, el reasignar los recursos humanos disponibles debería ser prioridad antes que buscar nuevos ingresos, que sin dudas resultarían muy necesarios a futuro. La Policía de Tucumán, no puede ser una institución de usos múltiples, que absorbe tareas que van desde emitir certificados de domicilio hasta el traslado de detenidos, al menos no en un contexto de emergencia como el que atraviesa la provincia. Por ello es necesario de forma inmediata:

- Reemplazar al personal policial que se encuentra desempeñando tareas administrativas en estructuras burocráticas de la institución, por personal civil, previamente instruido para desempeñar esas funciones. Posteriormente a este proceso de transición, se destinará al personal de cuadros y agentes policiales a unidades de tipo operativa. Esto incluiría a Jefatura y Subjefatura de Policía, Unidad de trámites previsionales, Antecedentes Personales, Logística, Central de monitoreo, entre otras dependencias. Respecto al personal que desempeña tareas en comisarías, solo quedarían afectados a las mismas aquellos que realizan funciones de cuartelero y que requieran contacto y manejo de detenidos. Cualquier tipo de trámite administrativo en comisarías vigente en la actualidad, deberá quedar sin efecto y trasladar su gestión a sedes alternativas que no estén destinadas a labores estrictamente policiales. Por ejemplo, a las instalaciones de la Jefatura de Policía donde actualmente se tramitan los “Certificados de Buena Conducta”.

Paralelamente a esto también se deberá hacer un análisis acerca de todos aquellos hombres y mujeres de la Fuerza que son asignados a custodiar víctimas de violencia de género, que para fines de 2020 llegaban a 1600 efectivos según el ex Secretario de Seguridad de la Provincia José Ardiles.³

Como referencia internacional acerca de la administración de personal policial destinado en comisarías, podemos mencionar el caso de la Policía de Israel, la cual como fuerza profesional cuenta con 35.000 efectivos para tareas de combate contra el delito, pero que a su vez dispone de 70.000 voluntarios que componen la Guardia Civil, los cuales realizan tareas a tiempo parcial, como operadores administrativos en dependencias de la Fuerza, y que resultan claves como apoyo al esfuerzo nacional de policía.

- Reestructurar la actual división organizativa, operativa y territorial de la Policía de Tucumán. En nuestros días, los departamentos policiales modernos y con altos niveles de desempeño, tienden a diseñar y adoptar estructuras organizativas más simples, funcionales y flexibles, buscando achicar burocracia innecesaria y eliminando cadenas de comando múltiples que demoran y obstruyen en ocasiones procedimientos operacionales desde los más sencillos hasta los de mayor complejidad. Este formato atenta contra el esquema y visión de una Policía ágil, dinámica y con estándares elevados de adaptación a cambios, como se requiere hoy en Tucumán.

Jurisdiccionalmente nuestra Policía está compuesta por cinco unidades regionales: Unidad Regional Capital (URC), Unidad Regional Sur (URS), Unidad Regional Norte (URN), Unidad Regional Este (URE) y Unidad Regional Oeste (URO), dependiendo de cada una de ellas las distintas unidades policiales de nivel táctico como las comisarías distribuidas a lo largo y ancho de la provincia. El hecho de tener una división territorial como esta en Tucumán, con las dimensiones que la caracteriza, es innecesario y lo único que genera es

mayor burocracia con personal inserto por supuesto, sin ningún sentido práctico. Por lo tanto, con el objetivo de agilizar el funcionamiento institucional, y a su vez distribuir a unidades operativas el personal administrativo afectado, es que se debería reorganizar a la fuerza sobre la base de tres Divisiones Regionales:

División Regional Capital

Con responsabilidad sobre las unidades establecidas en el Departamento Capital

División Regional Este

Con responsabilidad sobre las unidades establecidas en los departamentos de Burruyacú, Yerba Buena, Lules, Cruz Alta, Leales, Simoca y Graneros.

División Regional Oeste

Con responsabilidad sobre las unidades establecidas en los departamentos de Trancas, Taí del Valle, Taí Viejo, Famaillá, Monteros, Chicligasta, Río Chico, Juan B. Alberdi y La Cocha.



Nueva división organizativa, operativa y territorial de la Policía de Tucumán

Con la adopción de todas estas medidas, tendientes a reorganizar y fortalecer la capacidad operativa de la Policía, se espera aumentar considerablemente

en el corto plazo el volumen de los efectivos policiales destinados a tareas de prevención y represión del delito. Es necesario recordar que cada una de estas estructuras organizativas, más allá de absorber personal para tareas administrativas, también requiere de recurso humano para otras funciones como turnos de guardia de las instalaciones donde estas funcionan, por ejemplo, reduciendo más aún la capacidad de actividades de prevención en calle.

Implementar nuevas estrategias policiales de despliegue

Objetivo Específico

Modernizar las intervenciones y abordajes policiales en el terreno.

El siguiente paso luego de haber aumentado nuestros recursos policiales y capacidad motorizada para poder operar en territorio, será el emplear de forma inteligente y eficiente todas las herramientas de nuestra fuerza policial, para potenciar su accionar al máximo nivel. Para esto debemos avanzar hacia la construcción de un nuevo modelo de patrullaje basado en evidencias como estrategia para reducir el delito, especialmente aquellos de mayor connotación social. Estos van desde el robo con violencia hasta los homicidios dolosos, y son los principales disparadores del temor ciudadano y los que más contribuyen a la inseguridad. Pero este uso inteligente como se mencionó anteriormente, requiere para serlo de soluciones y medidas específicas según cada problemática y tipo de delito. Con esto nos referimos a que serán distintas las intervenciones orientadas a reducir los motoarrebatos en zonas urbanas de alta concentración de personas, respecto a aquellas que buscan prevenir el escalamiento de violencia en barrios con altos índices de muertes violentas. El error en este sentido, que cometió desde siempre la política de seguridad provincial y en especial la policía, fue aplicar la misma estrategia para enfrentar los diversos tipos delictivos, sin diferenciación alguna, y por lo tanto el impacto final sobre estos es leve y no modifica en forma relevante su dinámica. Es como si en el caso de la medicina, se pretendía aplicar un mismo medicamento para una cefalea como para una quebradura expuesta. Seguramente funcionará en el mejor de los casos solo para uno de estos casos, o quizá para ninguno, empeorando el cuadro al perder tiempo valioso para resolver el problema. Pasa exactamente igual con la seguridad, donde la receta para todo tipo de delitos se basa hace décadas en un modelo estándar de prácticas policiales basadas en:

- Patrullajes aleatorios, sin orientación específica, solo guiados por intuición y “olfato” policial.
- Uso excesivo de la motorización, con poco patrullaje a pie.
- Esquema reactivo a llamadas de emergencia.
- Indicadores de eficiencia basados en cantidad de arrestos y no en disminución de la cifra de delitos reales. (indicadores de operatividad, no de impacto).

Las evidencias disponibles demuestran la baja efectividad de estas técnicas policiales tradicionales. Más bien los cambios observados en las tasas de delincuencia guardarían relación con los cambios organizativos y tácticos en las corporaciones. El **patrullaje aleatorio** tampoco tiene un efecto significativo en la disminución del delito. La razón es simple. Un delito, en términos estadísticos, es un incidente relativamente raro y las probabilidades de que una patrulla esté en el lugar adecuado en el momento justo son escasas. Por otro lado, la **respuesta rápida a los requerimientos por delitos** tiene un efecto mínimo de disuasión. **Este modelo tradicional de policía ha sido criticado en múltiples países por ser incapaz de aportar soluciones a los problemas delictivos** repetitivos que afectan a la calidad de vida de los ciudadanos. Los mismos funcionarios de policía se desmoralizan al tener que lidiar diariamente con la sensación de que su trabajo resulta inútil, como consecuencia de la implementación de estrategias erradas.

Para revertir y corregir estas prácticas poco eficaces para la coyuntura de inseguridad diaria en la provincia de Tucumán, se detallarán a continuación diferentes tipos de estrategias de policiamiento en base a las principales problemáticas delictivas que surgen del diagnóstico expuesto con anterioridad.

Programa de Reforzamiento Operativo Policial (P.R.O.P.)

Consistirá en la aplicación de una estrategia de despliegue policial por puntos calientes (hotspots), con esto nos referimos a lugares y horarios en los que hay una mayor concentración de delitos, y cuyo comportamiento puede ir sufriendo modificaciones a lo largo del tiempo. Empleando herramientas estadísticas se puede generar un patrullaje disuasivo/preventivo en oportunidades y lugares con características óptimas para la comisión de delitos. Esto parte de la premisa que “el delito no acontece en todas partes ni en todas las horas del día”, por lo cual es sumamente necesario para ser preciso en el desplazamiento de nuestros móviles y agentes, el conocer y detectar patrones de comportamiento delictual que nos mostrarán que una fracción muy alta de delitos se concentra en espacios y horarios muy reducidos. Con este criterio indudablemente no serían los mismos esfuerzos, tácticas y recursos que se destinarían a jurisdicciones policiales con mayor incidencia delictiva como las de las comisarías 10°, 11° o la 13°, que a otras con menores casos de inseguridad y violencia como las que son responsabilidad de las comisarías 1° o 2°.

Daniel Bruns Ledesma, criminólogo y policía español especializado en análisis delictivo y seguridad pública, describe en su artículo “*Prevención del delito mediante el análisis de hotspots*”, las diferentes teorías criminológicas que hacen hincapié en el rol central que tienen espacios físicos determinados en la comprensión del delito. Según Bruns estas son las siguientes:⁴

Teoría de las actividades rutinarias

El crimen ocurre cuando un delincuente motivado, un objetivo adecuado y la falta de control policial efectivo, coinciden en tiempo y espacio. Los delincuentes encuentran sus víctimas dentro de su espacio de actividades cotidianas y tienden a mantener el ámbito de acción geográfico por largos períodos de tiempo.

Teoría de la prevención situacional del delito

El crimen y el desorden público se encuentran influidos por ciertos condicionantes físicos del entorno, y estos se pueden prevenir a partir de intervenciones que modifiquen las oportunidades.

Teoría de las ventanas rotas

Infracciones menores y desordenes en la vía pública, como tirar basura en la calle, beber alcohol en lugares no permitidos, y la suciedad en general, transmiten la sensación de que los residentes son poco cuidadosos con su entorno y que todo está permitido. Progresivamente, las calles van quedando a merced de los comportamientos marginales e ilícitos propiciando la aparición de nuevos delitos.

Teoría de la oportunidad

Determinados entornos ofrecen mayores oportunidades delictivas que otros. Por ejemplo, la violencia en el fútbol durante las jornadas en las que se desarrollan estos eventos deportivos.

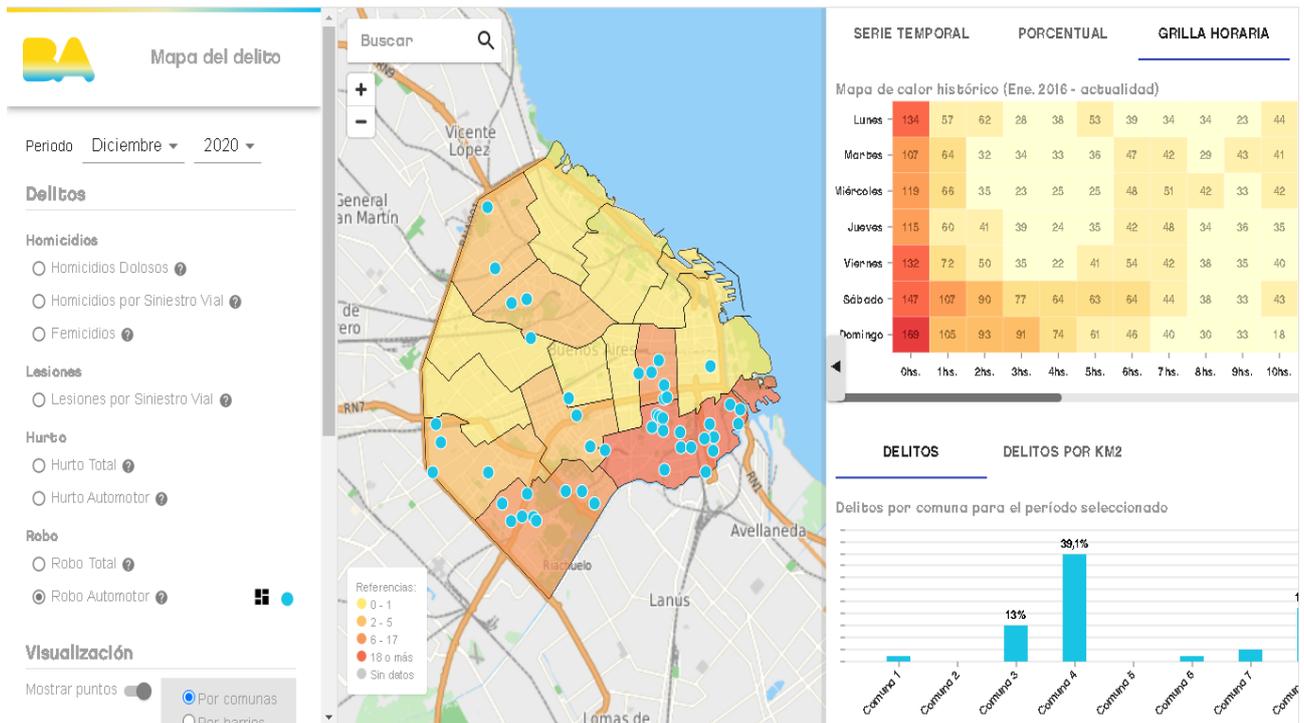
Teoría de la desorganización social

Sugiere que el crimen ocurre con mayor frecuencia en zonas donde se concentran condiciones adversas como pobreza, alta rotación de los residentes, urbanización deficiente y deterioro físico en general. La comunidad sufre mayores dificultades para canalizar sus actividades convencionales y efectuar el control de las actividades desviadas. Estas condiciones de “desorganización social” explican por qué en algunos barrios de la misma ciudad se concentra más delincuencia que en otros.

