

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(COHORTE 2022-2023)

CULTURA POLICIAL Y PRINCIPIO DE EFICIENCIA EN LA INVESTIGACIÓN DE SUMARIOS ADMINISTRATIVOS

*Análisis crítico sobre el procedimiento disciplinario.
Departamento La Capital – Prov. de Santa Fe (2025).*

C.P.N. CARBÓ RAMIRO NICOLÁS

TESISTA

MG. JOSÉ LUIS LONGO

DIRECTOR DE TESIS

MG. RUBEN DARÍO MEJÍAS

CO-DIRECTOR DE TESIS

Se hace saber al lector que tanto el presente escrito, como el trabajo de campo realizado (entrevistas y encuestas); la bibliografía y normativa de referencia utilizada; así como también la tabulación de datos, puede ser consultado en el siguiente sitio web armado y diseñado por el investigador para facilitar la lectura y un mejor análisis evaluativo:



<https://sites.google.com/view/culturapolicial/inicio>

Si por alguna razón no puede visualizar de manera correcta algún archivo, se agradece escribir al investigador a la siguiente casilla de correo: maestriarnc@gmail.com

"Lo que más me preocupa es el proceso profundo de reforma y cambio institucional [...] A esta policía le cambiamos todo. Le cambiamos el nombre, le cambiamos la organización, le cambiamos la academia, los escalafones, los grados. Le cambiamos todo. Lo que más cuesta, es cambiar la cultura..."¹

(Arslanian León)²

"Para ser eficientes hay que salir de los lugares de comodidad, dar debates y tensionar permanentemente para que las cosas puedan cambiar [...] hay que tener una mirada nueva, un reordenamiento nuevo; hay que gestionar, cosa que no está sucediendo en este momento"³

(Pullaro Maximiliano)⁴

1 Arslanian L. (2006). *Página 12*. H.C., Entrevista exclusiva. "Hay policías que no pueden estar en la fuerza". Balance sobre la reforma de la policía bonaerense. Obtenido de: <https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/subnotas/65362-21496-2006-04-09.html>

2 Abogado y ex juez argentino. Ministro de Justicia de la Nación (1991), Presidente del Instituto de Política Criminal y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires (1998). Ministro de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires (1998/1999 y 2004/2007).

3 Pullaro M. (2024). *El Litoral*. Cáffaro M. y Fenoglio N. (14.12.2024). Pullaro: "La clave para la gestión fueron las reformas a leyes de seguridad y del Servicio Penitenciario". Obtenido de: <https://www.google.com/search?q=como+citar+articulo+periodistico+apa&oq=como+citar+articulo+periodistico+apa&aqs=chrome..69i57.6657j0j1&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

4 Lic. en Cs. Políticas. Gobernador de la Prov. de Santa Fe (2023-Actualidad). Convencional Constituyente de la Provincia de Santa Fe (2025). Diputado de la Provincia de Santa Fe (2011-2015 y 2019-2023). Ministro de Seguridad de la Provincia de Santa Fe (2015-2019).

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre la cultura policial y el principio de eficiencia que debe regir en el procedimiento de sumarios administrativos instruidos por la Policía de la Provincia de Santa Fe.

La metodología combinó un enfoque mixto. Por un lado, se aplicaron 198 encuestas a personal policial en actividad (de diferentes edades, sexo, grados jerárquicos y escalafones) cumpliendo funciones en el Departamento La Capital, lo que permitió relevar percepciones respecto de la arbitrariedad, discrecionalidad y eficiencia en los procedimientos disciplinarios. Por otro, se realizaron tres entrevistas a informantes claves, funcionarios policiales de áreas estratégicas y operadores del sistema disciplinario, quienes aportaron una mirada cualitativa para interpretar los resultados cuantitativos.

Los hallazgos muestran que, aunque el marco normativo prevé mecanismos de celeridad, transparencia y control, en la práctica se evidencian conductas arbitrarias y altamente discrecionales, se identificó un déficit en la comunicación entre actores, en la capacitación continua de los operadores y en el uso de herramientas digitales que podrían optimizar recursos. Los resultados obtenidos también revelan la ausencia de indicadores o métricas para medir el desempeño.

Se concluye que la eficiencia del régimen disciplinario no depende solo de la normativa vigente, sino también de la cultura policial que la atraviesa. Reformar el procedimiento de sumarios administrativos exige modificar la normativa, acompañado de una transformación organizacional profunda que permitan reducir las prácticas arbitrarias y altamente discrecionales complementadas con una mayor capacitación reflejada en una mejora continua.

Palabras claves: Cultura policial – Principio de Eficiencia – Régimen disciplinario – Policía de Santa Fe – Sumarios administrativos.

Abstract

This research analyzes the relationship between police culture and the principle of efficiency that should govern administrative disciplinary proceedings conducted by the Police of the Province of *Santa Fe*.

The methodology adopted is a mixed approach. On the one hand, 198 surveys were administered to active police personnel (of different ages, genders, ranks, and divisions)

serving in the Department of *La Capital*, allowing the collection of perceptions regarding arbitrariness, discretion, and efficiency in disciplinary procedures. On the other hand, three interviews were conducted with key informants — police officials from strategic areas and operators of the disciplinary system — offering qualitative insights to contextualize the quantitative findings.

The findings show that, although the regulatory framework establishes mechanisms for promptness, transparency, and control, in practice there are unjustified discretionary conduct. The study identified deficiencies in communication among actors, in the continuous training of operators, and in the use of digital tools that could optimize resources. The results also reveal the absence of indicators or metrics to measure performance.

It is concluded that the efficiency of the disciplinary system depends not only on the existing regulations but also on the police culture that permeates it. Reforming the administrative disciplinary process requires not only normative adjustments but also a profound organizational transformation aimed at reducing arbitrary and discretionary practices, accompanied by continuous training and a commitment to improvement.

Keywords: Police culture – Principle of efficiency – Disciplinary system – Santa Fe Police – Administrative proceedings.

Resumo

A presente pesquisa analisa a relação entre a cultura policial e o princípio da eficiência que deve reger o procedimento de processos administrativos disciplinares conduzidos pela Polícia da Província de Santa Fé.

A metodologia adotou uma abordagem mista. Por um lado, foram aplicados 198 questionários a policiais em atividade (de diferentes idades, sexos, patentes e escalões) que exercem funções no Departamento La Capital, o que permitiu levantar percepções sobre arbitrariedade, discricionariedade e eficiência nos procedimentos disciplinares. Por outro lado, foram realizadas três entrevistas com informantes-chave — autoridades policiais de áreas estratégicas e operadores do sistema disciplinar — que ofereceram uma visão qualitativa para interpretar os resultados quantitativos.

Os resultados mostram que, embora o marco normativo preveja mecanismos de celeridade, transparência e controle, na prática observam-se condutas arbitrárias e altamente

discricionárias. Identificaram-se deficiências na comunicação entre os atores, na capacitação contínua dos operadores e no uso de ferramentas digitais que poderiam otimizar recursos. Os resultados também revelam a ausência de indicadores ou métricas para medir o desempenho. Conclui-se que a eficiência do regime disciplinar não depende apenas da normativa vigente, mas também da cultura policial que o atravessa. Reformar o procedimento disciplinar administrativo requer, além da atualização normativa, uma profunda transformação organizacional, capaz de reduzir práticas arbitrárias e discricionárias, acompanhada de maior capacitação e melhoria contínua.

Palavras-chave: Cultura policial – Princípio da eficiência – Regime disciplinar – Polícia de Santa Fé – Processos administrativos.

Dedicatoria

Liminarmente quiero ofrecer esta investigación a todos aquellos agentes de la Policía de la Provincia de Santa Fe que, lejos de caer en la mediocridad o el desánimo producto de injusticias recibidas por sus pares, siguen creyendo en una Policía más eficiente.

También ofrezco este trabajo a todos los operadores del sistema disciplinario, para que este estudio inspire una mirada renovada sobre el régimen de responsabilidad administrativa, y que la observancia del principio de eficiencia ilumine las sombras de una cultura que aún resiste el cambio.

Quiero dedicar también este trabajo a mis hijas, para que comprendan que todo logro auténtico nace del esfuerzo, de la constancia y del estudio. Que cuando crezcan y adquieran madurez académica, puedan ver en esta tesis no solo el resultado de un trabajo científico, sino también el entendimiento de saber que estudiar transforma, que el compromiso con el deber dignifica y que ser eficientes en lo que nos corresponda hacer es una forma de honrar el tiempo, el esfuerzo y la confianza que los demás depositan en nosotros.

Finalmente, entrego esta investigación científica a todos los que alguna vez se preguntan por qué dedicar tantas horas de esfuerzo a una Administración Pública que, muchas veces, no devuelve en reconocimiento lo que exige en sacrificio; a quienes también me recordaron (con escepticismo o preocupación) que el sistema no siempre recompensa el mérito. A ellos les dedico estas páginas, porque creo firmemente que la transformación institucional empieza en la voluntad individual de no claudicar, aun cuando el entorno no premie el esfuerzo o postergue tu carrera.

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios, fuente inagotable de toda razón y justicia, por iluminar mi entendimiento, fortalecer mi espíritu y guiar cada decisión a lo largo de este proceso de formación y búsqueda del conocimiento.

A mi *casa* de estudio y los docentes de la Maestría en Administración Pública, por su excelencia académica y compromiso con la formación de profesionales capaces de pensar, transformar y mejorar la gestión pública.

A mi Director de Tesis José Luis Longo Gasser, por su respuesta inmediata, su orientación rigurosa y sus observaciones críticas, que permitieron fortalecer el enfoque metodológico y la solidez conceptual de este trabajo.

A mi Codirector Rubén Darío Mejías, por su confianza y acompañamiento en momentos claves de este proceso.

A las autoridades del Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Santa Fe, en especial al Señor Jefe de Policía, por facilitar la realización de esta investigación dentro de la Institución Policial; y, de manera extensiva, al Secretario de Seguridad Pública y a la Secretaria Privada del Señor Ministro de Seguridad por otorgar el permiso para llevar adelante el trabajo de campo.

A todos los agentes policiales que participaron de las encuestas, y que con honestidad y compromiso contribuyeron a visibilizar una realidad institucional compleja. Este trabajo es, en buena medida, un reconocimiento a su esfuerzo cotidiano por construir una Policía más profesional, eficiente y transparente.