El policiamiento por puntos calientes fue desarrollada por primera vez en Estados Unidos, para luego ser replicado en muchos departamentos de policía alrededor del mundo. En Latinoamérica, pudieron llevarse a cabo con éxito experiencias de este modelo en diversas ciudades colombianas como Bogotá, Medellín y Cali, donde en los procesos de análisis territorial previos a la priorización del despliegue policial, se determinó por ejemplo que el 50% de los homicidios ocurrían tan sólo en un 7% del territorio⁵. Pero este tipo de intervención no debe limitarse solo a móviles y personal de calle, sino también debe contar con medios tecnológicos como cámaras de seguridad, y a su vez con programas sociales a medida. La Policía Nacional Uruguaya aplicó programas de este tipo (Programa de Alta Dedicación Operativa) reduciendo un 11% la tasa de robos en la ciudad de Montevideo⁶, luego de detectar que el 23% de estos se concentraban en el 1% del total de los segmentos de calle.

Muchos críticos de este tipo de intervenciones, fundamentan su opinión negativa en el supuesto de que el delito ante una presencia policial no esperada se desplazaría a otros sectores, lo cual no es correcto debido a que la evidencia en base a los casos estudiados muestra que esto sucede solo en parte ya que las condiciones para delinquir en otros lugares muchas veces no son las óptimas como si lo eran en los espacios geográficos originales. Por supuesto con la aplicación del Programa de Reforzamiento Operativo Policial no se podrán

impedir en un 100% los delitos, ni su eventual desplazamiento en algunos casos, pero si contribuirá a aumentar el riesgo de la actividad delictual en calle. La eficacia de esta operatoria será directamente proporcional a la calidad de mapas delictivos que se desarrollen en el Centro Táctico de Análisis Delictual. Otro factor clave para el funcionamiento de esta estrategia será que los recursos asignados a esta, no puedan utilizarse para otras funciones, como atender emergencias del 911, y para esto se necesitará organización, disciplina y fuerte apoyo de la conducción política y policial.



Mapa del delito en tiempo real, sitio web Policía de la Ciudad de Buenos Aires. <https://mapa.seguridadciudad.gob.ar/>

Despliegue por sectores de responsabilidad

será un esquema de vigilancia de tipo preventivo, para el cual se designará personal policial estable a diferentes áreas previamente delimitadas. Durante el patrullaje, los efectivos más allá de custodiar su sector de responsabilidad, relevarán información precisa acerca de la realidad social, ambiental y delictiva del lugar, para canalizarla posteriormente a la comisaría correspondiente, la cual registrará y elevará la misma al Centro Táctico de Análisis Delictual. También se deberán complementar estas actividades con los sistemas de video vigilancia instalados en los sectores donde esta estrategia se desarrolla, los cuales indudablemente serán de infinita utilidad para los relevamientos. El hecho de reducir la rotación de personal en los sectores de responsabilidad de las distintas jurisdicciones policiales, generará mayor conocimiento del terreno por parte de los efectivos desplegados y por ende mayor predicción de conductas delictivas, así como un gran volumen de información de primera mano, clave a la hora de realizar análisis delictual.

Cada sector tendrá un responsable por turno, quien contará con un teléfono celular a través del cual la comunidad pueda contactarlo de forma directa en caso de necesitarlo.

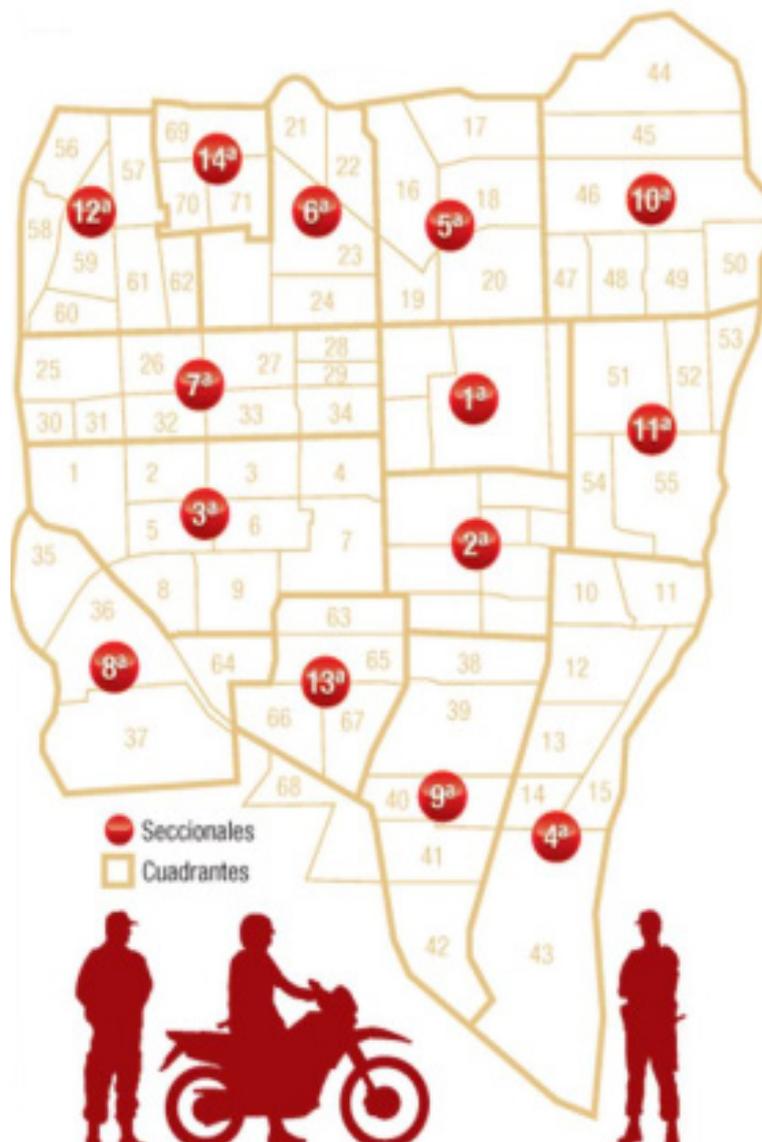
Los principios de policía comunitaria orientaran el esfuerzo institucional en esta iniciativa, mejorando la eficiencia en el accionar policial a través del acercamiento a la comunidad. Una vez que se obtenga el diagnóstico integral de las necesidades en materia de seguridad del lugar, se diseñaran acciones a medida para limitar el desarrollo de hechos delictivos. Las actividades en el marco de esta estrategia se llevarán a cabo excluyentemente con policías de a pie. Con este tipo de acciones se podrán dar soluciones oportunas y específicas a los pedidos de la comunidad, generando una imagen de policías cercanos y comprometidos.

Referido a la cantidad y distribución de sectores de responsabilidad, se mantendrá el mismo criterio y formato establecido en el que se conoció como “cuadrantes de patrulla” implementado en el año 2021 durante la gestión del ex ministro de seguridad Claudio Maley, focalizado especialmente en el municipio de San Miguel de Tucumán, y que a pesar de no haber sido implementado a pleno, produjo buenos resultados en reducir la violencia en algunos barrios, a la par de mostrar buena aceptación por parte de la población. En esa iniciativa se buscaba desplegar 1200 policías (a pie y motorizados) asignados a 71 zonas insertas en las 14 seccionales policiales, las cuales tendrían equipos de 7 efectivos recorriendo 15 manzanas.

Los efectivos tendrán desplazamientos dentro de sus sectores de responsabilidad en base a la dinámica de prevención diaria de los mismos, orientando su presencia a comercios, escuelas, instituciones deportivas, paradas de colectivo, entre otras, en base al mayor aprovechamiento según día y horario. Las primeras experiencias de este tipo en la región se llevaron a cabo en Colombia con el “Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes” (PN-

VCC), y también en Chile con el “Plan Cuadrantes de Seguridad Preventiva” (PCSP). Para esta intervención se necesitarán alrededor de 1500 policías.

Este tipo de prácticas forman parte de los esquemas de Policía Orientada a la Solución de Problemas (Policing Oriented for Problems), desarrollada por el reconocido criminólogo estadounidense Herman Goldstein, y cuya premisa es que las políticas de seguridad y su gestión deben focalizarse hacia la resolución de los problemas que fomentan conductas delictivas a través de una estrategia preventiva, y no simplemente a atender los incidentes.⁷



Mapa modelo de distribución de cuadrantes en función a 14 seccionales policiales. Fuente Diario La Gaceta Tucumán. Año 2020

Vigilancia con puntos de control (checkpoints) móviles

basada en el establecimiento de retenes policiales para controlar y supervisar los desplazamientos del principal vector empleado para cometer arrebatos, las motocicletas. La finalidad de estos será limitar y restringir el margen de maniobra/circulación de los responsables de la mayoría de los delitos contra la propiedad que ocurren en nuestra provincia, los motoarrebatores.

Más allá del impacto concreto en la calle, es imperioso mostrar un mensaje contundente de retomar el control de la vía pública por parte del Estado, ante la sensación de desidia y dejadez que la comunidad percibe en cuanto a las cuestiones de inseguridad. Esto no implica “plantar” puestos de control indiscriminadamente por todo el territorio, sino hacerlo de forma inteligente basado en información delictual actualizada. Este despliegue se fundamenta en lo poco funcionales que resultan para la prevención y la disuasión, el formato vigente de policías en paradas fijas sobre la vereda, cuya utilidad en el mejor de los casos está demostrando que los convierte en meros espectadores de lo que acontece. Muy por el contrario, los policías que operen los retenes, más allá de marcar la necesaria presencia en calle, cumplirán un rol adicional que será complicarles la circulación a delincuentes en potencia, evitando su accionar o dificultándoselo al menos. El cambio de una actitud pasiva a una proactiva es una de las fortalezas de este cambio en las tareas de los efectivos desplegados en terreno. Se los ubicará en vías de aproximación y lugares estratégicos que surjan de análisis en el Centro Táctico de Análisis Delictual, y serán desplazados a múltiples objetivos durante una misma jornada.

Estos retenes estarán compuestos por una pareja de efectivos policiales, y eventualmente se podría coordinar los mismos con vigías municipales, para optimizar personal, siendo beneficioso para ambas partes. En los controles se verificará documentación del motovehículo (cédula, licencia de conducir, seguro, uso de casco, patente en buen estado) pudiendo retener el vehículo si no se dispone de ella, pero también el personal que los opere podrá en caso de detectar algún indicio sospechoso en quien conduce el rodado o su acompañante (armamento ilegal, por ejemplo), hacer una requisa de los mismos.

Estos modelos de control de la vía pública tienen replicas en diversas latitudes del mundo con muy buenos resultados. Una de ellas, salvando las diferencias, fue la llevada a cabo por la Policía de la MINUSTAH (Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití) en conjunto con la Policía Nacional Haitiana, en la capital Puerto Príncipe, y en particular en el barrio de Cité Soleil, arrasados por índices altísimos de violencia y fuerte actividad de grupos armados. Luego de un proceso intenso de empleo de puntos de control, se logró tomar control del área, desarmar a gran cantidad de delincuentes que portaban armas de fuego, y mejorar los estándares de seguridad de los habitantes.

Entonces nuestro modelo de intervención preventiva y reactiva en calle se desarrollará en tres dimensiones:

- Programa de Reforzamiento Operativo Policial (P.R.O.P.)
- Plan de Vigilancia Zonal

- Despliegue policial en atención a la demanda reactiva surgida de las llamadas al sistema 911.

Implementación del Programa de control territorial y protección ciudadana “Tucumán Seguro”

Objetivo Específico

Retomar control territorial del estado en sectores que concentran desproporcionadamente violencia.

Estará destinado a barrios del Gran San Miguel de Tucumán que actualmente concentran altos niveles de delitos y violencia. Esto no solo deteriora la calidad de vida de sus habitantes, en la gran mayoría personas trabajadoras que sufren esa situación, sino que en muchos casos hacen inviable directamente poder vivir en esos lugares, atravesados por el accionar de bandas criminales semiorganizadas o delincuencia de oportunidad. Por lo general, el contexto de inseguridad está acompañado y promovido a la vez, por infraestructura deficiente, mala prestación de servicios públicos, falta de espacios de recreación en buen estado de conservación, ausencia de actividades de diversa índole promovidas desde las estructuras de gobierno, poca presencia policial, grupos familiares desintegrados, altos índices de deserción escolar, comunidades sin cohesión ni propósitos en común, entre otras características que exponen la cara más visible del Estado ausente. En este vacío de autoridad, la delincuencia y el “vale todo” para cometer delitos de los más variados, incluso muertes violentas, encuentran las condiciones más favorables para intensificar su actividad. Esto se tradujo en los últimos años en una importante escalada de incivildades, desordenes y peleas en el espacio público, conflictos inter vecinales, intrafamiliares, ajustes de cuentas, que en numerosas ocasiones finalizan en homicidios dolosos, que no se distribuyen territorialmente de forma pareja, sino que convergen precisamente en los lugares donde se dan estas condiciones.

Debido el grado de atraso general que presentan estos barrios, la intervención a realizar para estabilizar la situación y que esto perdure en el tiempo debe ser no solo de tipo policial a través de operativos rápidos para luego retirarse, sino mucho más integral y multiagencial, con permanencia en el territorio. Este abordaje es el que se impulsará con el Programa de control territorial y protección ciudadana “Tucumán Seguro”, cuyo objetivo será reducir la presencia de bandas delictivas semiorganizadas, como también disminuir el delito y la violencia en aquellos territorios identificados por su elevada conflictividad social, robusteciendo las respuestas estatales para atender las demandas respecto a la inseguridad. Para la realización de este programa se requerirá la participación conjunta y coordinada de:

- Policía de Tucumán
- Fuerzas Federales con asiento en la provincia (Gendarmería Nacional, Policía Federal y Policía de Seguridad Aeroportuaria)

- Áreas operativas de los ministerios de Desarrollo Social, Salud Pública, Obras Públicas y Educación.

El desarrollo en terreno del programa se hará en base a un esquema de prioridades, iniciando con barrios puntuales como Villa 9 de Julio y San Cayetano, para luego ir extendiendo en base a los recursos disponibles su implementación hacia los barrios de La Costanera, Alejandro Heredia, Juan XXIII y La Milagrosa (BRS).

El proceso de control territorial y protección ciudadana se llevará a cabo en las siguientes etapas:

Primera etapa

Elaboración de estudios de inteligencia criminal para determinar bandas delictivas en la zona, y conocer cómo y donde operan. También identificar grupos violentos que generen periódicamente disturbios, incidentes y conflictos en el barrio. Complementariamente a esto relevar las necesidades de índole urbanístico del lugar.

Segunda etapa

Intervención exclusivamente policial con efectivos provinciales y fuerzas federales, para limitar el accionar delictivo en la vía pública y recuperar control efectivo del territorio.

Tercera etapa

Una vez estabilizado el contexto barrial, se avanzará en la instalación de Unidades de Prevención Secundaria (UPS), orientadas a grupos sociales en riesgo de realizar delitos, especialmente jóvenes a los que se los pueda persuadir para que no terminen ingresando en actividades delictivas. Las UPS coordinarán diversas actividades sociales, recreativas, sanitarias, de desarrollo urbanístico y servicios públicos, pero también cada Unidad contará con personal policial designados de forma exclusiva y manera permanente, asegurando una presencia efectiva del Estado. Los efectivos policiales destinados a las UPS tendrán funciones de policía comunitaria y serán capacitados en gestión y prevención de conflictos vecinales, y serán los responsables de brindar el servicio permanente de seguridad ciudadana.

En este sentido se deben potenciar los factores de protección de la comunidad como la prevención de adicciones, programas de cohesión comunitaria y familiar, fomento de la actividad física y deportiva; y reducir los factores de riesgo como la deserción escolar, la violencia familiar, carencias habitacionales, entre otros. Esto debe ser impulsado conjuntamente con organizaciones comunitarias que ya estén establecidas en la zona con trabajo previo comprobado, y con áreas municipales.

Experiencias como esta mostraron resultados muy interesantes, como fue el caso del Programa “Barrio Seguro”, a través del cual se logró disminuir un 67% la tasa de homicidios dolosos en la Villa 31, en Ciudad Autónoma de

Buenos Aires durante el año 2016. Esto se consiguió luego de un proceso de estabilización rápido, que incluyó la desarticulación de bandas narco criminales con múltiples allanamientos, operativos de sobresaturación de recursos policiales, detenciones de integrantes de organizaciones delictivas, decomisos de drogas, y secuestro de gran cantidad de armas de fuego. Por supuesto la intervención policial fue seguida por la llegada activa y permanente de las Unidades de Prevención al barrio, con presencia estatal multiagencial.

Otro ejemplo a nivel regional, con características algo diferentes, pero con una dinámica metodológica similar, fue lo ocurrido en algunas favelas de Río de Janeiro con la implementación de las UPP (Unidades de Policía de Pacificación) durante el período 2008-2013. En esos años se pudo disminuir en un 50% la tasa de homicidios dolosos en 38 de los barrios más peligrosos de la ciudad. El “Plan de Pacificación” para Río de Janeiro tuvo gran reconocimiento en las comunidades donde se aplicó, y según estudios de la Fundación Getúlio Vargas, en la conocida favela Ciudad de Dios, el 93% de los residentes tenían una buena valoración de esta intervención, y se registraron importantes aumentos de instalación de negocios y comercios, fortaleciendo la actividad económica de la zona. También se evidenció una mayor integración de estas favelas con el resto de la ciudad, históricamente marginadas.

Descentralizar el sistema 911 y fortalecer capacidades operativas de comisarías

Objetivo Específico

Reasignar recursos humanos disponibles y reforzar el rol de las comisarías.

Actualmente el esquema de respuesta de tipo reactivo con el que la Policía de Tucumán presta el servicio de seguridad pública se concentra de forma casi total en el Sistema 911. Esta situación dejó a las unidades policiales con responsabilidad zonal como las comisarías, sin recursos para tareas operativas de prevención en sus jurisdicciones, transformándolas en simples estructuras administrativas sin capacidad de dar soluciones concretas en materia de seguridad a sus comunidades. Nuestra política pública debe estar orientada a distribuir los recursos del 911 en las diferentes comisarías de la Regional Capital y dependencias policiales del Gran San Miguel de Tucumán, para poder tener unidades en terreno que se hagan responsables de lo que sucede en sus respectivas zonas de cobertura. Con la organización actual eso es complicado, debido a que el 911 es una macro estructura, cuyos resultados y desempeño no tienen responsables directos ni específicos, más allá de la conducción institucional del mismo que lejos se encuentra de la infinidad de calles que dependen ella y su coyuntura delictiva diaria. Se necesita descentralizar la operatividad policial de prevención y reacción, dando a las comisarías los recursos necesarios para que cada jefe policial tome la responsabilidad del cargo, sin excusas de falta de medios, y poder supervisarlos y hacerlos rendir cuentas por sus gestiones. Si queremos una policía comprometida con la comunidad a la que sirve, debe estar cercana a la misma. Tener este esquema no

sirve a fines prácticos, lo que tampoco implica desarmar toda la organización ya establecida de centro de monitoreo, geolocalización de recursos humanos y logísticos, mecanismos de recepción de llamadas y despacho, entre otros, ya que todos ellos seguirán ejecutando un trabajo coordinado y mucho más intenso con las comisarías brindando apoyo e insumos para estas. Delegar funciones y responsabilidades, establecer objetivos a medida, y medir la gestión por resultados sin lugar a dudas significará un avance cualitativo en la forma en que se presta el servicio de policía en la provincia.

Implementar sistemas de gestión policial, supervisión, control y evaluación de desempeño. Modelo COMPSTAT

Objetivo Específico

Reforzar la conducción y control ministerial sobre la Policía y generar rendiciones de cuenta periódicas

Uno de los primeros departamentos policiales del mundo en aplicar este tipo de sistema fue el de Nueva York, luego de que durante los años 80' la actividad criminal y la incapacidad de la fuerza policial para hacerle frente, la convirtieran en una de las ciudades más peligrosas de EE.UU. y hayan forzado a replantear los abordajes contra el delito que se solían impulsar. El delito con este programa bajo 37% durante el primer año en que se ejecutó y los homicidios 48%.

El COMPSTAT (COMPare STATistics), consiste en el procesamiento de información delictual computarizada en tiempo real, georreferenciada con capacidad de establecer predicción de patrones criminales, y en base a ello la posibilidad de establecer tácticas de intervención de coyuntura. También implica un cambio de filosofía de la cultura policial en cuanto a la supervisión y rendición de cuentas sobre el accionar semanal de las unidades policiales operativas, al establecerse de forma periódica reuniones en las que se convoca a los jefes policiales para solicitarles exposiciones sobre el estado de situación en sus zonas de responsabilidad y que acciones llevaron a cabo para ir solucionando los problemas que se le presentan, así como también un resumen estadístico de los hechos delictivos ocurridos correctamente mapeados. En base al desempeño demostrado con resultados, se establecerán mecanismos de reconocimiento. Estas reuniones estratégicas cambiarán la dinámica pasiva que se genera cuando no se existen controles ni se exigen resultados, hacia una actitud proactiva para mejorar la tarea policial. Este cambio organizativo implicaría también un trabajo realmente conjunto entre los distintos espacios internos de la Fuerza, que en muchas ocasiones se manejan de forma independiente sin mayor interacción, rompiendo esas barreras dentro de la organización. Por ejemplo, en las reuniones semanales se convoca a áreas dedicadas a investigación, a personal de DIDROP, patrulla urbana, y demás, todos juntos, para analizar integralmente los escenarios y tendencias delictivas que se presentan en los barrios y pensar estrategias de solución en equipo. En estos casos, al abordarlos integralmente, podríamos encontrar nexos

entre el consumo de drogas o alcohol, con peleas barriales, tiroteos o robos en la zona.

A su vez en estas reuniones, se genera transferencia de información muy valiosa, cuando quienes tuvieron intervenciones efectivas contra el delito, comparten estas experiencias con sus pares, y también por supuesto las que no dieron resultados. La idea es hacer un policiamiento más inteligente, no necesariamente más agresivo. Por supuesto para esto se debe previamente capacitar y formar a personal civil y policial en análisis delictual, destreza poco desarrollada en la actualidad.

Reequipar la fuerza policial y modernizar infraestructura de instalaciones policiales y penitenciarias.

Objetivo Específico

Generar condiciones dignas de trabajo para la Policía y el servicio penitenciario, como también dotar de recursos materiales necesarios para un buen funcionamiento de la Fuerza.

Más allá que contemos con el mejor personal policial, comprometido, correctamente organizado, incorruptible y profesional dentro de la Fuerza, de nada servirá si no está provisto de materiales de protección, elementos motorizados en buen estado, tecnología, instalaciones policiales dignas, y toda la logística necesaria para llevar a cabo su misión de cuidar a la comunidad. Es por esta razón, que a las diferentes acciones que se plantearon anteriormente en esta planificación estratégica de medidas de shock, se las debe acompañar con recursos materiales e infraestructura que fortalezcan y potencien la actividad de seguridad policial.