A Fabián Testi, Daniel Ramaccioni y el “*Informante K*”, funcionarios de la Asesoría Letrada General, la Unidad Especial de Asuntos Internos, y el Departamento Judicial respectivamente, por su tiempo y valiosa predisposición para participar como informantes claves, contribuyendo con su experiencia a enriquecer los resultados de este trabajo.

A mis compañeros de la Maestría, con quienes compartí debates, aprendizajes y desafíos que exceden lo académico. En particular, a Germán, por su presencia constante, sus palabras de aliento y su ayuda incondicional, especialmente en los momentos en que las circunstancias personales amenazaron con desvanecer la motivación.

Finalmente, hago público mi agradecimiento a mi esposa, por haber esperado hasta el final del recorrido, y también a mis hijas por ser el motor que impulsaban a no dejar de escribir y

reflexionar cada día. Si hubiera logros y felicitaciones en esta tesis a ellas les pertenece; los desaciertos, en cambio, me pertenecen exclusivamente, como parte del aprendizaje que toda investigación supone.

Índice General

Portada.....	I
Resumen	III
Abstract.....	III
Resumo	IV
Dedicatoria.....	VI
Agradecimientos	VII
Índice General	IX
Índice de Contenidos.....	XIII
Abreviaturas	XV
1. Capítulo I: Introducción	1
1.1. Presentación.....	1
1.2. Situación Problemática.....	3
1.3. Problema de Investigación	7
<i>1.3.1. Elementos Del Problema a Investigar</i>	<i>8</i>
2. Capítulo II: Marco de Referencia	14
2.1. Estado del Arte	14
2.2. Antecedentes	15
<i>2.2.1. Cultura Policial</i>	<i>15</i>
<i>2.2.2. Principio de Eficiencia</i>	<i>18</i>
2.3. Marco Normativo	19
<i>2.3.1. Constitución Nacional de la República Argentina</i>	<i>19</i>
<i>2.3.2. Convención Americana de Derechos Humanos - Pacto San José de Costa Rica</i>	<i>19</i>
<i>2.3.3. Ley N° 12.521 – Del Personal Policial.....</i>	<i>20</i>
<i>2.3.4. Decreto N° 0461/15 – Reglamento del Régimen de Responsabilidad Administrativa</i>	<i>21</i>
<i>2.3.5. Decreto N° 4055/77 (Reglamento para Sumarios administrativos).....</i>	<i>22</i>
<i>2.3.6. Decreto N° 3268/18 (Otorga facultades de investigación).....</i>	<i>23</i>

2.3.7.	<i>Decreto N° 0423/13 (y modif) – Reglamento del Régimen de Ascenso y Concurso</i>	23
2.3.8.	<i>Resolución M.J.yS. N° 2372/2023 – Instructivo de Aplicación Del Régimen Disciplinario.....</i>	23
2.3.9.	<i>Código Procesal Penal de Santa Fe</i>	24
2.3.10.	<i>Ley Nacional N° 21.156. Ley Nacional N° 25.917.....</i>	24
2.3.11.	<i>Ley Provincial N° 12.510 – Administración, Eficiencia y Control Del Estado</i>	24
2.3.12.	<i>Ley Provincial N° 14.256 Gobernanza de Datos y Acceso a la Información Pública...</i>	25
2.3.13.	<i>Decreto Provincial N° 0496/2025 – Programa SIMPLE.....</i>	26
2.3.14.	<i>Decreto Provincial N° 0400/2024 – Despapelización de la Adm. Pública.....</i>	26
2.3.15.	<i>Decreto Provincial N° 4174/2015 - Trámite de Actuaciones Administrativas</i>	26
2.3.16.	<i>Ley Provincial N° 14.237 - Emergencia en Seguridad Pública.....</i>	27
2.3.17.	<i>Ley Provincial N° 13.230 - Ética en el Ejercicio de la Función Pública</i>	27
2.3.18.	<i>Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006)</i>	28
2.3.19.	<i>Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2018).....</i>	28
2.3.20.	<i>Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública (2013).....</i>	28
2.3.21.	<i>Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016).....</i>	29
2.3.22.	<i>Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública (2018).....</i>	29
2.3.23.	<i>Constitución de la Provincia Invencible de Santa Fe</i>	29
2.4.	Marco Teórico	30
2.4.1.	<i>Consideraciones Preliminares</i>	30
2.4.2.	<i>Cultura Organizacional</i>	32
2.4.3.	<i>Cultura Policial.....</i>	33
2.4.4.	<i>Principio de Eficiencia.....</i>	39
2.4.5.	<i>Modelos de Administración Pública y Principio de Eficiencia.....</i>	43
2.4.6.	<i>Aportes Del Análisis Económico Del Derecho Administrativo Disciplinario</i>	46
2.5.	Hipótesis.....	51
3.	Capítulo III: Metodología.....	53

3.1.	Palabras Preliminares	53
3.2.	Estrategias y Etapas de la Investigación.....	53
3.3.	Variables de Estudio.....	55
3.3.1.	<i>Conceptualización y Operacionalización</i>	<i>57</i>
3.4.	Diseño Metodológico	62
3.4.1.	<i>Enfoque y Tipo de Estudio</i>	<i>62</i>
3.4.2.	<i>Población y Muestra</i>	<i>65</i>
3.4.3.	<i>Consideraciones Éticas y Metodológicas</i>	<i>71</i>
4.	Capítulo IV: Resultados y Análisis de datos	75
4.1.	Introducción.....	75
4.2.	Caracterización de la Muestra del Cuestionario	76
4.2.1.	<i>Distribución por Género</i>	<i>77</i>
4.2.2.	<i>Distribución por Edad.....</i>	<i>78</i>
4.2.3.	<i>Distribución por Nivel de Educación.....</i>	<i>79</i>
4.2.4.	<i>Distribución por Agrupamiento/Jerarquía y Conocimiento del Régimen</i>	<i>79</i>
4.2.5.	<i>Distribución por Antigüedad.....</i>	<i>81</i>
4.2.6.	<i>Distribución por Escalafón/Subescalafón.....</i>	<i>82</i>
4.2.7.	<i>Distribución por Destino (Lugar donde presta Servicio)</i>	<i>83</i>
4.3.	Análisis de los Resultados del Cuestionario.....	83
4.3.1.	<i>Percepción sobre la Arbitrariedad del Régimen Disciplinario</i>	<i>84</i>
4.3.2.	<i>Percepción sobre la Discrecionalidad del Régimen Disciplinario.....</i>	<i>90</i>
4.3.3.	<i>Percepción sobre la Eficiencia Jurídica del Régimen Disciplinario</i>	<i>94</i>
4.3.4.	<i>Percepción sobre la Eficiencia Administrativa del Régimen Disciplinario.....</i>	<i>98</i>
4.3.5.	<i>Percepción sobre la Eficiencia Operativa del Régimen Disciplinario</i>	<i>102</i>
4.4.	Análisis de los Resultados de las Entrevistas	104
4.4.1.	<i>Caracterización de la muestra</i>	<i>105</i>
4.4.2.	<i>Arbitrariedad.....</i>	<i>106</i>
4.4.3.	<i>Discrecionalidad.....</i>	<i>107</i>

4.4.4.	<i>Eficiencia Jurídica</i>	109
4.4.5.	<i>Eficiencia Administrativa</i>	111
4.4.6.	<i>Eficiencia Operativa</i>	113
4.5.	Integración y Contraste de Resultados (Triangulación)	114
4.5.1.	<i>Palabras Preliminares</i>	114
4.5.2.	<i>Cultura Policial: Arbitrariedad y Discrecionalidad</i>	115
4.5.3.	<i>Principio de Eficiencia: Jurídica – Administrativa – Operativa</i>	116
4.5.4.	<i>Convergencias, Divergencias y Complementariedades</i>	119
5.	Capítulo V - Conclusiones	121
5.1.	Síntesis general.....	121
5.2.	Síntesis integradora de objetivos y preguntas de investigación	121
5.3.	Limitaciones y proyecciones para futuras investigaciones.....	123
5.4.	Recomendaciones y propuestas de mejora	124
5.5.	Palabras finales.....	127
	Anexos	128
	Bibliografía de Referencia	156
	Normativas de Referencia	165
	Sitios Web de Referencia	167

Índice de Contenidos

Figuras

Figura N° 1: Delimitación conceptual del objeto de estudio.....	17
Figura N° 2: Infografía de jerarquías – Ley N° 12.521 - Policía de Santa Fe	19
Figura N° 3: Elementos que componen la situación problemática	23
Figura N° 4: Mapa general del marco normativo que rige en los sumarios administrativos de la P.S.F.	45
Figura N° 5: Representación de la discrecionalidad y arbitrariedad policial como pilares que Dan sustento al procedimiento sumarial	51
Figura N° 6: Representación del modelo paretiano.....	58
Figura N° 7: Problema de la reducción de costos	62
Figura N° 8: Desplazamiento de la curva (I') para resguardar la exigencia del debido proceso no salvaguardada con el nivel de inversión inicial (I)	63
Figura N° 9: Desorganización Óptima y Rango de Sostenibilidad para operar en el Sistema Disciplinario.....	65
Figura N° 10: Criticidad de Procesos y Déficit de Capacidad.....	65
Figura N° 11: Diseño metodológico	77
Figura N° 12: Triangulación de información, utilizando múltiples fuentes de datos	79
Figura N° 13: Evolución de encuestas respondidas.....	85
Figura N° 14: Distribución por género.....	92
Figura N° 14: Distribución por género.....	92
Figura N° 15: Distribución por Edad	93
Figura N° 16: Distribución por Nivel de Educación	94
Figura N° 17: Nivel de conocimiento del régimen según Grados Jerárquicos.....	96
Figura N° 18: Distribución por Escalafón/Subescalafón	98
Figura N° 19: Desigualdad de condiciones para denunciar s/Agrupamiento.....	100
Figura N° 20: Influencia de factores externos	102
Figura N° 21: Grado de transparencia	103
Figura N° 22: Percepción de Imparcialidad	104
Figura N° 23: Motivación de la causa	105
Figura N° 24: Afectación de la eficiencia.....	107
Figura N° 25: Priorización de criterios subjetivos	108
Figura N° 26: Duración del procedimiento.....	109
Figura N° 27: Certeza del derecho 10.1	110
Figura N° 28: Certeza del derecho 10.2.....	111

Figura N° 29: Independencia de actuaciones.....	112
Figura N° 30: Optimización de recursos - 12.1	114
Figura N° 31: Optimización de recursos - 12.2	115
Figura N° 32: Simplificación de trámites – 13.1.....	115
Figura N° 33: Simplificación de trámites - 13.2	116
Figura N° 34: Calidad de las funciones 14.2	118