Para ello, se deberán optimizar los medios actualmente disponibles, pero también adquirir nuevos, y con esta finalidad se deberá:

- Impulsar auditorías sobre el estado del parque automotor policial, para determinar las verdaderas capacidades de la Fuerza, y detectar desviaciones, faltantes, y reales necesidades de recambio de móviles.
- En base a este relevamiento, adquirir nuevos patrulleros y ejecutar las tareas de reparación destinadas a mejorar la capacidad y calidad de los que se encuentran fuera de servicio, proveyendo de los recursos pertinentes para las reparaciones y mantenimiento necesario. Previo a la reparación integral de vehículos policiales en condiciones de ser rehabilitados, se evaluará el costo-beneficio para su re inserción operativa.
- Reforzar la política de entrega de vehículos recuperados del delito con el Ministerio Público Fiscal, para aumentar la capacidad de despliegue de la policía.
- Adquirir nuevo equipamiento para la policía científica.

- Realizar obras de infraestructura destinadas a mejorar la capacidad y calidad de las instalaciones policiales en toda la provincia, principalmente las comisarías.
- Aumentar el stock de municiones para prácticas de tiro, con el objetivo de poder realizar actividades en polígono, mínimo tres veces al año.
- Acelerar la finalización y puesta en marcha del complejo penitenciario de Benjamín Paz para alojar 1500 privados de libertad, y de las alcaldías en Las Talitas, Banda del Río Salí y Delfín Gallo, con capacidad aproximada de 800 plazas, lo cual significaría descomprimir significativamente la situación de colapso actual en las comisarías. En lo que respecta al Penal de Villa Urquiza, única cárcel de la provincia destinada incluso a presos federales, y con una antigüedad de casi 100 años (fue inaugurada en 1927), es imperiosa la necesidad de construir nuevos módulos de alojamiento de contingencia, hasta que las alternativas mencionadas anteriormente se concreten. Este objetivo se podría lograr con mayor celeridad, debido a que ya se cuenta con una estructura de seguridad funcionando en dicho complejo, y se emplearían con el régimen de talleres a internos para la construcción de los mismos, siendo económicamente más conveniente y viable. Esto traería aparejado el tener disponible personal capacitado para administrar esos complejos, por lo tanto, se debería prever un ingreso importante de nuevos efectivos al sistema penitenciario provincial.

Modificar la estructura orgánica del Ministerio de Seguridad de la Provincia

Objetivo Específico

Generar nuevos ordenes de prioridades a las secretarías, subsecretarías y direcciones dependientes del Ministerio de Seguridad, y prescindir de las que no son necesarias.

Actualmente el Ministerio de Seguridad de la Provincia está compuesto por:

3 Secretarías de Estado

De Seguridad, de Lucha contra el Narcotráfico, y de Participación Ciudadana.

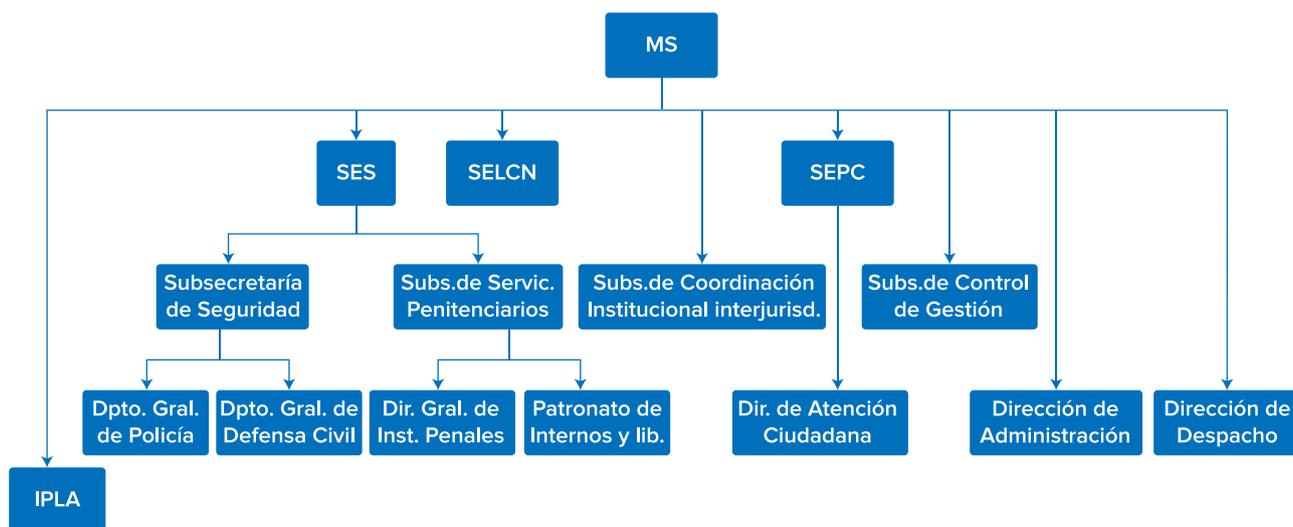
4 Subsecretarías

De Seguridad, de Servicios Penitenciarios, de Coordinación Institucional Interjurisdiccional, y de Control de Gestión.

8 Áreas dependientes en los distintos niveles

Departamento General de Policía, Departamento General de Defensa Civil, Dirección General de Institutos Penales, Patronato de Internos y Liberados, Dirección de Atención Ciudadana, Dirección de Administración, Dirección de Despacho, y el Instituto Provincial de Lucha contra el Alcoholismo (IPLA).

Organigrama del Ministerio de Seguridad

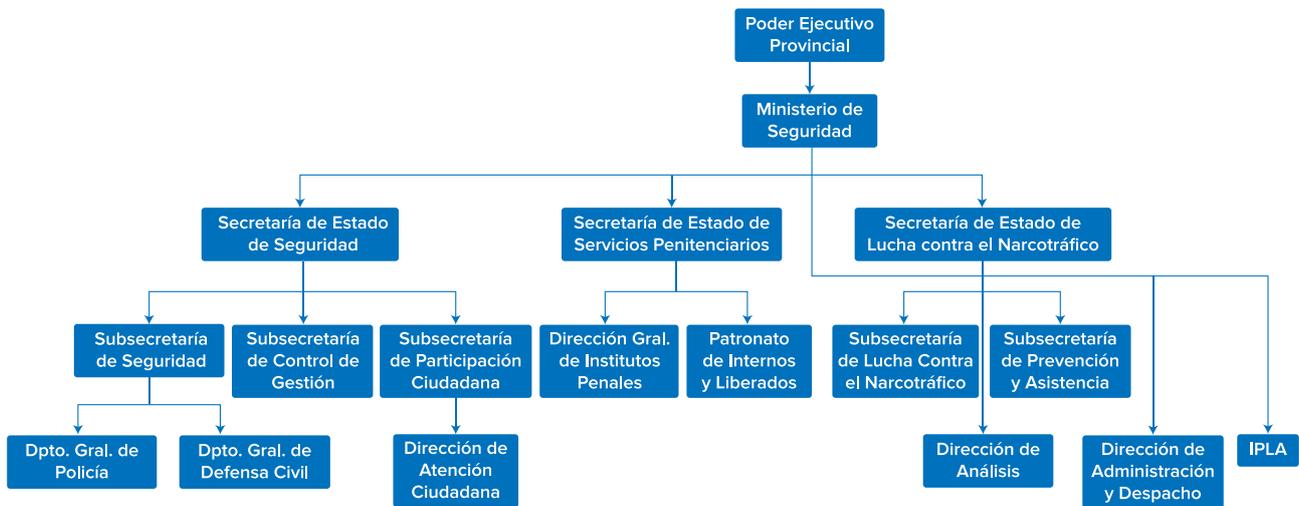


Fuente: Informe de Gestión. Ministerio de Seguridad de Tucumán. Octubre 2022

El organigrama vigente del Ministerio de Seguridad requiere modificaciones para adaptarlo a las necesidades actuales de la provincia, y que pueda contar con mayores capacidades en áreas específicas que lo requieran. En este sentido continuaría con tres Secretarías de Estado, pero jerarquizando las áreas que actualmente están en situación de emergencia y por ende requieren una valoración prioritaria. Estas son las secretarías de Seguridad, de Lucha contra el Narcotráfico y la de Servicios Penitenciarios suplantaría a la de Participación Ciudadana que se constituiría como subsecretaría. Estas tres áreas (seguridad ciudadana, drogas, cárceles) representan los principales desafíos estratégicos que tiene Tucumán en el presente como también a futuro, por lo que la estructura y funcionalidad del ministerio debe organizarse en base a eso.

Otro cambio importante consistiría en el fortalecimiento de la Secretaría de Lucha contra el Narcotráfico, que en la actualidad no cuenta con las capacidades ni volumen operativo necesario para abordar la problemática, mucho más aún luego de que la provincia adoptara como uno de sus ejes centrales de gestión la aplicación de la Ley de Narcomenudeo, con todo lo que esto implica. Este robustecimiento de la Secretaría consistiría en dotarla de dos nuevas áreas orientadas a la represión y prevención en materia de drogas y adicciones, como también una Dirección de Análisis responsable de monitorear el avance de estas políticas. La Subsecretaría de Coordinación Institucional Interjurisdiccional se suprimiría por no tener funciones relevantes, y se deberían fusionar en una sola Dirección las áreas de Administración y Despacho.

A continuación, se describe un organigrama alternativo en base a las observaciones anteriormente mencionadas:



Reestructuración y armado de un nuevo Departamento de Asuntos Internos

Objetivo Específico

Aumentar el control y sanción de desviaciones/hechos de corrupción en la Policía y mejorar su imagen institucional.

Hay un problema sistémico de corrupción en la institución policial que debe ser reducido. Cabe destacar que la Policía es el fiel reflejo del resto de los estamentos de la sociedad que se encuentran atravesados también por hechos de deshonestidad llevados a cabo por los mismos operadores del sistema, sean políticos, dirigentes sindicales, empresarios, funcionarios gubernamentales, entre otros. En los últimos años sucedieron episodios escandalosos en los cuales miembros de la Fuerza estuvieron involucrados o sospechados en: secuestros en la vía pública, utilización de efectivos de guardia para la realización de servicios adicionales, fugas de detenidos en comisarías, sistemas de ventas de cupones de combustible para patrulleros, robos simulando puestos de control vehiculares en rutas, liberación de zonas, hasta el grave episodio del asesinato del jornalero Luis Espinoza. Indudablemente la actual Dirección General de Asuntos Internos no tuvo ni tiene la capacidad de prevenir este tipo de hechos que afectan contundentemente la imagen de nuestra institución policial, y por eso es imperioso reformar la estructura de control, ampliando su alcance, dotándola de mayores recursos, e innovando con estrategias capaces de neutralizar nichos de corrupción y desviaciones policiales. De lo contrario todas las acciones de shock que se describieron anteriormente poco impacto podrán generar en la idea de tener una Policía más eficiente y con altos estándares de credibilidad.

En estos tiempos, lo más grave es el nivel de impunidad y deterioro hasta en la corrupción policial, siendo los delitos eventualmente cometidos por policías de cierta jerarquía y antigüedad, no agentes recién ingresados, sin tomar siquiera

la precaución para “tercerizar el servicio” con bandas delictivas. Y estas situaciones sacan a la luz deficiencias estructurales que no se deben pasar por alto. Por ejemplo, sería importante conocer cuantos de estos cuadros de nuestra fuerza policial, superaron ascensos en los últimos años. Claramente el sistema evaluó que podían ascender y no detectó en ninguna instancia evaluativa desviaciones que hubieran obstaculizado dichas promociones. Lo que nos lleva a preguntarnos con qué criterios y con qué instrumentos se analizan los ascensos policiales, como así también cuantos policías con actividades al margen de la ley integran las filas en estos días.

Se debe dejar de “maquillar” con diferentes formatos y nombres cada año que pasa a nuestras estructuras de asuntos internos, sin que se modifique su dinámica de funcionamiento, la cual está alejada de prevenir efectiva y anticipadamente hechos de corrupción, los cuales no salen a la luz por investigaciones y seguimientos institucionales planificados, sino por denuncias casuales de otros policías que deciden realizar de forma independiente.

Otro capítulo igual de importante para combatir malas prácticas en la policía es la etapa de reclutamiento, de lo contrario siempre estamos subsanando los errores o desviaciones que se producen, con los daños que estas generan, y no previniendo el problema desde su raíz. Y para esto debemos reformular seriamente cuestiones como:

- Forma de reclutamiento
- Contenido en los institutos de formación
- Planes de carrera
- Mecanismos de evaluación de desempeño y control generales a todos los grados y jerarquías.

Uno de los casos más destacables en manejo de Internal Affairs (Asuntos Internos), fue el del Departamento de Policía de Los Ángeles (LAPD), donde luego del episodio del asesinato de Rodney King, se inició un proceso de revisión de procedimientos policiales y se reformularon los mecanismos de control. Ejemplo de la importancia que LAPD da a esta área interna es que, de una fuerza total de 9.000 efectivos, 500 se destinan a detectar y neutralizar hechos de corrupción policial.

El nuevo Departamento de Asuntos Internos Policiales reportará y dependerá directamente del ministro de seguridad, y estará conformado por un equipo civil/policial, con personal rigurosamente seleccionado y especializado en el área, con regímenes de recompensa y reconocimientos, y cuyo funcionamiento hará foco en la implementación de sistemas de alerta temprana. La corrupción y demás desviaciones deben ser atendidas con métodos preventivos, que permitan tener señales de alarma, para desactivar los hechos antes que se produzcan o tengan resultados irreversibles.

Constitución de una mesa de seguridad Rural

Objetivo Específico

Fortalecer la prevención del delito en zonas rurales

La problemática de la inseguridad indudablemente tiene su mayor impacto en las grandes ciudades, que concentran altos volúmenes de población, y por características geográficas urbanas típicas generan que el delito tenga especial arraigo en esos ámbitos. Sin embargo, en nuestra provincia, vimos como en los últimos años hubo un constante crecimiento de hechos delictivos en zonas rurales del interior provincial, alcanzando cifras de homicidios en ocasión de robo durante los años 2019 y 2020 realmente preocupantes, y que obligaron a tener un especial énfasis en la necesidad de establecer una política de seguridad específica para este sector. Más allá de la violencia empleada en la ejecución de robos a productores rurales como así también a trabajadores y serenos, se volvió cotidiano el hecho de presenciar episodios de incendios intencionales, sustracción de maquinarias, robos de cosecha y agroquímicos, abigeato, rotura de silobolsas y usurpación de campos, todos delitos que deberían tener una contundente y eficaz respuesta por parte del Estado, desde la prevención y la reacción. Pero esto es imposible con el actual esquema de recursos destinados a la seguridad en el ámbito rural, cuyo pilar operativo principal, la Dirección de Delitos Rurales y Ambientales contaba según los últimos registros públicos, con 113 efectivos,⁸ número que seguramente en la actualidad debe ser mayor pero igualmente insuficiente. Este personal se distribuye en seis divisiones repartidas en el territorio provincial en las localidades de: Burruyacu, Villa de Leales, Graneros, Tapia, Simoca y El Manantial.

La constitución de una mesa conjunta de seguridad rural, integrada por el ministerio de seguridad y entidades intermedias, significaría un avance en la manera de entender con más profundidad y abordar esta problemática. En este ámbito se trabajarían diferentes ejes que a continuación se detallan:

Eje 1

Producir bases de datos y mapas del delito en el campo. Para entender zonas críticas y modalidades crecientes y, a partir de esto, que acciones y medidas de prevención se deberían adoptar para contrarrestar el delito rural.

Eje 2

Desarrollar capacitaciones específicas, con el objetivo de tener una división formada, especialista en delito rurales. El policía común no está preparado para prevenir estas modalidades, por lo tanto, no entiende la lógica, y se ve incapacitado de hacer inteligencia sobre bandas criminales que operan en estos ámbitos (como se desplazan, donde viven, donde venden el animal o la mercadería robada). Por ejemplo, para la modalidad de abigeato, se requiere inteligencia criminal, para desestructurar las cadenas de reventa que existen en los propios pueblos del interior donde se roba el ganado. Por lo tanto, es clave capacitar con periodicidad a los integrantes de la División de Delitos Rurales.

Eje 3

Montar dispositivos de inspección vehiculares en rutas críticas que atraviesen el territorio provincial y tener control de la frontera (pasos legales e ilegales). Más allá de detectar potenciales delitos de tipo rural, se puede ampliar el accionar hacia bandas más sofisticadas de traficantes de drogas o mercadería ilegal.

Eje 4

Instalar dos nuevas divisiones de delitos rurales, en las localidades de Trancas y Tafí del valle, para tener un despliegue que abarque de manera efectiva todo el territorio provincial.

Eje 5

Duplicar la dotación de personal y medios de movilidad de la actual División de Delitos Rurales.

Políticas y Reformas Estructurales

Modernización y modificación de normativas y leyes de la Policía de Tucumán

Actualmente el conjunto de normas, leyes y reglamentos que regulan la actividad, operatividad y práctica policial, se encuentran desactualizados en su mayoría, no abordando de forma moderna, dinámica y acorde a nuestra realidad delictiva actual, una situación de inseguridad absolutamente diferente a la que existía décadas atrás. Estas normativas no solo determinan los procedimientos y organización de los integrantes de las fuerzas de seguridad, sino que también moldean la cultura policial misma. En este sentido es imperioso actualizar la Ley Orgánica de Policía y reemplazar definitivamente la Ley de Contravenciones Policiales por un nuevo código de convivencia.

Actualizar la Ley Orgánica de Policía (Ley N°3656):

En el año 1970 se dictó la “Ley Orgánica de la Policía de Tucumán”. Con sucesivas modificaciones, es el ordenamiento que enmarca hasta la actualidad, la estructura y el accionar de la institución. Al haber transcurrido ya 52 años desde su establecimiento, claramente es necesario por la velocidad de los cambios en materia criminal en nuestra época, una reestructuración y modificaciones de la Ley N°3656 que modernicen a nuestra fuerza policial y la doten de una mayor versatilidad.

La actual legislación establece disposiciones absolutamente en desuso para nuestra coyuntura o que ya fueron superadas por la realidad. Como ejemplo de esto podemos mencionar:

- *Artículo 23.- Los uniformes, insignias, distintivos y símbolos adoptados por la policía de la provincia para uso de la institución y su personal, como también las características distintivas de sus vehículos y equipos, son exclusivos y no podrán ser utilizados en forma igual o similar por ninguna otra institución pública o privada. Ningún organismo administrativo, provincial o municipal podrá utilizar la denominación de “Policía” en su acepción institucional comprensiva del ejercicio del poder de policía de seguridad, ni dotar a su personal de armamento para uso público, ni utilizar grados de jerarquía policial, sin más excepción que los que son comunes con la jerarquía administrativa y que no induzcan a confusión.*⁹

En Tucumán conviven en la tarea de brindar seguridad pública con la Policía, numerosos cuerpos de vigías municipales, que en algunos casos adoptan hace tiempo uniformes, colores y distintivos de la fuerza provincial, utilizando inclusive la denominación “Policía”, utilizando armamento no letal para cumplir sus funciones, colisionando con lo establecido por la actual ley N°3656. Claramente el surgimiento de las policías municipales en Tucumán se remonta a pocos años atrás, siendo muy posterior a esta legislación, razón por la cual articulados como este deberían ser adaptados y reconvertidos para

no colisionar con estas situaciones, en beneficio del buen desenvolvimiento tanto de las políticas de seguridad municipales y provinciales.

- *Artículo 26: Los recursos humanos asignados a la Policía provincial se desdoblán en personal policial superior y subalterno.*
- *Artículo 27: La escala jerárquica del personal superior se organizará en las siguientes categorías: oficiales superiores, oficiales jefes y oficiales subalternos.*
- *Artículo 28: La escala jerárquica del personal policial subalterno se integrará del siguiente modo: suboficiales superiores, suboficiales subalternos y agentes.*

Estos tres artículos de la ley N°3656 describen a la perfección el elevadísimo número de jerarquías que se establecen en la fuerza policial, que, sumando a los diferentes grados entre oficiales, suboficiales y agentes, llegan a 18 niveles para organizar jerárquicamente una policía de tipo provincial. Algo extremadamente excesivo e innecesario, más aún en tiempos como los actuales, en los que el simplificar y reducir los niveles de decisión de las organizaciones es algo básico, en la idea de hacerlas más flexibles y dinámicas, empoderando fuertemente a los mandos medios y generando incentivos de ascenso a todos los eslabones de la cadena de mando.

- *Artículo 59: Las unidades menores, en razón del número de efectivos asignados para el desempeño de las mismas funciones, áreas territoriales y población, se denominarán Subcomisarias.*

Se debería establecer a las comisarías como el nivel mínimo de unidad operativa, con el objetivo de simplificar estructuras, pero a su vez de darles reales capacidades a cada una de ellas para ser autosuficientes.

- *Artículo 64: Las áreas territoriales asignadas a más de diez (10) unidades de orden público constituirán una región policial. Por cada región policial se organizará una jefatura de unidad regional en el interior de la provincia. En la ciudad capital de la Provincia se organizará una jefatura de unidad regional, cualquier fuere el número de comisarías y subcomisarias que le correspondan. El área de su responsabilidad podrá extenderse a ciudades o pueblos cercanos a la capital y las zonas rurales o suburbanas intermedias.*

Los fundamentos sobre los cambios necesarios en este artículo se desarrollaron en el punto 3C de las propuestas de políticas de Shock en lo referido a “Reestructurar la actual división organizativa, operativa, territorial de la Policía de Tucumán.

Reemplazar definitivamente la Ley N°5140 de Contravenciones Policiales por un nuevo Código de Convivencia.

La actual Ley de Contravenciones Policiales tuvo sus inicios en el año 1899, y a pesar de tener modificaciones en 1952, 1966 y 1982, es una herramienta que resulta impracticable en algunos casos en la actualidad como también carece en sus consideraciones de actores y situaciones propias de nuestros tiempos (“limpiavidrios”, “trapitos”, fiestas clandestinas). Más allá de esto, en 2010 fue declarada inconstitucional por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, la cual fundamentó su decisión en la violación de derechos mínimos de los contraventores.

A pesar de muchas polémicas y debates sobre el tema, en la práctica y con el objetivo de darle a la fuerza policial instrumentos para que pueda actuar en situaciones que no llegan a constituir un delito pero que, si alteran el normal funcionamiento de una sociedad, la controvertida Ley N°5140 se sigue aplicando aún. Entre los puntos más cuestionables de esta última podemos mencionar el no derecho a defensa por parte del infractor, las excesivas atribuciones con las que disponía la Policía con la absoluta capacidad de acusar e imponer sanciones a través del jefe de la institución, quien a su vez manejaba a discreción el valor de las infracciones y su recaudación. Tampoco se contemplan vías alternativas de resolución de los problemas.

Es por esta razón que de forma urgente se debe reemplazar al vetusto código de contravenciones policiales por un nuevo marco normativo. En relación a esto, se trataron numerosos proyectos en el ámbito legislativo provincial en los últimos años, entre los cuales cabe destacar el presentado por el Ministerio de Seguridad de Tucumán en 2019, denominado “Código de Convivencia Ciudadana”, el cual se debería sustituir al actual.

Entre las virtudes de este nuevo código de convivencia, estarían el hecho de contar con una herramienta adaptada a los tiempos modernos en lo referente a inconductas e infracciones que alteran el orden público, pero también la posibilidad de disponer de un fuero contravencional, con fiscales como acusadores e infractores asistidos por defensores oficiales, y jueces que dicten sentencia, llegando a contemplar resoluciones alternativas de conflictos (trabajo comunitario o reparación de daños por ejemplo). A su vez, la determinación de montos de las multas y el destino de esos fondos están fijados en la norma, dejando de lado los manejos discrecionales.

Reorganización y reducción del sistema de grados y jerarquías de la Policía

La Policía de Tucumán tiene al presente una organización jerárquica de personal distribuida en 18 niveles, considerando los 10 grados de oficiales, los 7 de suboficiales y la categoría de agentes. Este formato es propio de la adopción de estilos organizativos similares a las FF.AA. que tuvieron la mayoría de las fuerzas policiales provinciales en Argentina en sus inicios, cuando se tenía una mirada de tipo castrense en relación a los temas de seguridad, y que

con el paso del tiempo no fueron modificándose en el objetivo de hacer más eficiente el funcionamiento de la institución. Esta estructura excesivamente amplia y burocrática en cuanto a sus niveles, genera poca flexibilidad y lentitud en la operatividad y la toma de resoluciones de los miembros de la fuerza.

Más allá de atentar contra la funcionalidad de la policía para ejercer sus tareas diarias, la actual disposición de jerarquías, representa un desincentivo para los suboficiales y agentes, quienes más allá de los méritos que desarrollen durante su carrera, nunca podrán alcanzar ni cercanamente posiciones de relevancia. También es altamente contradictorio desde lo económico y salarial el sistema vigente, debido a que precisamente son los agentes policiales, la base de esta organización piramidal, los peor pagados de la institución, y quienes desarrollan la actividad policial de calle, la más relevante de cualquier institución de seguridad.