Tablas

Tabla N° 1: Total de personal “en suspenso” discriminado por Agrupamiento (2012-2023).....	20
Tabla N° 2: Objetivo General y Específicos.....	24
Tabla N° 3: Matriz de Operacionalización de Variable: Cultura Policial.....	74
Tabla N° 4: Matriz de Operacionalización de Variable: Principio de Eficiencia.....	76
Tabla N° 5: Matriz de Consistencia lógica.....	88

Abreviaturas

A.E.D.: Análisis Económico del Derecho

A.L.G.: Asesoría Letrada General

C.A.E. 911: Central de Atención de Emergencia 911

C.P.N.: Contador Público Nacional

D1: Departamento Personal

D2: Departamento Informaciones

D3: Departamento Operaciones

D4: Departamento Logística

D5: Departamento Judicial

D.A.A.P.G.E.: Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal

D.G.A.: Dirección General de Administración

D.G.R.H.: Dirección General de Recursos Humanos

F.C.E.: Facultad de Ciencias Económicas

F.P.P.: Frontera de Posibilidades de Producción

I.Se.P.: Instituto de Seguridad Pública

J.P.P.: Jefe de Policía de Provincia

M.A.P.: Maestría en Administración Pública

M.J.S.: Ministerio de Justicia y Seguridad

N.G.P.: Nueva Gerencia Pública

P.D.I.: Policía de Investigaciones

P.S.F.: Policía de Santa Fe

R.S.A.: Reglamento de Sumarios administrativos

S.A.: Sumario Administrativo

U.E.A.I.: Unidad Especial de Asuntos Internos

U.R.: Unidad (es) Regional (es)

Capítulo I: Introducción

1.1. Presentación

El presente trabajo, pretende ser un aporte constructivo respecto del modo en el cual se llevan a cabo las investigaciones sumariales bajo el régimen de responsabilidad administrativa que rige al personal de la Policía de la Provincia de Santa Fe (en adelante P.S.F.) entendiendo que; en el contexto de la gestión policial, los procedimientos disciplinarios desempeñan un papel fundamental para garantizar la integridad y la transparencia en el accionar de los agentes de policía (Dec. 0461, 2015 - Considerandos) y que el propio *régimen de responsabilidad administrativa debe garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales del sumariado, de defensa y del debido proceso legal* (Ley 12521 – Art. 39, 2006) estableciendo *sistemas que garanticen la calidad y eficiencia* (Dec. 0461, 2015 – Art. 60 – Título II).

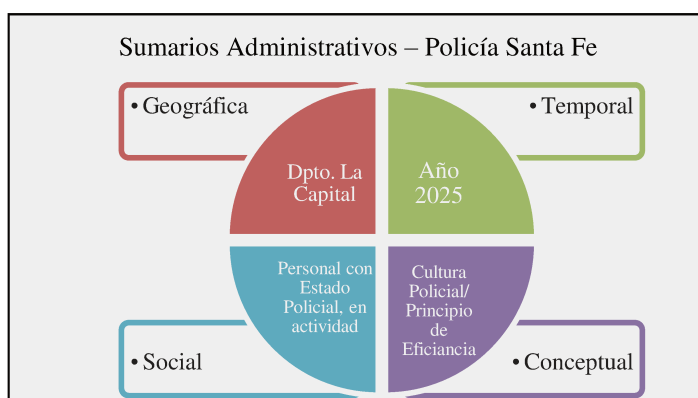
Bajo esa premisa normativa, es que se pretende investigar el grado de incidencia que existe entre la *Cultura Organizacional*⁵ de una institución como es la Fuerza Policial Santafesina y el *principio de eficiencia* que debe regir en los procedimientos administrativos, puntualmente en la substanciación de sumarios administrativos (en adelante SA). Para lo cual, se limitará la investigación a un espacio geográfico e institucional determinado como lo es el Departamento Judicial (en adelante D.5), la Unidad Especial de Asuntos Internos (en adelante U.E.A.I.) y la Asesoría Letrada General (en adelante A.L.G.) de Policía y, dentro de esas dependencias, las áreas o secciones que gravitan en torno a los “*sumarios administrativos*” y que tienen sede en el Departamento La Capital. Asimismo, resulta prudente limitar la investigación en su aspecto temporal al año en curso, no obstante dicha limitación temporaria se utilizarán datos estadísticos para dar soporte al análisis en cuestión. Por otro lado, también se delimita la investigación en su aspecto social; entendiendo que el universo de la totalidad de agentes a investigar podría resultar demasiado amplio, a los efectos de ajustar la investigación, se circunscribe el estudio a un campo exploratorio más concreto, siendo pertinente indagar al personal con estado policial (desestimando al personal civil); además, se indagará al personal en actividad (desestimando al personal en situación de retiro o dado de baja), y por último se limitará el análisis al personal que presta servicios en el Departamento La Capital (para mantener la relación con el alcance geográfico descrito precedentemente). Finalmente, en una

⁵ En adelante, el término “cultura organizacional” si bien refiere a un concepto más amplio; salvo aclaración en contrario, podrá ser utilizado indistintamente para referirse a cultura policial como un concepto más reducido y limitado a la Institución propiamente dicha de la P.S.F.

delimitación conceptual se analizará el concepto de cultura policial, el principio de eficiencia de los procedimientos administrativos, específicamente a los sumarios administrativos y, dentro de éstos, solamente aquellas faltas administrativas de carácter autónomo. Todo ello, con la finalidad de no abarcar aspectos y conceptos que excedan la investigación de la tesis.

La figura N° 1, representa la manera en la cual el objeto de estudio se limitará a un campo de investigación estrictamente determinado, a los fines de no abarcar aspectos y conceptos que no formarán parte de la tesis.

Figura N° 1: Delimitación conceptual del objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, ello no será óbice para esquivar temas que guardan relación estrecha a la situación problemática que se pretende describir en el apartado siguiente. En todo caso, el lector debe saber que, cuando se haga mención a conceptos que se encuentran fuera de los límites del objeto de estudio; los mismos no debieran ser tomados como parte del procedimiento científico adoptado, sino simplemente como parte de una idea que resulta prudente mencionar con el propósito de completar una reflexión.

Volviendo al tema de estudio, se parte del dato que ha habido un crecimiento en la cantidad de agentes que han sido sometidos a una investigación sumarial. Como se verá más adelante, si bien ésta es una potestad que tiene el Estado [la institución Policial] de investigar a sus empleados por su relación para con el empleo (Marienhoff, 2006), no será objeto de la investigación estudiar dicha facultad discrecional del Estado, sino los valores; las presunciones básicas; la filosofía e ideología que marcan el modo de actuar de los operadores del sistema disciplinario; en suma, se pretende estudiar aquello que se caracteriza como la *cultura organizacional* (Longo Gasser, 2017; Blutman, 2005; Schein, 1992), en este caso de la P.S.F, y su vinculación con el *principio de eficiencia* que debe regir en todo procedimiento

administrativo pero, puntualmente, en lo que refiere a los sumarios administrativos, ya que éstos últimos, ocupan el lugar destacado del siguiente trabajo.

Por medio de un análisis descriptivo de dichas variables: *cultura policial* (independiente) y *principio de eficiencia* (dependiente), se construirá el marco teórico, normativo, y conceptual que dará sustento al problema de investigación.

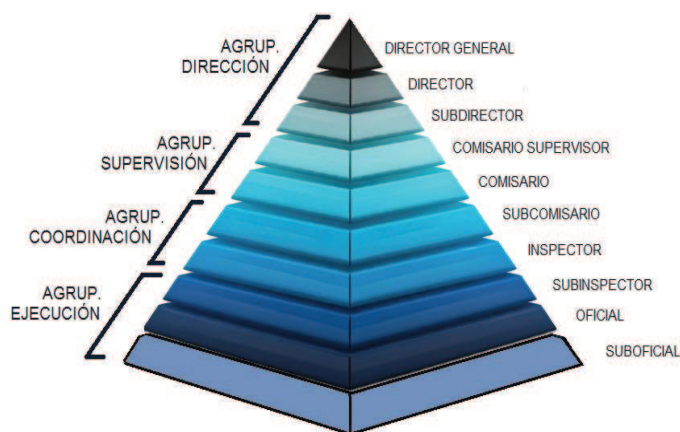
Así, pues, la Cultura Policial será el faro que le dará luz a este camino que se invita a recorrer, distinguiendo sobre la marcha, aquello que es bueno sobre lo malo, lo justo sobre lo arbitrario, lo ético sobre lo inmoral, de manera tal que, al final del recorrido, el lector pueda estar convencido de que es posible contribuir al logro de un *Estado Eficiente* (Las Heras, 2018), a través del uso de herramientas harto conocidas en el campo de la Administración Pública, pero, quizás, poco utilizadas en la Institución Policial.

1.2. Situación Problemática

A continuación se apreciarán una serie de fallas a lo largo del todo el procedimiento sumarial y que tienen que ver con la arbitrariedad y discrecionalidad como rasgos propios de la cultura policial, los cuales se cree que podrían estar afectando al principio de eficiencia del proceso disciplinario. Razón por la cual resulta conveniente que se establezcan algunas precisiones al respecto, con el ánimo de mantener el hilo conductor del siguiente trabajo de investigación, sin perjuicio de que será ampliado posteriormente en el capítulo que hace al marco de referencia.

En primer lugar, es preciso saber que el personal de la P.S.F. goza de estabilidad en el empleo (Ley Provincial N° 12.521, 2006 – Art. 8; C.N.R.A., 1994, Art. 14bis) y, en el marco de dicha estabilidad, es un deber esencial estar sujeto al régimen disciplinario (Ley Provincial N° 12.521, 2006 – Art. 23) a lo largo de toda su “carrera policial”. Se hace referencia a “carrera” dado que, con el pasar de los años y la aprobación de las capacitaciones pertinentes, el agente puede ascender a mayores grados jerárquicos (Ver figura N° 2) conforme lo establezca la reglamentación (Ley Provincial N° 12.521, 2006 – Art. 27 – Inc. I).

Figura N° 2: Infografía de jerarquías – Ley N° 12.521 - Policía de Santa Fe.