En el país tenemos vigentes ejemplos de este modelo de escalafón único, unificando una sola carrera policial para sus miembros:

- Policía de Seguridad Aeroportuaria, fuerza federal organizada con 8 grados jerárquicos
- Policía de la Provincia de Santa Fe, organizada con 10 grados jerárquicos
- Policía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, organizada con 10 grados jerárquicos.

En el ámbito internacional podemos afirmar que los departamentos policiales más reconocidos, implementaron como forma de organización el escalafón único, como los casos de la Policía Metropolitana de Londres (11 grados jerárquicos) y los Mozos de Escuadra (8 grados jerárquicos) responsables de la seguridad en la comunidad autónoma española de Cataluña.

En la práctica, la Policía de Tucumán desarrollaría un proceso de cambio y transición hacia un sistema de cuadro de oficiales único, compuesto por 8 grados jerárquicos, distribuidos de la siguiente manera:

Oficiales Superiores

Comisario General, Comisario Mayor

Oficiales Supervisores

Comisario, Subcomisario

Oficiales Subalternos

Oficial Inspector, Oficial Mayor, Oficial Principal, Oficial Ayudante

Modernización del modelo educativo policial

Uno de los factores fundamentales para las policías modernas y con altos estándares de desempeño, es indudablemente la educación y profesionalización de sus integrantes. El proceso de formación, así como también los protoco-

los de incorporación policial y las condiciones laborales en lo que respecta a regímenes de ascenso, salarios, incentivos, entre otros temas, son aspectos gravitantes a la hora de planificar una política de seguridad. A esto debemos sumarle la vital importancia que como en cualquier disciplina tiene el hecho de sujetarse a una capacitación a lo largo de la carrera, con sus respectivas evaluaciones de desempeño, y de esta forma perfeccionar el recurso humano de forma permanente en pos de un mejor servicio.

La Policía de Tucumán forma a sus cuadros mediante dos institutos dependiendo el escalafón que se trate:

- Para oficiales, el Instituto de Enseñanza Superior de Policía “Gral. José Francisco de San Martín”
- Para suboficiales y agentes, la Escuela “Agente Juan José Vides”.

En ambos casos se pueden evidenciar falencias de larga data en cuanto a la formación de nuestros policías, debido a que:

- Históricamente el esfuerzo principal de la educación policial está centrado en los períodos de instrucción durante el paso por estos institutos, siendo los momentos de aprendizaje y actualización de conocimientos muy limitados durante el transcurso de la carrera, o directamente casi nulos. Para remediar esto, se debe reformular el sistema de educación policial, contemplando una formación y capacitación del personal a lo largo de toda la carrera.
- El plan de formación académico está desactualizado o directamente omite la enseñanza de conocimientos y destrezas sensiblemente importantes para desempeñar la función policial en nuestros tiempos, hasta para incluso aspectos muy básicos como la vinculación con la ciudadanía. Los currículos académicos deben ser modernizados y contener materias de aplicación diaria práctica para la policía, y que en la actualidad no están como: análisis delictual, abordaje y resolución de conflictos, prevención integral del delito, metodología de la investigación y estadística criminal, policía de proximidad, seguridad rural y ciudadana, planificación estratégica y gestión de la seguridad, entre otras.

En la previa, los procesos de reclutamiento, deben guiarse por la transparencia, y durante la incorporación se deben revisar cuestiones trascendentales para la función policial como la vocación de servicio, niveles de compromiso bajo situaciones de presión, liderazgo, empatía, análisis y producción de documentos escritos, autoridad democrática, entre otros. Es decir, se deben endurecer los criterios de admisión de los futuros policías, si se pretende tener una fuerza con real vocación de servir y profesional. El ingreso a la institución policial debe ser exclusiva y exclusivamente por concurso, y no por favores políticos o particulares.

Reconfiguración del Sistema de Adicionales

Los servicios adicionales de policía, que constituyen un gran refuerzo al salario de los efectivos en actividad, son una de las cuestiones a revisar en su implementación y regulación actual. Este sistema tiene su origen en la Ley N°3656 (Ley Orgánica de la Policía de Tucumán), la cual en su capítulo II, Artículo 9, establece como una de las funciones de la fuerza provincial, proveer de servicios adicionales dentro de su jurisdicción en los casos y formas que determine la reglamentación. Más allá de estas formalidades, es un sistema que con el paso del tiempo se inclinó a prácticas poco transparentes e irregulares, que pusieron en el centro de la polémica la continuación de los mismos en numerosas ocasiones. El grado de desorden y descontrol que imperaba en la organización de estos servicios llegó a visibilizarse en un informe producido por la misma institución policial en 2003, en el cual surgía que solamente el 15% de los mismos estaban debidamente registrados, quedando fuera de control el 85% restante.¹⁰ Esta situación generaba la reproducción de casos escandalosos como el de la Patrulla Urbana en mayo de 2012, donde policías de esa dependencia eran designados para hacer servicios adicionales en edificios públicos y bancos durante horario de trabajo.¹¹ A partir de episodios como estos, y luego de numerosos debates al respecto, es que en 2018 se promulgó la ley N° 9146, en la cual se establecían nuevos parámetros de implementación del sistema de adicionales, y la que rige en la actualidad. A pesar de que hubo un mejoramiento del mismo, se deberían realizar modificaciones para un mayor control y funcionamiento del servicio, en favor de la seguridad de los contratantes, sin perjuicio de la seguridad pública, y que les sea útil a los efectivos que los desarrollan.

Para esto se deben modificar algunos artículos de la ley de servicios adicionales con el fin de mejorar su prestación y transparencia, pero también establecer límites claros y en la práctica a todas aquellas desviaciones que ocurren alrededor de este sistema.

- *Art. 2°.–El personal policial que preste Servicio Adicional, deberá encontrarse revistando en servicio efectivo y en horas de descanso. Dicho servicio será de carácter voluntario, debiendo el Departamento General de Policía llevar un registro especial de inscripción, distribución y supervisión obligatorios, conforme lo determine la reglamentación. El servicio adicional deberá estar registrado, y su incumplimiento por parte del personal policial será considerado falta gravísima y dará lugar a la sanción correspondiente.*

En la práctica, ni el Departamento General de Policía ni la Dirección General de Servicios Adicionales llevan a cabo una supervisión efectiva, razón por la cual es de suponer que estas prestaciones se siguen desarrollando y expandiendo de forma irregular o por fuera del sistema establecido, a través de las modalidades de “fichas” e “independientes”, las cuales deben ser controladas y sancionadas hasta su erradicación. Bajo ningún aspecto pueden existir vías de contratación que no sea a través de la Dirección General de Servicios Adicionales. Para esto se debe armar en el seno de esta última, una Oficina de Fiscalización y Control, cuya misión sea la de garantizar la prestación de

servicios adicionales registrados y legales en todo el territorio provincial, fiscalizando conforme a la legislación vigente, y aplicando medidas correctivas y punitivas. Esta dependencia, deberá tener un mapa actualizado y preciso de donde se prestan los servicios, cuanto personal y medios requieren, turnos y horarios, entre otros detalles operativos.

- *Art. 3°.*—Lo recaudado en concepto de Servicio Adicional será distribuido, de la siguiente manera: a) el 85% para el pago al personal policial que preste el servicio adicional; b) el 15% para atender gastos administrativos y operativos de la Policía de Tucumán, así como para adquirir equipamiento policial y a brindar asistencia social al personal policial según lo determine la reglamentación.

Se deben reestablecer los antiguos porcentajes modificados en esta última ley, mediante los cuales el 95% de la recaudación era asignado al personal que desarrollaba el servicio, quedando el 5% restante para gastos administrativos, operativos y de equipamiento.

- *Art. 12° (Anexo Reglamento Servicio Adicional de Policía).*—De lo recaudado en concepto de servicio adicional, la Dirección de Administración del Departamento General de Policía, realizará las liquidaciones en concepto de horas de servicio adicional correspondiente al personal policial.

Debido a los excesivos retrasos en el pago de servicios adicionales al personal policial, en algunos casos llegando a los 3 meses, se debería establecer en este artículo la obligatoriedad de ser pagados tomando como límite 30 días luego de haberlos realizado.

- *Art. 14° (Anexo Reglamento Servicio Adicional de Policía).*—Los accidentes que sufre el personal durante la prestación del servicio adicional, serán considerados como acaecidos en y por actos de servicio.

En este punto, la ley debería remarcar con claridad, que quienes efectúen servicios adicionales por fuera del sistema legal, no serán considerados como acaecidos en y por actos de servicio, no teniendo derecho a las coberturas correspondientes. De esta forma, se generará otro incentivo más para fortalecer la legalidad de estos servicios.

Ordenamiento y estandarización de los Cuerpos Municipales de Seguridad

Desde el año 2014 se empezaron a crear en nuestra provincia diferentes estructuras de seguridad a nivel municipal, materializándose las mismas bajo los nombres de Vigías Urbanos, Policías Municipales, Guardias de Prevención Locales, etc.

Esto se dio como una respuesta de los Intendentes a las demandas prioritarias de la ciudadanía tucumana que ubica a la inseguridad como una de sus prin-

cipales preocupaciones, y al no obtener solución por parte de las autoridades provinciales, exigieron a los responsables de sus municipios (dada la cercanía entre en ciudadano y su autoridad municipal), soluciones concretas al respecto, a pesar de que la garantía del servicio de seguridad en la vía pública es exclusiva y excluyente de la Policía de Tucumán.

Por esta razón y otras , entre ellas marketing y especulación electoral, los municipios sintieron la necesidad de fortalecer su presencia en la vía pública, colaborando con las fuerzas de seguridad de la provincia a través de la implementación de sus propios cuerpos de policías locales, con el objeto de crear mejores condiciones de seguridad y convivencia ciudadana a través de acciones de control de ordenanzas vigentes, prevención de actividades delictivas y mediación de conflictos entre vecinos, ejecutando algo cercano a un policia- miento de proximidad.

Actualmente solo son 4 los municipios de la provincia que no disponen de cuerpos de seguridad municipales, siendo estos Las Talitas, Tafí del Valle, La Cocha y Graneros.¹² Mientras que son 15 los cuales disponen de estos medios:

- San Miguel de Tucumán
- Tafí Viejo
- Yerba Buena
- Trancas
- Famaillá
- Monteros
- Concepción
- Alderetes
- Burruyacú
- Banda del Río Salí
- Lules
- Simoca
- Aguilares
- Alberdi
- Bella Vista

Por falta de evidencia estadística no se puede afirmar rigurosamente los resultados que trajeron aparejados el empleo de los cuerpos municipales de seguridad, pero si es evidente una gran heterogeneidad, o carencia en algunos casos, de protocolos de reclutamiento, procesos de formación, implemen- tación, reglamentos o estatutos de funcionamiento, empleo de armamento, entre otros temas claves para el desarrollo de los mismos. Esto genera lógica- mente que, en materia de seguridad, cada municipio se encuentre manejando de forma muy discrecional la política de seguridad, lo cual es un grave error,

dando lugar a potenciales situaciones en las que pueden verse afectados tanto los vigías como los ciudadanos.

Con la reglamentación de la Ley de Policías Municipales N°9144, que buscaba regular el funcionamiento de estas, se quedó muy lejos de ordenar y estandarizar el trabajo de seguridad que realizan y su composición, como así también su formación, capacitación y competencias. Por lo tanto, se debe impulsar una nueva ley que contemple y genere uniformidad de todas las policías municipales en los siguientes puntos, cada uno de ellos con supervisión del Ministerio de Seguridad de la Provincia:

- Conformación orgánica
- Funciones
- Marco legal
- Principios básicos y protocolos de actuación
- Régimen de personal y de carrera
- Régimen profesional
- Formación y capacitación
- Supervisión y control

Creación de la Academia Superior de Seguridad y formación de cuadros técnicos civiles

El problema de la inseguridad en nuestra provincia y en el país, y su abordaje desde la política y gobiernos locales, en general es relativamente nuevo si se lo compara con materias como economía, salud, justicia, educación, entre otros. A partir de la irrupción de una delincuencia más organizada, con mayor intensidad, y el fuerte deterioro en los estándares de seguridad desde mediados de los años noventa, es que en Tucumán se tomó la problemática como algo que debía ser atendido con mayor ímpetu, a tal punto que en 2003 se creó por primera vez un ministerio específico del área. Esto no significó en absoluto que se haya proporcionado una solución efectiva a un enorme y progresivo crecimiento de los delitos y las violencias, y a pesar de haber tenido disminuciones de estos durante algunos años, el balance expone que siempre los rebotes posteriores superaron los “techos” estadísticos anteriores. Esta incapacidad de poder abordar las causas de la inseguridad y de prevenir, reprimir e inhabilitar al delito, se dio por múltiples razones, entre ellas la nula preparación técnica en la materia de los funcionarios que empezaron a tomar la responsabilidad de conducir los sucesivos ministerios, secretarías y direcciones de seguridad, a nivel provincial como municipal. Debemos reconocer que esta carencia se dio en prácticamente todas las provincias argentinas, y se generó por un doble déficit:¹³

- *La falta de estudios e investigaciones académicas sobre el vínculo entre política y conocimientos en materia de seguridad pública (insuficientes en el plano internacional, directamente ausentes a nivel local).*

- *La escasez fáctica de expertos y especialistas en seguridad pública, debido al estado embrionario de este campo de saber.*

Para una dirigencia política no acostumbrada a tratar temas de surgimiento reciente como la inseguridad, el conocimiento especializado se encontraba (y aún se encuentra) monopolizado casi enteramente por las agencias policiales o judiciales. Afortunadamente en los últimos años, surgió la necesidad de ir por una profesionalización más profunda frente a una creciente demanda de conocimientos por parte de la clase política.

Por estas razones es necesario contar en la Provincia con una institución de educativa que conforme un espacio para la formación y capacitación profesional de los actores involucrados en la formulación, implementación y evaluación de políticas y estrategias de seguridad ciudadana y de la conducción política de la fuerza policial provincial.

La Academia Superior de Seguridad tendrá como funciones capacitar al propio funcionariado del ministerio, pero también a los gobiernos locales (intendentes y secretarios/directores de seguridad municipales), e incluso a nuestros legisladores y concejales, quienes son los responsables de la elaboración de legislación y ordenanzas al respecto.

Tomando en cuenta que para la elaboración de políticas públicas de seguridad al igual que para cualquier otra materia, se requieren ciertos momentos fundamentales como: la definición del problema a resolver, la formulación de soluciones, la toma de decisiones entre esas alternativas, su implementación y evaluación de resultados, es evidente que, sin los saberes necesarios, quienes tengan la responsabilidad de gestionar, lejos estarán de poder cumplir con el ciclo anteriormente mencionado.

Establecimiento del Defensor de la Policía de Tucumán

La necesidad por parte de la fuerza policial de disponer de un “Ombudsman” se constituyó como un tema largamente debatido frente a situaciones que mostraban la importancia de contar con esta herramienta, pero a pesar de ello en todas las ocasiones se postergó cualquier tipo de resolución al respecto. Este tipo de iniciativas ya tienen su referencia en provincias como Mendoza y Chaco, las cuales avanzaron en la creación de la figura del Defensor del Policía, y también en fuerzas federales como la Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA) que lo instauraron poco tiempo después de su reciente creación.

El hecho de haber podido tener este tipo instrumento normativo, quizá podría haber evitado situaciones límites como las que ocurrieron en diciembre de 2013, cuando efectivos policiales tomaron la Subjefatura y casi la totalidad de la Fuerza cesó en la prestación del servicio de seguridad pública. Indudablemente con la existencia de mecanismos de representación se dispone de algunas instancias para resolución de conflictos o pedidos, que hoy no están, y que sin dudas derivarían en un ejercicio de la profesión policial de forma más eficiente y comprometida.

El defensor del Policía será designado tras un concurso abierto de antecedentes y oposición realizado por el Ministerio de Seguridad y sus funciones entre otras serán las de:

- Garantizar la defensa e intereses individuales y colectivos de los integrantes de la Policía de Tucumán, acompañando eventuales reclamos y brindándoles asesoramiento específico sobre las vías para canalizar los mismos.
- Dar asistencia legal gratuita a los efectivos policiales en causas penales y faltas, consecuencia de actos de servicio, llevados a cabo en cumplimiento del deber. Esto podrá ser extensivo a familiares en el caso de efectivos caídos en actos de servicio.
- Velar por las condiciones de trabajo de los policías, tanto logísticas y de equipamiento, como de infraestructura en las dependencias policiales distribuidas a lo largo y ancho de la provincia.
- Generar protección contra medidas arbitrarias y abuso de autoridad dentro de la Policía de Tucumán.
- Monitorear y supervisar eventuales irregularidades o retrasos en el pago de los denominados “servicios adicionales”, para asegurar su correcta liquidación en tiempo y forma.

Es pertinente aclarar que con este tipo de propuestas no se busca la sindicalización policial, tan fomentada por algunos sectores. Muy por el contrario, actualmente ninguna policía provincial ni federal en nuestro país tiene personería gremial, y el Ministerio de Trabajo de la Nación en numerosas ocasiones rechazó todas las solicitudes de inscripción elevadas por ese con esos fines. Por muchas razones esto en Argentina sería complejo de impulsar, entre ellas la posibilidad del derecho a huelga que se garantizaría por la Ley N°23551, el cual no sería posible impedir en caso de darse la situación, poniendo en serios riesgos la seguridad de los bienes, la vida y libertad de las personas.

Para pretender avanzar en ese derrotero antes que nada se debería avanzar previamente en reformas nacionales donde se actualicen las dinámicas e intervenciones sindicales, para asegurar que la implementación de los mismos en las fuerzas de seguridad no sean un factor negativo, como sucede con otras áreas de gobierno o actividades. Frente a una agenda de modernización y actualización tan profunda como la que necesita la Policía de Tucumán, *¿cuál sería la actitud de un gremio policial frente a iniciativas de evaluar periódicamente a los policías? Si tomamos como parámetro la postura de los sindicatos docentes bonaerenses a los distintos intentos de modernización del sistema educativo de la provincia, no habría antecedentes que auguren un buen presagio. Entonces, ¿sería oportuno organizar a un actor que seguramente va a ser contraproducente a una necesaria política de modernización? ¿Cómo se hubiese comportado un gremio policial en los periodos donde se buscó depurar a la policía bonaerense? ¿Hubiesen apoyado o rechazado la depuración intentada?*¹⁴

Reestructuración del sistema de inteligencia e investigaciones criminales

La inteligencia criminal y las áreas de investigaciones policiales, son ejes de gestión fundamentales a la hora de conducir una política de seguridad bien orientada y que tenga capacidades para anticiparse al delito. Las Direcciones de Investigaciones Criminales de las policías en el país, con el propósito de prevenir diferentes modalidades criminales, recolectan evidencia e información, para luego de una etapa de análisis y procesamiento, se puedan identificar autores y escenarios de intervención, ejecutando acciones y respuestas para la prevención de delitos. Es decir, su misión es la investigación de hechos que comprometan la seguridad pública.

Esta estratégica función en Tucumán está a cargo del D2 de la Policía (Departamento de Inteligencia Criminal), área de la fuerza con recursos humanos muy valiosos, pero que durante muchos años fue señalada y estuvo envuelta en serias acusaciones de haber empleado esta estructura no con la misión anteriormente expuesta, sino para realizar seguimientos o “espionajes ilegales” sobre dirigentes políticos, empresarios, sindicales y periodistas.¹⁵ Este tipo de acciones más allá de ser ética e institucionalmente reprochables, violarían de forma clara la ley de inteligencia nacional. Eso generó en la posterioridad un manto de dudas sobre la real función que cumplen hoy en día las áreas dependientes de D2.

Durante la década de los 90, y por diversas razones ligadas a desviaciones policiales en la práctica de inteligencia, hubo en el país experiencias en provincias como Buenos Aires o Mendoza, en las cuales las áreas de investigaciones fueron intervenidas, disueltas y rearmadas con nuevas improntas. Como ejemplo de esto podemos mencionar el caso de la policía mendocina, en la cual según *el organigrama previsto en la ley orgánica policial (ley N°4697 de 1982), para la Dirección de informaciones, esta incluía una División de Reunión con secciones político-gremial, social- estudiantil, gubernamental- económica, entre otras, y también una División de Análisis en donde el tratamiento de la información se organizaba según “factores” tales como político, gremial, social, estudiantil, gubernamental, económico y delitos comunes.*¹⁶ Es decir, la finalidad de estas estructuras desde su formación, históricamente estaba orientada a múltiples objetivos, entre los cuales la investigación del delito común era una más, y en muchas ocasiones con niveles de prioridad ínfimos. Por supuesto cuestiones como el crimen organizado y los delitos complejos no eran tenidos en cuenta por una cuestión circunstancial. Pero en la actualidad, las sucesivas gestiones de gobiernos tampoco tuvieron la visión de modernizar el marco de funcionamiento y los propósitos de la inteligencia policial, más aún porque en nuestros días sí hay presencia de crimen organizado y una expansión considerable de fenómenos como el tráfico de estupefacientes y armas, por citar dos delitos complejos presentes en la provincia.

Por ende, el desafío a futuro debe ser contar con mecanismos y organizaciones de inteligencia policial que en lugar de emplear sus medios para realizar espionaje político, ideológico, sindical, entre otros “factores”, su esfuerzo esté dirigido a ejecutar tareas investigativas que contribuyan a la prevención y

esclarecimiento de delitos que afectan a la comunidad, incluso poner un ojo mucho más agudo en el intento de desbaratar bandas criminales responsables hoy en día de la proliferación de múltiples mercados ilegales, que se nutren del producto resultante de hechos delictivos. Todas las herramientas disponibles del “aparato de investigaciones”, en el buen sentido de la palabra, como ser el uso de agentes encubiertos o infiltrados, informantes, intervenciones con entregas controladas, escuchas, y más, deben ser destinadas exclusiva y excluyentemente a la finalidad de contrarrestar el accionar delictivo en territorio tucumano.

Para que esto se encamine se debería:

- Reconfigurar una nueva estructura de inteligencia policial, para lo cual previamente se deberá efectuar un estudio minucioso de las actuales Direcciones de Investigaciones e Inteligencia Criminal, con sus respectivas misiones y funciones, procedimientos, despliegue, recursos humanos y logísticos, con el objeto de darles una orientación hacia la realización de actividades tendientes a la prevención y represión del delito.
- Modificar la legislación vigente referida a inteligencia policial, redactando nuevas misiones y funciones, como así también determinando nuevas estructuras orgánicas y recursos humanos y logísticos.
- Revisar los alcances de la actividad policial de inteligencia.
- Las investigaciones policiales, especialmente las referidas a la obtención de información sobre actos preparatorios de delitos (antes que ocurran), deben estar sin excepción en conocimiento previo del Ministerio Público Fiscal.
- Actualizar las hipótesis de trabajo e intervención.
- Prohibir la reunión y análisis de información referida a los habitantes de la Provincia de Tucumán, motivado exclusivamente en su condición étnica, religiosa, cultural, social, política, ideológica, profesional, de nacionalidad, o de adhesión o pertenencia a organizaciones partidarias, sociales, sindicales, empresarias o comunitarias.
- Evaluar al personal integrante, e instrumentar los medios para su reentrenamiento si fuese necesario.
- Revisar las pautas de selección e incorporación del personal policial que ejecutará actividades de inteligencia, y modificarlas si fuera necesario.

Revisión y mejoramiento de la ley y el sistema de retiro y pensiones de la Policía de Tucumán

El compromiso y voluntad del personal policial en su desempeño durante su etapa en actividad, se encuentra estrechamente vinculado a múltiples factores, entre ellos la proyección a futuro que se les ofrece a los integrantes de

nuestra Fuerza. Una policía debe ser motivada con estímulos salariales en el presente, pero a su vez garantizarle un porvenir digno y con mejor calidad de vida, tanto a los efectivos como a sus familias.