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, cuando el personal se hallare bajo un sumario administrativo en el que se investiga su responsabilidad por falta administrativa podrá participar de los concursos que se convoquen pero, mientras tal circunstancia subsista, impedirá el dictado del decreto de nombramiento (Ley N° 12.521, 2006 – Art. 79). Esto que parece lógico y coherente podría convertirse en un verdadero agujero negro para las arcas del Estado, puesto que ahí es donde podría evidenciarse una gran pérdida de recursos económicos de forma irremediable e inexplicable si es que se utiliza el sumario administrativo como una herramienta de “*sanción encubierta*”, en lugar de un instrumento de correctivo disciplinario. Es decir, si lo que se pretende es “*castigar*” al agente con un perjuicio en su legajo o un retraso en su carrera en lugar de garantizar la disciplina o el bien jurídico protegido; entonces, podría haber razones para pensar en el desmedro patrimonial que se genera al Estado oculto tras el velo de un procedimiento administrativo disciplinario totalmente legítimo pero que, al mismo tiempo, pueda estar saturado de una cultura organizacional salpicada de actitudes arbitrarias o discrecionales que podrían vulnerar el principio de eficiencia que debe regir en el procedimiento.

La tabla N° 1 es una muestra representativa de una parte de la situación problemática. Es la parte que da cuenta de la cantidad de agentes policiales que vieron limitado su ascenso por encontrarse inmiscuido en un sumario administrativo no resuelto. Es decir aquellos que pudieron participar del concurso y aprobaron todas las etapas, pero cuya propuesta de ascenso quedó “*en suspenso*” hasta la conclusión del procedimiento administrativo (Dec. Provincial N° 0423, 2013 – Art. 79).

Tabla N° 1: Total de personal “en suspenso” discriminado por Agrupamiento (2012-2023)

AGRUPAMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dirección	6	7	4	4	2	0	3	1	3	0	2	2
Supervisión	3	4	19	17	7	5	2	7	39	4	3	1
Coordinación	7	40	24	17	21	9	5	23	25	5	19	61
Ejecución	60	123	77	92	144	91	83	118	127	59	170	59
TOTALES	76	174	124	130	174	105	93	149	194	68	194	123

Fuente: Elaboración propia en base a las normas de ascenso publicadas en el portal web del Gobierno.

Independientemente de que el dato real de la cantidad de sumarios administrativos instruidos podrían ser más (si se considera a aquellos procedimientos iniciados y culminados previos al proceso de cierre de concurso; o iniciados pero cuyo sumariado no contaba con la permanencia en el grado que lo habilite a concursar o teniendo el tiempo mínimo de permanencia no se presentó al proceso de ascenso; entre otros), resulta preciso destacar que el procedimiento disciplinario desde que se inicia e instruye; se investiga y; finalmente se resuelve, moviliza un sin número de actuaciones administrativas que implican un costo en la utilización de recursos materiales, humanos, tecnológicos, entre otros y que pone en funcionamiento numerosas oficinas, algunas actuando como una suerte de morgue temporaria de los expedientes, pero que, en definitiva, al decir de Hintze (2001a) van dando lugar a una superposición de intervenciones que finalmente sorprende con voluminosos expedientes; de aquí que el expediente, *“vehículo físico que atraviesa la línea de montaje organizativa trepando la jerarquía en busca de una decisión, se ha convertido en emblema del burocratismo estéril”* (Oszlak, 2002:24).

Lo cual invita a pensar si verdaderamente resulta eficiente el modo en el cual se sustancian los sumarios administrativos en la P.S.F., o es posible encontrar otros remedios ya sea en la normativa policial, en experiencias comparadas o en la propia teoría de la Administración Pública que refiera al mejoramiento de un Estado Eficiente, tal como enseña el Profesor Las Heras (2018) o el Dr. Corvalán (2018).

El interrogante no es menor, puesto que, si el sumariado vio limitado “temporalmente” su ascenso, y el mismo *“fue resuelto por absolución, sobreseimiento o archivo de las actuaciones, podrá solicitar se deje sin efecto la suspensión de su ascenso. Lo mismo ocurrirá cuando el sumario concluya con la aplicación de una sanción correctiva [...] esa solicitud será considerada y resuelta por el Ministerio de Seguridad, previo dictamen de la asesoría jurídica competente y, si hubiera correspondido su ascenso, propondrá el mismo al Poder Ejecutivo”* (Dec. Provincial N° 0423, 2013 – Art. 79).

En suma, luego de las observaciones realizadas, se podría aventurar que se vislumbra un círculo vicioso que lejos de reducirse parece repotenciarse año tras año como una suerte de *bucle*, tras no resolverse las actuaciones en el ejercicio presupuestario vigente y pasar al siguiente ya sea para financiar nuevamente la gestión; para actualizar el compromiso preventivo del gasto; para readecuar la planilla de la modificación en la Planta de Cargo al ejercicio vigente; para reelaboración de la norma; para la firma de un nuevo ministro; entre otros.⁶

En el medio de todo ese torbellino, no se puede perder de vista el grave perjuicio que se le podría generar al administrado que, luego de cargar con el daño moral de haber estado sometido a un largo procedimiento que puso en duda su situación de inocencia, cargaría con un daño laboral y económico al ver retrasado sus ascensos a mayores cargos, estancando su carrera y afectando sus ingresos. Como consecuencia, se abriría el juego a la judicialización de reclamos que terminarían en sentencias desfavorables para las arcas del Estado y, en efecto, dando intervención a Fiscalía de Estado.

El párrafo precedente, podría invitar a que futuros investigadores analicen si el uso del S.A. como herramienta del Derecho Disciplinario no estaría siendo manipulado como un instrumento de “castigo” por los propios superiores jerárquicos. De ser así, cabría preguntarse si dentro del catálogo de *buro-patologías acumuladas* que menciona Iacoviello (2021), podría incluirse la *sumariomanía* entendida como una enfermedad caracterizada por el obsesivo deseo de los operadores del régimen, de querer encauzar el comportamiento del subalterno a través de un S.A. Pero, como se dijo, eso podría ser objeto de estudio de futuras investigaciones, puesto que aquí se pretende “*afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación*” (Hernández Sampieri et. al., 2014:36), teniendo el debido cuidado de “*no ir más allá del trabajo y evitar desviaciones o perderse del camino*”, tal como lo expresa Duarte (2015:74).

⁶ La evidencia de lo expresado surge de la propia lectura y tratamiento de dichas gestiones que le corresponde realizar al investigador en el marco de sus tareas y funciones como personal del área presupuestaria de la cartera del Ministerio de Justicia y Seguridad. En otras palabras, dicha lectura no fue resultado de una solicitud formal de investigación, sino que el acceso a los mismos se justifica plenamente a partir del rol profesional del investigador como miembro activo de un área funcional que gestiona la información respecto a la existencia de cargo y crédito presupuestario. De esa manera tuvo acceso directo y regular a determinados expedientes referentes a la designación de aquellos agentes cuyo nombramiento había quedado en “suspense”. Esta posición privilegiada le permitió tener una inmersión directa en la lógica y la práctica del sistema, proporcionando una comprensión más profunda de los procesos, los tiempos, y los criterios aplicados.

Es decir que, frente a todo ello, cabría preguntarse si la utilización de recursos humanos, materiales, tecnológicos que se disponen en torno a una investigación sumarial, originada en una primigenia denuncia no estaría generando un dispendio institucional innecesario de recursos producto de un uso incorrecto de la herramienta del procedimiento disciplinario conocida como sumario administrativo; y si esto fuera así, ¿qué grado de significancia podría tener la cultura policial asociada a determinados patrones de conductas arbitrarias o altamente discrecionales? Si eso sucede, se podría estar quebrantando aquellos principios de economía, eficacia y eficiencia que exige la normativa (C.P.S.F., 2025; Ley Provincial N° 12.510, 2006; Dec. Provincial N° 0461, 2015; Dec. Provincial N° 4174, 2015), y que pregonan diversos autores como Las Heras (2006, 2009, 2018); Hintze (2001b) y Mejías (2017) entre otros.

Puede que la situación problemática presentada dependa de la subjetividad del lector; sin embargo, ya sea que usted se trate de un personal policial conocedor del tema, de un funcionario público que se ha topado con este tipo de actuaciones, de un académico estudioso de la eficiencia del Estado o la cultura policial o de cualquier otra alma que se encuentra leyendo estas líneas, el impacto visual o emocional que podría avizorar hasta el momento es que existe una situación que, de comprobarse, merecería ser analizada y mejorada, un sentimiento de insatisfacción expresa Rezzoagli L. (2005) que detona esta situación problemática.

Y por esa razón, a partir de lo expresado, se podría empezar a construir el problema, definiéndolo, clasificándolo, explicándolo y, posteriormente, evaluándolo a fin de proponer las mejoras dado que, compartiendo lo expresado por Subirats (1994b), se debería *“considerar los problemas como oportunidades de mejora, que una vez identificadas o definidas pueden poner en marcha la acción de los poderes públicos”* (ibídem, 1994b:4).

Desde luego que, comprender el régimen disciplinario desde la dimensión que se propone en este estudio, requiere trascender los límites de lo estrictamente jurídico ya que, si bien es cierto que el derecho disciplinario se inscribe indudablemente dentro del campo legal, el administrativista Alejandro Nieto (1970) expresaba que, su comprensión profunda requiere apoyarse en la ciencia de la Administración como herramienta interpretativa; ya que es precisamente desde esta disciplina donde podría identificarse el principio de eficiencia que permita acceder a la médula y esencia del régimen de responsabilidad administrativa.

Hacerlo de esa manera, sería el propósito de este trabajo.

1.3. Problema de Investigación

El problema a investigar entonces, se puede ubicar en aquellas áreas que gravitan entorno a la sustanciación de los sumarios administrativos que instruye la P.S.F., y para avanzar en esa dirección resulta necesario conocer los elementos que conforman la situación problemática conforme lo enseña Duarte (2015), y Hernández Sampieri et. al. (2014). Los mismos se podrían esquematizar de la siguiente manera:

Figura N° 3: Elementos que componen la situación problemática.



Fuente: Elaboración propia en base a Hernández Sampieri et. al. (2014:36).

1.3.1. Elementos Del Problema a Investigar

1.3.1.1. Objetivos.

La figura N° 3, representa a los Objetivos, como uno de los elementos que conforman la Situación Problemática.

Así como un GPS (*Sistema de Posicionamiento Global*) guía hacia un destino final, y que para llegar al mismo, hay que seguir una serie de pasos e indicaciones; de la misma manera la siguiente tesis se plantea un objetivo general que hace al planteamiento del problema. El mismo sería el propósito final de la investigación y, como tal, para alcanzar ese objetivo debiera ser necesario cumplir una serie de pasos, los cuales se identifican como objetivos específicos; que serían la hoja de ruta para lograr dicho objetivo principal.