En relación a esto, actualmente entre muchas cuestiones a mejorar y resolver respecto a la institución policial, se encuentra brindarle una adecuada política de bienestar, al personal de retirados, comúnmente afectados en sus liquidaciones al momento de su pase a retiro, y durante el mismo. Principalmente se plantean problemas con:

- Demoras en los cobros de las primeras liquidaciones luego de pasar a retiro.
- Actualizaciones del retiro irregulares, dependiendo de los aumentos que se le otorgan al personal en actividad, que en muchas ocasiones son montos no remunerativos, lo cual genera que estos no impacten en las liquidaciones de los retirados, deteriorando sus ingresos. A su vez retrasos en efectivizar los aumentos cuando estos ocurren, en relación al personal en actividad, violando el artículo 12° de la ley N°3886 de Retiro y Pensiones del Personal Policial, que es muy clara respecto a esto expresando que, *la movilidad de los haberes de retiro se efectuarán en todas las oportunidades que los haberes mensuales del personal policial sufran alteraciones que incidan en el haber de retiro y se liquidarán desde la misma fecha en que perciban las diferencias el personal en actividad.*
- Imposibilidad para convivientes o concubinos del personal policial en situación de retiro o fallecido de percibir una pensión en términos y plazos razonables. Actualmente en estos casos deben formular una presentación judicial que puede llegar a demorar años para concluir.

Gran parte de la gestión en estos temas depende de la Unidad de Trámite Previsional de la Policía e Institutos penales de la Provincia de Tucumán, integrada a su vez por diferentes áreas administrativas, que son las responsables de brindar agilidad y eficiencia al sistema, pero que sin dudas hoy se constituyen en algo obsoleto para la demanda del personal y la familia policial:

- Iniciación de trámite y asesoramiento previsional
- Contable
- Junta Médica
- Retiros y pensiones
- Jurídica
- Archivo

Los retirados de la Policía de Tucumán necesitan un sistema previsional que brinde soluciones prácticas para sus necesidades, pero que fundamentalmente sea justo y funcione correctamente: Para esto se debe:

- Modificar la ley N°3.886 de Retiro y Pensiones del Personal Policial, cuyo origen se remonta al año 1972, ya vetusta para nuestros tiempos. Entre las modificaciones que se deben impulsar esta el instrumentar mecanismos para reducir los tiempos de obtención del beneficio de pensión para convivientes de empleados policiales. También quitar artículos que resultan atemporales como por ejemplo el N°5 que hace referencia a computar para el retiro los años del servicio militar obligatorio, régimen fuera de funcionamiento desde 1994 en Argentina.
- Agilizar las gestiones de expedientes que lleva a cabo la Unidad de Trámite Previsional de la Policía e Institutos penales de la Provincia de Tucumán con la Oficina de ANSES Tucumán.
- Implementar actualizaciones automáticas de los retiros y pensiones en base a los incrementos salariales del personal en actividad, cumpliendo de esta forma con el artículo 12° de la actual ley N°3886.
- Digitalizar el 100% de la información de la Unidad de Trámite Previsional de la Policía e Institutos penales de la Provincia de Tucumán.

Reformular la política de rehabilitación, reinserción social y laboral aplicada a la población penitenciaria

Los éxitos o fracasos que se puedan obtener al aplicar una política de seguridad determinada estarán fuertemente ligados a la capacidad de prevenir el delito, o ante la imposibilidad de hacerlo, a la disuasión que generamos arresando, juzgando y condenando a quienes cometen actos delictivos. Sin embargo, si nuestra intervención se agota en esas etapas, y no abordamos la rehabilitación y reinserción social de la población penitenciaria, no lograremos romper el espiral criminal, y solamente estaremos pausando el problema un tiempo, para luego volver a foja cero, resultando siempre suficientes la cantidad de cárceles que se puedan construir para alojar delincuentes. El análisis expuesto en el diagnóstico del sistema carcelario muestra con claridad el crecimiento de la población en contextos de encierro en los últimos años, y a su vez la situación de sobrepoblación en comisarías que alcanzó niveles históricos. También evidencia que porcentajes importantes de la población penitenciaria no está incorporada a programas educativos y laborales, herramientas claves para tener mayores posibilidades para reinsertarse a la sociedad y no regresar a la carrera criminal. Esto representa un gran fracaso de la política carcelaria de la provincia, y mientras no se realicen modificaciones al respecto, las unidades dependientes de la Dirección General de Institutos Penales solo serán entornos con efectos criminógenos para perfeccionar e instruirse en modalidades delictivas más sofisticadas. Para llevar a cabo la reinserción, se debe tener en cuenta que de forma general existen dos métodos para la misma. El primero de ellos hace referencia a las actividades terapéuticas y asistenciales, mientras que el segundo se orienta a actividades educativas, formativas, laborales, sociales, culturales, recreativas y deportivas. Ambos métodos deben ser utilizados para todos los reclusos, y deben ser complementarios, ya que

una intervención terapéutica no implica que el recluso no pueda formarse o no pueda realizar actividades culturales o recreativas, y viceversa.¹⁷

En los países donde se pudieron implementar con éxito programas de rehabilitación y reinserción, fue necesario cumplir con ciertos requisitos, que en nuestro caso deberían cumplirse sin excepción:

- Disponer de una oferta programática integral, dirigida a las necesidades específicas de cada individuo.
- Contar con un buen sistema de clasificación de los internos.
- Diseñar los programas de forma rigurosa, basada en evidencia y evaluados sus resultados periódicamente.

A continuación, se enumeran propuestas orientadas al sistema carcelario para aumentar su eficiencia respecto a los índices de reincidencia en la provincia:

- Relevar el alcance actual de las intervenciones terapéuticas, asistenciales, educativas, formativas, laborales, sociales, culturales, recreativas y deportivas, sobre la población del sistema penitenciario tucumano.
- Incorporar a la totalidad de la población penitenciaria a programas destinados a socioeducativos, socioculturales y deportivos, al igual que a los de orientación específica de empleo y reinserción laboral.
- Incrementar los espacios dentro de la infraestructura carcelaria destinados, para aumentar la capacidad y oferta de los talleres del Departamento de Producción de los diferentes penales de la provincia, y fortalecer el sistema educativo intramuros, aumentando los cupos de estudio especialmente en los niveles primario y secundario.
- Auditar el Patronato de Internos y Liberados, y asignar nuevos recursos de resultar necesarios, para garantizar una supervisión correcta y soportes necesarios para los reclusos cuando recuperan la libertad.

- Crear un área específica dependiente de la Dirección General de Institutos Penales, para vinculación con el sector empresario local, impulsando programas como el implementado por la Cámara Chilena de la Construcción, denominado “Cimientos”. El mismo está dirigido a la población que goza de salidas transitorias, a quienes se los capacita en habilidades blandas inicialmente y luego en las tareas específicas del rubro en el que están asignados. Más allá de los beneficios económicos para las empresas, lo realmente superador es que, en casos de buen desempeño, el personal que adquirió habilidades específicas y demostró capacidad, puede ser empleado formalmente luego de recuperar su libertad. En este tipo de iniciativas, tanto empresas como gremios y sindicatos se involucran aportando capacitación y trabajo para la reinserción laboral de los privados de libertad, articulando de forma virtuosa con el Estado. La fundación UOCRA en nuestro país también desarrolló una iniciativa similar.

Referencias

1. Burzaco E, Gorgal D, Garavano G. *Mano Justa, una reflexión sobre la inseguridad pública y una propuesta para superar la crisis*, pág. 113. Año 2004
2. Tudela Poblete, Patricio. *Buenas prácticas para el análisis delictual en América Latina*. Fundación Paz Ciudadana, pág. 24. Año 2012.
3. Delgado, Roberto. *Menos tecnologías y más ideas nuevas en seguridad*. Año 2020.
4. Lisa News. www.lisanews.org/seguridad/hot-spots-o-como-prevenir-la-delincuencia-repetitiva/
5. Fuente: Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)
6. Fuente: Observatorio Nacional sobre Violencia y Criminalidad. Ministerio del Interior de la República Oriental del Uruguay.
7. Goldstein, Herman. *Problem-Oriented Policing*. Año 2015.
8. Segundo informe de gestión a la Comisión Especial de Seguimiento y Control de la Ley de emergencia en seguridad pública, política carcelaria y policial, tratamiento y recuperación de adictos y seguridad vial. Ministerio de Seguridad. 2019.
9. Capítulo VII, Disposiciones complementarias, Art. 23, “Ley Orgánica de la Policía de Tucumán”. Año 1970
10. Decreto N°790, Poder Ejecutivo de la Provincia de Tucumán. Diciembre 2003.
11. <https://www.lagaceta.com.ar/nota/490649/policiales/desplazaron-jefes-obligaban-policias-hacer-servicios-adicionales-horarios-trabajo.html>
12. Rodríguez, Gustavo. *Un ejército de vigías municipales: sobre números, armas y otros detalles*. Diario La Gaceta Tucumán. 2021 <https://www.lagaceta.com.ar/nota/890451/actualidad/ejercito-vigias-municipales-sobre-numeros-armas-otros-detalles.html> .
13. Galeano, Diego Antonio. *Expertos, usinas de pensamiento y gobierno de la seguridad: Cartografías de un incipiente campo de saber en la Argentina*. Universidad Nacional de la Plata. Año 2004.
14. Gorgal, Diego. *No hay que sindicalizar a la policía*. <https://www.quepasasalta.com.ar/opinion/noticia-59623/>. Año 2013.
15. <https://www.lagaceta.com.ar/denuncias/115/espionaje-ilegal.html>
16. Estevez, Eduardo. *Modelos de Inteligencia, Estructuras y su aplicación en Policías en proceso de reforma*. Año 1999.
17. De Miguel Rascón, Marta. *La Reinserción Social y laboral de la población reclusa*. Facultad de Educación y Trabajo Social, Universidad de Valladolid. Año 2014.

Reseña Biográfica: Lic. Federico Agustín Pelli

Nacido en la Provincia de Tucumán en 1985, cursó sus estudios primarios y secundarios en el Colegio Tulio García Fernández. Posteriormente, se incorporó al Colegio Militar de la Nación, en la localidad de El Palomar (Provincia de Buenos Aires), egresando como Subteniente de Infantería del Ejército Argentino, y a su vez obteniendo el título de Licenciado en Administración otorgado por el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército. Durante su carrera en las Fuerzas Armadas, prestó servicios en el Regimiento de Infantería de Montaña 15 (La Rioja) y en el Regimiento de Infantería Mecanizado 8 (Chubut). A su vez participó de forma voluntaria, en misiones internacionales de paz, integrando contingentes de la ONU (Organización de Naciones Unidas) en la República de Chipre con la Fuerza de Tarea Argentina 34, y en la República de Haití desempeñándose como Segundo Jefe de Compañía del Batallón Conjunto Argentino 14.

A su vez, es especialista en políticas públicas de seguridad, habiendo cursado programas de formación en la Universidad Católica Argentina, Universidad Austral, Universidad Torcuato Di Tella y en el Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

En 2018 obtuvo una beca otorgada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Estado de Israel (MASHAV), para perfeccionarse en modelos de policiamiento comunitario, en el Instituto para el Liderazgo HISTADRUT (Kfar Saba – Israel).

A su vez, es egresado en “Estrategias y Políticas de Defensa” del William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies, perteneciente a la Universidad de Defensa de Estados Unidos (Washington D.C. – EEUU)



Auspiciantes del proyecto



Qué es Tucumán Futuro?

Es un programa de la Fundación Federalismo y Libertad destinado a generar propuestas de políticas públicas para abordar los problemas críticos de la provincia con una mirada de desarrollo local de largo plazo y en base a una dinámica participativa que incorpore pluralidad de voces.

Sobre Federalismo y Libertad

La Fundación Federalismo y Libertad (FyL) es una entidad privada sin fines de lucro, independiente de toda agrupación política, religiosa, empresarial o gubernamental, cuyo objetivo es promover en la opinión pública principios y valores tendientes a fortalecer una democracia abierta, un sistema republicano sólido y un estado moderno como claves para vigorizar al sector privado y procurar el desarrollo social. Esta tarea la realiza mediante distintos centros a través de los cuales lleva a cabo diferentes proyectos que incluyen cursos, conferencias, seminarios, investigaciones, estudios y publicaciones, gracias al apoyo de empresas, patrocinadores individuales, alianzas institucionales y fondos de cooperación internacional.

Creada en San Miguel de Tucumán (Argentina) en noviembre de 2012, FyL es una ONG con sede en esa ciudad y con proyectos permanentes en distintas ciudades de Argentina. Desde 2015, es reconocido como uno de los think tank más destacados de la región según el “Global Go To Think Tank Index” elaborado por el instituto Lauder de la Universidad de Pennsylvania.

FyL integra distintas redes tanto en el ámbito nacional como internacional: es miembro de la Red Liberal de América Latina (RELIAL), es partner oficial de la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad (Alemania) y miembro adherente del Foro de Convergencia Empresarial (FCE). En años recientes, ha expandido sus programas por distintas regiones de América Latina y Estados Unidos, dando lugar al nacimiento de **FyL Internacional**.