En otras palabras, cada objetivo específico fue pensado para alcanzar una parte del objetivo general, de manera tal que el cumplimiento de todos los objetivos particulares, deberían hacer efectivo el cumplimiento del objetivo general. Pero la lógica concatenada de los objetivos específicos planteados se estructura de tal manera que resulta inusitado y, por lo tanto, como un desafío para el investigador, debido a que para llegar a cumplir un objetivo específico determinado es menester haber concretado el objetivo específico anterior.

Tabla N° 2: Objetivo General y Específicos

GENERAL	
OG	Determinar las tensiones que existen la cultura policial santafesina sobre el principio de eficiencia que debe regir en los sumarios administrativos. Dpto. La Capital – Prov. de Santa Fe 2025.
ESPECÍFICOS	
OE1	Clasificar y describir el corpus normativo que rige a la Policía de Santa Fe en lo que refiere al Régimen de Responsabilidad Administrativa y, principalmente, el principio de eficiencia en los procedimientos administrativos disciplinarios.
OE2	Identificar patrones de conductas asociados a la cultura policial que puedan afectar al principio de eficiencia referenciado en OE1.
OE3	Relevar y mensurar la percepción que tienen los agentes en actividad de la Policía de Santa Fe, (con destino en el Dto. La Capital) respecto de las conductas identificadas en OE2.
OE4	Contrastar la información relevada en OE3 con la opinión de diversos funcionarios operadores del sistema disciplinario.

1.3.1.2. Preguntas de Investigación.

Las siguientes preguntas, pretenden orientar el problema de investigación en una dirección; la dirección trazada en la hoja de ruta del cumplimiento de objetivos. Es decir que, a través de la búsqueda de respuestas a dichos interrogantes, el lector podría tener un panorama concreto sobre el tópico “cultura policial” y el grado de significancia con el “principio de eficiencia” que debe regir en los procedimientos sumariales de la P.S.F.

Como se pudo observar en la figura N° 3, las preguntas de investigación también representa uno de los elementos que conforman la Situación Problemática y, en ese sentido, las preguntas a investigar son:

Normativas del Régimen de Responsabilidad Administrativa y su resonancia con el principio de eficiencia:

¿Cómo se encuentra estructurada la normativa que rige a la P.S.F. en lo que refiere al Régimen de Responsabilidad Administrativa?

¿De qué manera el principio de eficiencia encuentra fundamento para ser aplicado al procedimiento de instrucción de sumarios administrativos?

¿Qué aspectos de la normativa resultan desatendidos con relación al principio de eficiencia que debe regir en la instrucción de sumarios administrativos?

Cultura policial y principio de eficiencia:

¿Cómo se define la cultura policial?

¿Qué dimensiones de estudio caracteriza a la cultura policial?

¿Qué rasgos de esas dimensiones podrían impactar en el principio de eficiencia que hace a la investigación de sumarios administrativos?

Prácticas y lógica de los funcionarios que intervienen en la sustanciación de sumarios:

¿Qué herramientas y métodos utilizan los instructores sumariales para la investigación del procedimiento disciplinario?

¿Por qué razón los sumarios administrativos exceden los plazos razonables de finalización?

¿Cómo resulta en la práctica la independencia de funciones entre quien denuncia, dictamina, investiga y sanciona?

1.3.1.3. Justificación.

En el punto 1.3.1.1 (Objetivos), se identificaron los propósitos por los cuáles se pretende llevar a cabo la siguiente investigación. Luego, en el apartado 1.3.1.2 (Preguntas de Investigación), se pudo apreciar una idea de las respuestas que se esperan obtener. Ahora bien, en este acápite podría encontrarse las razones que motivan y justifican la presente tesis, como otro elemento más que hace a la situación problemática en cuestión (Véase figura N° 3).

En ese sentido, la investigación se centra en un tema de relevancia importante para la Administración Pública, como lo es la eficiencia en los procedimientos.

Pero no se trata de cualquier procedimiento, sino que estamos frente al modo en el cual se sustancian los S.A. en la P.S.F., y se parte de la idea de que la prevalencia de determinados patrones de conductas propios de la fuerza policíaca, podrían producir deficiencias del proceso que afectan los principios de una buena administración, lo que podría generar diversos problemas como:

- **Mayores Costos:** La improcedencia para instruir sumarios administrativos producto de una mala aplicación del reglamento, podría generar como consecuencia la apertura de un procedimiento disciplinario costoso.
- **Arbitrariedad:** La manifiesta labilidad a la hora de fundar una denuncia por parte de los superiores podría generar un clima de impunidad dentro de la P.S.F, lo que podría afectar

negativamente la confianza entre pares y consecuentes perjuicios al momento de trabajar en equipos para mantener el orden y la paz social.

- **Demoras:** Las demoras en la investigación de S.A. podrían afectar negativamente los derechos de los agentes, tanto de los que son denunciados como de los que denuncian.
- **Desjerarquización:** El retardo en la resolución de sumarios, podría generar retrasos en la carrera del personal policial.
- **Judicialización:** Como consecuencia, se podría dar lugar a numerosos reclamos que posiblemente terminan fallando a favor del administrado y una pérdida económica para el erario público.
- **Superposición de Intervenciones:** Consecuentemente, se irían acrecentando las fojas de las actuaciones que con el paso del tiempo, sorprende con voluminosos expedientes que arribarían a un dispendio institucional innecesario, ya sea de recursos materiales, tecnológicos, humanos, entre otros.
- **Falta De Transparencia:** Todo lo dicho parecería señalar que se estaría quebrantando el objetivo de garantizar la máxima equidad, transparencia, eficacia y agilidad en la resolución de las causas que establece la normativa que rige la reglamentación del régimen disciplinario (Dec. Provincial N° 0461, 2015).

En efecto, el lector podría identificar razones concretas que justifiquen la siguiente investigación; sin embargo, lo que también motiva al investigador es su humilde deseo de poder hacer una contribución a la ciencia o, haciendo suyas las palabras de Rezzoagli L. (2005), que el trabajo realizado sea más valorado por lo que tiene de metodológicamente correcto que por lo que pudiera resultar de novedoso.

1.3.1.4. Viabilidad.

Un elemento no menos importante en la situación problemática planteada (Véase figura N° 3) es considerar la factibilidad misma de la investigación.

Como se ha dicho y se hará referencia a lo largo del trabajo, estudiar las instituciones policiales tiene sus limitaciones, principalmente en lo que refiere al acceso a la información. Por lo que, un aspecto a considerar por parte del investigador sería procurar reducir el número de inconvenientes, delimitando el objeto de investigación a un trabajo de campo más concreto y realizable ajustándose a los recursos financieros, humanos y materiales disponibles.

Tal como se verá en el marco teórico, numerosos autores coinciden que hacer un estudio de una institución policial conlleva cierto grado de dificultad fundada en el carácter hermético y reticencia de los agentes policiales a brindar información hacia el exterior. Frente a ello, y tal como se explicará en el apartado de la metodología de la investigación (Capítulo III), si bien la presente investigación ha sido diseñada con un cuidadoso enfoque metodológico, la viabilidad de la recolección de datos en un contexto institucional sensible como el de la Policía de la Provincia de Santa Fe presentó desafíos inherentes que han condicionado la selección de la muestra debido a la imposibilidad (a pesar del intento) de acceder a un marco muestral completo e individualizado de la totalidad de agentes.

1.3.1.5. Valuación de deficiencias.

Finalmente, el último elemento a considerar en la situación problemática es la evaluación de las deficiencias. Y, en ese sentido, la presente investigación ha ido madurando desde su génesis como mero tema de estudio, pasando luego por un proyecto de investigación, hasta llegar a convertirse en una tesis de posgrado. Con lo cual, parados hoy en esta instancia final, es de humilde reconocer que se fueron detectando errores; dificultades para poder conseguir determinados datos; deficiencias y reformulación de objetivos y preguntas a investigar.

Y eso se vio reflejado en las idas y venidas al “campo” de trabajo; consultas previas con informantes claves dentro de la institución policial; “sondear” qué tipo de información se podría llegar a conseguir; retroalimentaciones varias con el Director y Co- Director de tesis; y otras tantas reflexiones con otros colegas de estudio de la M.A.P.; como así también alguna que otra consulta con la coordinación académica de la maestría.

Luego de haber generado el entendimiento clave del fenómeno a investigar, fue necesario por un lado, aceptar lo expresado por Ovejero y Perez Jara (2024) al decir que no siendo éste un estudio semejante al de las ciencias exactas no sería posible establecer leyes que expliquen la relación de las variables; en otras palabras, siendo un estudio alineado a las ciencias sociales lo que predomina son mecanismos o secuencias de acontecimientos que vinculan unas cosas con otras. Por lo cual, el lector ha de saber que una gran falla que puede arrastrar este tipo de estudio es la multicausalidad de fenómenos que podrían explicar la falta de eficiencia que pueden existir en los procedimientos administrativos disciplinarios. En consecuencia, pretender aislar la causa a una sola variable que la explique (cultura policial) sería una abstracción que puede llevar a caer en un absurdo.

Por esa razón fue necesario, por otro lado, descomponer las variables de estudio en cualidades más simples y establecer conceptualmente las dimensiones de análisis que permitieron minimizar las deficiencias que pudieran existir. Hacerlo de ese modo, permitió al investigador preservar el resguardo epistemológico de su metodología de estudio a sabiendas de que pudieran existir otras variables o fenómenos que expliquen el objeto de estudio bajo otras perspectivas y eso podría ser motivo de nuevas investigaciones que enriquezcan el estado del arte.

Finalmente, dada la singularidad de la situación problemática planteada, otra deficiencia es que se adolece de estudios previos que vinculen ambas variables de análisis empero si se pudo encontrar fuentes de conocimiento que analizaron las variables por separado o vinculadas con otras variables.

Por su parte, a nivel institucional, no se cuenta en el portal de Gobierno Abierto con un *dataset* que arroje información sobre los procedimientos administrativos disciplinarios, cuestión sobre la que se volverá al final del trabajo.

De todos modos, al decir de Hernández Sampieri et. al. (2014), todo ello no fue óbice para desistir del objeto de estudio, al contrario se procuró realizar un trabajo científico que respete la estrategia propuesta en la metodología de investigación, intentando guardar el debido cuidado en la operativización de las variables y la prudencia correspondiente en la exposición de los resultados obtenidos.

Capítulo II: Marco de Referencia

2.1. Estado del Arte

Como se pudo ver en el resumen, el abordaje del presente trabajo de investigación, focaliza su atención en las siguientes palabras claves: “*cultura policial*” - “*Régimen disciplinario*” – “*Policía de Santa Fe*” – “*Principio de eficiencia*” – “*Sumarios administrativos*”, todos enmarcados dentro del objeto de estudio a investigar; que es la Institución Policial de la Provincia de Santa Fe, específicamente las áreas o secciones encargadas de los S.A., ya sea del Departamento Judicial (D5), al Unidad Especial de Asuntos Internos (U.E.A.I.) y de la Asesoría Letrada General (A.L.G.), limitados temporalmente al análisis del año 2025.

Con el propósito de contextualizar el problema de investigación y establecer el estado del arte de las variables analizadas, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura orientada a identificar estudios previos vinculados con la cultura policial y el principio de eficiencia en los procedimientos disciplinarios.

Para ello, se aplicó una estrategia de búsqueda estructurada en los principales portales y repositorios académicos de acceso abierto y referenciados tales como *ResearchGate*, *SciELO*, *RedALyC*, *Dialnet* y Google Académico; se utilizaron combinaciones de las palabras clave referenciadas mediante los operadores booleanos “*and*” y “*or*”, acotando progresivamente la búsqueda a los estudios que abordaran ambas dimensiones de manera simultánea.

El relevamiento permitió constatar una abundante producción teórica sobre la cultura policial (especialmente en torno a sus valores, resistencias al cambio y dinámicas corporativas) pero orientadas a estudios sociológicos, antropológicos, criminológicos. Por otro lado, una diversidad de estudios sobre eficiencia administrativa en la gestión pública. No obstante, la combinación de ambas variables dentro de un mismo marco analítico resultó escasa, lo cual evidencia una laguna académica respecto de la comprensión de la substanciación de sumarios administrativos desde una perspectiva de la eficiencia del procedimiento y la vinculación de ésta con la cultura policial.

En consecuencia, esta investigación se posiciona en ese espacio intermedio, integrando enfoques provenientes de la Ciencia de la Administración, al campo del Derecho Administrativo Disciplinario, para construir así un estudio descriptivo que permita analizar cómo la cultura policial condiciona (o potencia) la eficiencia de los sumarios administrativos instruidos por la P.S.F..

2.2. Antecedentes

El estado del arte que se expone a continuación no pretende agotar la vasta producción académica existente, sino destacar aquellos aportes que a juicio del investigador resultaron pertinentes para comprender y contextualizar el problema investigado. Para una mayor claridad expositiva, se la ha organizado en torno a dos ejes que reflejan las variables principales de esta tesis: por un lado, los estudios sobre cultura policial, y por otro, los desarrollos normativos y conceptuales vinculados al principio de eficiencia que deben regir en los procedimientos administrativos disciplinarios.

Con el propósito de ofrecer una visión general, los antecedentes seleccionados se organizan en distintos niveles (global, continental, nacional, regional y local), lo que permite entender que el núcleo de esta investigación (cultura policial y eficiencia del procedimiento disciplinario en el Departamento La Capital) comparte problemáticas comunes con matices particulares en cada contexto, no obstante se aclara que no es el propósito de este estudio hacer un análisis comparativo.

2.2.1. Cultura Policial

Hablar de cultura policial, implica remitirse a los aportes que a nivel internacional brinda el profesor y criminólogo Robert Reiner (Reino Unido), quien fue el pionero en introducir el concepto con aportes científicos y el cual refiere que *“el trabajo policial está principalmente influenciado por la(s) subcultura(s) policial(es) y por factores situacionales (tales como las características sociales, ubicación y comportamiento de aquellos con los que se encuentran), y no por consideraciones legales”* (Reiner, 2012/2015:15). En su clásico libro *“La Política de la Policía”*, Reiner describe las características principales de la cultura policial que, precisamente, son varios los autores que utilizan dichas características como dimensiones de estudio de sus investigaciones.

Así, por ejemplo, la investigación realizada por Pacheco en un estudio sobre la cultura policial de la comunidad Valenciana (España), analiza la misma a través de la exploración y medición del conjunto de dimensiones culturales más representativas que pueden vincularse a los funcionarios policiales, destacando que factores como el género, el origen étnico, el nivel educativo o el nivel en la jerarquía contribuyen a la formación de subculturas organizacionales, diferenciándose tanto a nivel horizontal como vertical en la estructura organizativa (Pacheco, 2015).

Por su parte, la investigadora Chan (2011) en su estudio sobre los reclutas de la policía en Australia, sostiene que cuando los cadetes pasan a formar parte de la institución, se corrompen con “*actitudes cínicas*” y “*prácticas desviadas*”; constituyendo la cultura policial una tierra fértil de prácticas no profesionales. Esto lo sostiene Pacheco en su tesis cuando, citando a Chan (1997, citado por Pacheco, 2015), afirma que para el agente policial existe mayor tensión “*puertas adentro*” que en las experiencias traumáticas del trabajo de calle, producto de los fuertes niveles de supervisión y corrección constante de conductas mediante reproches y recriminaciones.

De igual manera y, en una geografía más cercana (Chile), el doctor en antropología Tudela (2011) sostiene que, en las organizaciones policiales, se han naturalizado los procedimientos al margen de la ley y esto ha sido validado por su cultura, advirtiendo que cualquier intento de cambio de dichas prácticas antijurídicas por parte de los decisores políticos, termina por encontrar resistencia por los propios policías. Esto también lo expresa Reiner (2010) y Pacheco (2015) al mencionar el “conservadurismo” como una dimensión de estudio de la cultura policial.

Luego, en el plano nacional, un artículo publicado por Sain (2010), revela que la legitimación de prácticas abusivas [por parte de sus miembros] habilitó la utilización de medios ilegales como forma ordinaria de desempeño de las labores policiales habituales, tales como la “*construcción de versiones falsas*”; el “*ocultamiento*”, la “*destrucción o la fabricación de pruebas y evidencias*”; la “*falsificación o manipulación de testimonios*” o la “*preparación de testigos*”; la “*intimidación*”, la “*amenaza*” y la “*represalia sobre testigos o víctimas*”, haciendo que estas concepciones culturales favorezcan al hecho de que la policía siga gobernando puertas adentro con un alto nivel de autonomía.

Desde otra mirada, Sirimarco (2009), en una investigación sobre la formación que reciben los cadetes al ingresar a la policía, pone al desnudo aquellas claves y herramientas que hacen a la lógica y racionalidad de la institución, siendo necesario preparar al cuerpo para que obedezca y reaccione a la voluntad o presencia de una orden como si fuera su propia voluntad; en otras palabras “*volverlo manipulable*”, siendo el “*error*” corregido mediante el “*castigo*” y no por medio del aprendizaje; proliferando de este modo las sanciones que a menudo encuentran su cauce hacia el delta de la instrucción sumarial.

Por su parte, a nivel regional, y ya adentrándose en la P.S.F. aparece la figura de Bianciotto (2008) quien invita a revisar y debatir las categorías y nociones del concepto que otros

referentes teóricos formulan al respecto de la cultura policial con el fin de consolidar la comprensión y análisis de las problemáticas investigadas.

De la misma manera, también estudian a la policía santafesina algunos académicos locales de nuestra casa de estudio. Así, pues, en un artículo referido a la transformación de los mecanismos de control interno de la P.S.F., explicaban que las infracciones, entendidas como *“reglas formales combinadas con la cultura policial, no sólo genera discrecionalidad, sino además un amplio campo de arbitrariedad”* (Sozzo M. et. al., 2000:130) y, continúan su investigación diciendo que el régimen disciplinario es un mecanismo de control interno en su totalidad, ya que tanto sus *inputs* como sus *outputs*, permanecen dentro de las fronteras del sistema policial. Merece la atención decir que, de lo investigado por dichos académicos, aquí también se desprenden dos elementos de estudio de la cultura policial como lo es la discrecionalidad y la arbitrariedad (Reiner, 2010; Pacheco, 2015; Tudela, 2011 y Ghiberto, 2013).

No obstante, la socióloga Ghiberto (2013), en su estudio sobre la cultura de la P.S.F., específicamente de la que en su momento fue la policía comunitaria, resalta la idea de no utilizar el concepto [cultura policial] para *“estigmatizar”* a la institución ni los agentes, ni realizar pretensiones condenatorias; en efecto, analiza el comportamiento de sus miembros a través del acercamiento y el análisis en primera persona en la voz de sus integrantes.

En suma, se puede apreciar aportes valiosísimos por parte de los autores referenciados, pero no se puede evitar decir que los mismos obedecen a una visión sociológica, política, criminológica, y antropológica. La propia Bianciotto (2008:2) reconoce que los estudios existentes se orientan a abordar la problemática policial como *“índices de violencia, la sensación de indefensión de los ciudadanos, los pedidos por mayor seguridad, las políticas públicas que se llevan adelante en esta materia, como así también el ejercicio judicial y, obviamente, la práctica policial”*.

Sin embargo, pese a que ese no sea el carril que pretende tomar esta investigación, no significa que dichos ensayos se convierten en epístolas para numerosos estudiosos de la institución policial que, dado el carácter reservado de la misma expresa Tudela (2011), recurrimos a sus bibliografías para desarrollar nuevas contribuciones.

Así las cosas, no se pudo encontrar aportes de carácter científico que refieran de manera conjunta a la cultura policial y el grado de significancia que ésta pueda tener con la forma en la cual se sustancian los sumarios administrativos permitiendo, al mismo tiempo, conocer la

percepción que tiene el personal policial respecto a los patrones de conductas arbitrarios o altamente discrecionales asociados a los operadores del régimen disciplinario y que puedan afectar la eficiencia del procedimiento.

Al respecto de dicho concepto, se esbozan en el apartado siguiente algunas líneas de los antecedentes que a juicio del investigador resultaron interesantes.

2.2.2. Principio de Eficiencia

Con un enfoque alineado al campo del derecho administrativo, el catedrático Vaquer Caballería (2011), elabora un interesantísimo artículo en el cual trata de teorizar la noción jurídica de la eficiencia y su alcance en el derecho administrativo español, tanto desde una perspectiva general como también desde lo más particular de la regulación económica, aplicando y contrastando ese marco teórico en algunas reformas administrativas del gobierno español. Concluyendo que el criterio de eficiencia, como principio normativo del derecho positivo vigente, ha sido un elemento enriquecedor para el control de las decisiones discrecionales pero ha sido poco desarrollado y utilizado por los operadores del derecho administrativo.

En una geografía más cercana, Hachem y Gabardo (2018), analizan el principio de eficiencia en la Constitución brasileña examinando las consecuencias jurídicas objetivas generadas por el incumplimiento de dicho principio normativo, indicando los efectos que las conductas ineficientes generan sobre los agentes públicos, la actividad administrativa y los terceros perjudicados.

Por otro lado, en sintonía con el objeto de estudio de esta tesis, pero no relacionado con la esfera policíaca sino con otro organismo público de la ciudad de Lima, Aquino Común (2018), revela que los actos administrativos preparatorios emitidos en la fase instructiva del sumario administrativo se relacionan significativamente con la eficiencia misma del Procedimiento Administrativo Disciplinario.

A su vez, una investigación sobre el desempeño de la policía chilena realizado por Tudela (2012) utiliza un “*índice de percepción del desempeño policial*” para abordar el estudio de la eficiencia no solo desde una perspectiva econométrica, sino también psicosocial y sociopolítica. Y concluye diciendo que es enorme el vacío de la información en cuanto al modo de medir la eficiencia de la gestión policial, siendo necesario y urgente impulsar estudios enfocados en ese aspecto.

En ese sentido, un artículo realizado por Delgado et. al. (2022), establecen un valioso aporte al derecho administrativo disciplinario y lo hacen a la luz del análisis económico del derecho manifestando que, tanto los criterios de eficiencia como el estándar de prueba aplicable se analizan en relación con la multiplicidad de procedimientos de reclamación de sanciones y es la falta de sistematización en dichos institutos los que pueden generar ineficiencias en el desarrollo de los procesos sancionatorios por parte de la Administración del Estado.

2.3. Marco Normativo

Si bien el presente trabajo no pretende ser un estudio eminentemente jurídico, resulta necesario ordenar el conjunto diverso de leyes, decretos, reglamentos al que debe ajustarse el accionar de los operadores del régimen disciplinario policial, hacerlo de esa manera probablemente ayude a comprender lo que implica la eficiencia en los procedimientos.

Aunado a ello, el destacado administrativista Gordillo (2000:III 25), sostiene que el mayor reto en *“la aplicación del ordenamiento jurídico administrativo es partir de las normas y principios supranacionales y constitucionales y luego ir subsumiendo en ellas las normas de rango legislativo y reglamentario con decreciente valor normativo”*, y continúa diciendo que el problema radica en que se tiende a invertir el orden de jerarquía normativa y dar mayor importancia al más mínimo reglamento, aunque contravenga los principios generales del derecho, normas y principios legales, constitucionales y supraconstitucionales. No sería coincidencia si estos dichos y hechos puedan asemejarse a la realidad policial santafesina.

A los fines de no abrumar la lectura, se hará una breve descripción del andamiaje legal que debería estar presente a los fines de garantizar un procedimiento disciplinario ajustado a derecho, sin perder de vista las prescripciones que aluden al principio de eficiencia.

2.3.1. Constitución Nacional de la República Argentina

En materia de derecho procesal, no se deberían prescindir las garantías constitucionales de defensa en juicio, debido proceso, presunción de inocencia, tutela jurisdiccional efectiva (Art. 18). De igual manera, el rango constitucional que se le otorga a los tratados internacionales (Art. 75 – Inc. 22), impone a los operadores del régimen disciplinario el deber de respetar los mismos por encima de lo que establezca cada ley o reglamento.

2.3.2. Convención Americana de Derechos Humanos - Pacto San José de Costa Rica

Es de resonancia las garantías judiciales (Art. 8), el principio de legalidad (Art. 9), la protección de la honra y la dignidad (Art. 10), y la Protección Judicial (Art. 25) entre otros. A los fines de mayor profundidad de estos temas se invita a confrontar el tratado.

2.3.3. Ley N° 12.521 – Del Personal Policial

La P.S.F. se rige bajo la Ley N° 12.521 (2006); la misma define, entre otras cuestiones, los conceptos básicos como la escala jerárquica, los diferentes escalafones y subescalafones, los deberes y derechos del personal policial, incluyendo la estabilidad en el empleo y la superioridad policial. Además, regula aspectos como los traslados, los cambios de escalafón y el orden de precedencia entre el personal, entre otros aspectos.

Es a partir del Capítulo II, donde se regula el Régimen de Responsabilidad Administrativa del Personal Policial, pudiendo destacar como artículos relevantes (sin perjuicio de que luego será objeto de mayor análisis) el 39° (Garantías del procedimiento); el 42° (Transformación de faltas leves en graves); el 57° (Investigación de faltas); el 60° (Tribunal de Conducta Policial); y el 66° (Procedimiento).

Se resalta particularmente el articulado 57°, puesto que el mismo reza con meridiana claridad que *“La reincidencia o el concurso de tres (3) o más faltas leves se investigará por sumaria información breve y actuada”*, y este es un procedimiento que, en palabras de Repetto (2019:212), *“...sólo tiene por finalidad determinar si es preciso o no ordenar un sumario disciplinario”*. Lo dicho, no es un dato menor debido a que sugerir el inicio de un sumario administrativo cuando el camino para hacerlo es una información sumaria [que por doctrina se sabe ésta puede ser “cabeza de un sumario administrativo”], es caer en un error que por añadidura implica mayores perjuicios al administrado y a la administración.

Ahora bien, si la normativa es clara, ¿Por qué tejer esta trama? Es que en este tejido, algunas hebras provienen de la lógica del reglamento anterior (Decreto Provincial N° 4055/77), otras del nuevo decreto reglamentario (Dec. Provincial N° 0461/15), y en el entrelazado surgen nudos que dificultan la interpretación; en lugar de reemplazar los hilos viejos, se intenta tejer con los hilos nuevos sobre la misma urdimbre y, precisamente, el propósito de este análisis es desenredar esos hilos, separando lo que pertenece al esquema legal vigente de lo que es herencia de reformas no implementadas por completo, para así clarificar el sentido y alcance real de cada disposición, tal como se irá viendo en las normativas siguientes.

Por su parte el Capítulo V, que regula el régimen de Ascensos y Concurso, se destaca por su interés el Artículo 79° (Personal que se hallare bajo sumario administrativo).

Entre los deberes que se hace mención, el primero de todos es “*la sujeción al régimen disciplinario policial*” (Art. 23, Inc. “a”) y, aunque parezca una verdad de Perogrullo, los operadores del régimen disciplinario, también deben ajustar sus conductas al reglamento. Por lo tanto, cumplir eficientemente sus funciones (Art. 23, Inc. “f”), es parte de su labor. En efecto, alejarse de dichos preceptos debería ser motivo de un correctivo disciplinario, tal como lo establece el reglamento que a continuación se detalla.

2.3.4. Decreto N° 0461/15 – Reglamento del Régimen de Responsabilidad Administrativa

El actual reglamento del Régimen de Responsabilidad Administrativa, vino a poner sobre relieve la importancia de garantizar un adecuado funcionamiento de la organización, conseguir resoluciones ágiles y transparentes y procurar evitar la arbitrariedad en la aplicación de las herramientas disciplinarias, todo ello con el objetivo de garantizar la máxima equidad, eficacia y agilidad en la resolución de las causas, razón por la cual se diseñó la creación de un Organismo Administrativo de Conducta Policial, órgano encargado de la instrucción, investigación y resolución de las informaciones sumarias o sumarios administrativos (Dec. Provincial N° 0461, 2015 - considerandos).

Todo esto, implicó un cambio de paradigma con el anterior régimen disciplinario cuya punta de lanza era asegurar el normal funcionamiento de la institución pero considerando al principio de autoridad como fundamento para afirmar y mantener la disciplina, *siendo ésta la única forma de interpretar las normas de dicho reglamento* (Dec. Provincial N° 0426, 1972 – Art. 4).

Sin embargo, “*teniendo en consideración la magnitud de las transformaciones normativas, filosóficas y culturales que se [propusieron en dicha] reglamentación, se consider[ó] pertinente implementar [la] mism[a] en forma progresiva*”. Eso implicó que, “*hasta tanto entre en vigencia en forma completa [dicha] reglamentación, la investigación y resolución de faltas graves [siguió] realizándose de la misma forma y con el procedimiento [que estaban] vigentes*” (Dec. 0461, 2016, Art. 3). Lo resaltado, es propio del investigador y, pretende destacar la idea de que sólo la “investigación y resolución” es lo que permite remitirse al viejo reglamento, no así el inicio.

En otras palabras, complementando lo que se mencionó en la normativa descripta anteriormente, este reglamento trae una tajante definición de cuándo es que debe iniciarse un sumario administrativo; y es “*En todos aquellos casos que se debe investigar un hecho que*

puddere derivar en una sanción disciplinaria y que no corresponda el inicio de información sumaria ni la aplicación de una sanción directa”.

En efecto, el procedimiento para la investigación de faltas graves se debería “*iniciar*” conforme lo establece el nuevo reglamento y es la “*investigación y resolución*” de las mismas las que deben seguir “*...la misma forma y con el procedimiento hasta ahora vigentes*”. Es decir, remitiéndose al viejo R.S.A. que a continuación se presenta.

2.3.5. Decreto N° 4055/77 (Reglamento para Sumarios administrativos)

Resulta fundamental comprender el contexto histórico e institucional en el cual fue redactado dicho reglamento; ya que ello explica, en parte, por qué el mismo conserva estructuras procedimentales vinculadas a lógicas del antiguo sistema procesal de carácter inquisitivo. En ese sentido, no se profundizará aquí en un análisis exhaustivo de la norma, puesto que excede los alcances de la presente investigación. No obstante, cabe señalar que su permanencia vigente, pese a la sanción de nuevos marcos normativos más acordes con principios democráticos y de eficiencia administrativa, constituye un aspecto que podría ameritar una indagación específica en futuras investigaciones⁷.

No obstante, a modo de cerrar la trama introducida en las normas descritas anteriormente, resulta apropiado destacar que éste R.S.A. establecía en su capítulo VIII las causales de instrucción de sumarios; y así, se entendía que se debía iniciar sumario administrativo en los casos de faltas graves (Art. 37 – Inc. “a”), así como también resulta apropiado traer a colación las causas por las cuales se debe iniciar una información sumaria y, a diferencia del actual régimen, anteriormente se entendía que este procedimiento se utilizaba de manera “residual”; es decir, para todos aquellos casos en que no corresponda instruir un sumario administrativo (Art. 113 – Inc. “e”).

Ahora bien, como consecuencia de esta fusión de normas, si uno vuelve la mirada sobre la ley de personal policial, en la misma se plantea que “*El concurso de 3 faltas leves implican falta grave*” (Ley Provincial N° 12.521, 2006 – Art. 42) y es probable que se quiera tirar de ese hilo para hilvanar en un procedimiento inadecuado; y esto podría generar lo que alguna vez se

⁷ Una línea de investigación futura podría centrarse en analizar críticamente la vigencia del Dec. Provincial N° 4055/77, dictado en un contexto pre-democrático, en contraste con el nuevo Reglamento Disciplinario aprobado en 2015 (Decreto N° 461/15). Este estudio permitiría explorar sus tensiones y desafíos en el marco del derecho administrativo contemporáneo y de los principios de eficiencia, transparencia y buena gobernanza que hacen al régimen disciplinario.

enseñaba respecto del problema de poner un parche nuevo en una prenda vieja; no solo falla en repararla, sino que agrava el problema al rasgarse la costura.

2.3.6. Decreto N° 3268/18 (*Otorga facultades de investigación*)

La motivación que llevó al dictado de esta norma, obedece justamente a la falta de implementación completa del actual régimen reglamentario en lo que refiere al Organismo administrativo de conducta policial (Considerandos). En efecto, se le otorga facultades a la Secretaría de Control de Fuerzas de Seguridad para ordenar, designar instructor [o en su caso asumir la instrucción] y resolver actuaciones administrativas donde se juzgue la conducta de empleados policiales que puedan constituir faltas graves.

2.3.7. Decreto N° 0423/13 (*y modificatorios*) – Reglamento del Régimen de Ascenso y Concurso

La razón por la cual se trae a colación esta norma es porque regula un aspecto que resulta central en el marco de la situación problemática analizada. Se trata del artículo 79° (referido al personal bajo sumario administrativo y su participación en concursos de ascenso), previamente mencionado. A través de este régimen se buscó promover “*la conformación de una fuerza policial cuyos integrantes sean seres éticos, sociales y libres; identificados con los valores culturales nacionales y provinciales, respetuosos de las normas y preceptos constitucionales, conscientes de sus derechos y responsables de sus obligaciones ciudadanas*” (Dec. Provincial N° 0423, 2013). Sin embargo, como se verá luego en el marco teórico; es posible advertir que, en la práctica, el procedimiento disciplinario podría llegar a operar no solo como un mecanismo de resguardo del bien jurídico protegido, sino también (de manera indirecta) como una herramienta de “sanción encubierta”, al limitar y mantener “en suspenso” la carrera profesional, retardando su ascenso y no reconociendo diferencias salariales retroactivas; ello abriría la puerta a interrogantes sobre posibles usos discrecionales del régimen disciplinario y sus implicancias en términos de vulneración del tan mentado principio de eficiencia, tal como se amplía en el Anexo N° I, a los fines de no exceder con la lectura.

2.3.8. Resolución M.J.yS. N° 2372/2023 – Instructivo de Aplicación Del Régimen Disciplinario

Dicha resolución ministerial ha procurado sistematizar en un único instrumento los criterios jurídicos que anteriormente venían siendo aplicados bajo discrecionalidades diversas. En efecto protocoliza, a través de un instructivo, el procedimiento de aplicación del R.S.A el cual

será de uso obligatorio para todas aquellas dependencias que aperturan, instruyen y resuelven los S.A. (Art. 1); y siendo obligatoria también su incorporación como material de estudio en los cursos de perfeccionamiento del I.Se.P

2.3.9. *Código Procesal Penal de Santa Fe*

Cabe destacar que por medio de las disposiciones complementarias del Decreto Provincial N° 0461/15; y por Decreto Provincial N° 4055/77 (actualmente vigente), queda abierta la vía para utilizar el Código Procesal Penal para resolver cuestiones no previstas expresamente y en tanto no fuere incompatible con el reglamento del régimen disciplinario. Sobre esto se hará algunas consideraciones finales, puesto que dicho cuerpo legal trae consigo una figura jurídica que posiblemente permita optimizar la eficiencia del procedimiento.

No obstante, existen otras normativas que conforman el derecho positivo vigente y refieren de manera directa a la noción técnica del principio de eficiencia y, en ese sentido encontramos las siguientes.

2.3.10. *Ley Nacional N° 21.156. Ley Nacional N° 25.917.*

Existe a nivel nacional una serie de normas que regulan los actos, hechos y operaciones que hacen al ordenamiento y legalidad de las finanzas públicas.

En ese sentido, es de referencia el marco normativo fijado por la Ley Nacional N° 21.156 de Administración Financiera, cuyo primer objetivo que debe tenerse presente para su interpretación y reglamentación es, entre otros, el de “*garantizar la aplicación de los principios de [...], eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos*” (Ley Nacional N° 21.156, 1992 – Art. 4 – Inc. a). Este principio rector, es a su vez considerado en la ley que refiere al régimen general de Responsabilidad Fiscal, donde se puede apreciar que los gobiernos provinciales deberán calcular “*parámetros e indicadores homogéneos de gestión pública que midan [...] la eficiencia en materia de gasto público*” (Ley Nacional N° 25.917, 2004 – Art. 8).

A continuación de dicho articulado, la norma de alguna manera exhorta a las provincias a “*implementar un sistema integrado de administración financiera, compatible con el nacional*” (ibídem, Art. 9). Situación que, a nivel provincial tuvo su correlato con la sanción de la Ley Provincial N° 12.510 de Administración, Eficiencia y Control del Estado.

2.3.11. *Ley Provincial N° 12.510 – Administración, Eficiencia y Control Del Estado*

Continuando en el análisis normativo, resulta relevante detenerse en esta Ley cuyo título refiere expresamente a la “...Eficiencia... del Estado”. Sin embargo, al revisar su articulado inicial, se advierte que el alcance de la norma se circunscribe fundamentalmente a los actos, hechos y operaciones vinculados con la **administración y el control**, sin desarrollar de manera explícita el contenido operativo del principio de eficiencia. Incluso, si se continúa con la lectura de los artículos siguientes se podría reforzar esa idea en el sentido que su artículo segundo dice “*La Administración de la Hacienda Pública comprende [...]*” y luego, en su articulado tercero, se observa que “*El control en el Sector Público Provincial No Financiero comprende [...]*”. Sin dejar en claro que es lo que comprendería la “eficiencia”.

Esta característica podría interpretarse como un vacío legal para aquellos que pretendan excusarse de actuar de manera eficiente; pero la realidad es que en ambos casos, el principio de eficiencia queda implícito, puesto que la misma ley atribuye a la Sindicatura General de la Provincia – SIGEP - (órgano de control interno), la función de “*recomendar a las jurisdicciones la correcta aplicación de los [...] principios de economía, eficiencia y eficacia*” (Ibídem, Art. 186 – Inc. h) y, en ese sentido, se puede encontrar en la Res. N° 006 y 013 del 2009 de la SIGEP recomendaciones en ese sentido.

De la misma manera, el Tribunal de Cuentas – TCP - (órgano de control Externo), puede “*Recomendar a las autoridades correspondientes la adopción de las medidas administrativas que considere necesarias para prevenir y corregir irregularidades en la gestión [...] y lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en la misma*” (Ibídem, Art. 203 – Inc. i), así como “*Dictar normas que [...] abarque aspectos de eficiencia y eficacia*” (Inc. p).

En otras palabras, se podría entender que administrar y controlar han de ser las dos caras de una misma moneda cuya esencia que las liga es la eficiencia. Dicho de otro modo, la administración y el control han de ser los fines y la eficiencia ha de ser el medio para alcanzar los mismos.

2.3.12. Ley Provincial N° 14.256 Gobernanza de Datos y Acceso a la Información Pública

Uno de los principios rectores de un gobierno digital, precisamente es la eficiencia, cuyo objetivo es reducir los costos involucrados en los procedimientos internos del Estado (Art. 14 – Inc. “d”). En ese sentido, la normativa pretende realizar reingeniería en los procesos y estructuras, de manera tal que se permitan alcanzar el objetivo de simplificar, optimizar y modernizar los procedimientos administrativos y promover la eficiencia estatal (Art. 24).

Asimismo, la norma promueve la gestión eficiente de datos, de manera que el esfuerzo realizado en obtener los mismos sea proporcional a la utilidad que se logra (Art. 40 – Inc. “d”). Como aporte, la ley establece la figura del domicilio digital como un medio válido para realizar notificaciones con los mismos efectos jurídicos que las realizadas en formato papel (Art. 21).

2.3.13. Decreto Provincial N° 0496/2025 – Programa de Simplificación y Desburocratización de la Administración Pública Provincial

Mediante el presente decreto, se crea el programa institucional “SIMPLE”, el propósito va alineado con la política de introducir mejoras continuas en los procedimientos a los fines de hacerlos más eficientes. Lo interesante es que se promueve la adopción de buenas prácticas en materia de simplificación implementando incentivos para aquellas áreas que logren introducir cambios significativos, optimizar sus procedimientos administrativos o reducir tiempos de gestión.

2.3.14. Decreto Provincial N° 0400/2024 – Despapelización de la Administración Pública

Como bien puede apreciarse en dicha norma, el principio de eficiencia podría ser materializado en algo concreto dentro del procedimiento disciplinario (reducción del uso del papel) y no solo eso, sino que también la norma establece parámetros medibles: “*imprimir doble faz y en modo de economía de tinta*” (Art. 3 – Inc. “b”); “*reducir los márgenes de impresión y el espaciado e interlineado...*”(Art. 3 – Inc. “c”); asimismo, se obliga a “*las áreas requirentes [de papel] “a presentar [...] un plan de trabajo tendiente a la disminución de las cantidades de impresiones que realizan*” (Art. 2 – Inc. “e”).

2.3.15. Decreto Provincial N° 4174/2015 - Trámite de Actuaciones Administrativas

Este decreto vino a mejorar los procedimientos de gestión internos, tendiendo al logro de los “*más altos estándares de transparencia y eficacia en la gestión pública provincial*”, a la simplificación de los trámites inherentes a ésta última y a la optimización de los tiempos de respuesta en la resolución de las gestiones administrativas. Si bien no luce de manera elocuente el principio de eficiencia con todas sus letras, ha de interpretarse de manera análoga el “*principio de economía procedimental*” el cual reza que:

“El procedimiento administrativo debe desenvolverse con el menor gasto y la máxima celeridad, con sencillez y eficacia, tanto para la parte como para los demás interesados, de manera de poder reunir, dentro del menor tiempo y con el mínimo dispendio, todo el material necesario para la regular comprobación del estado de hecho y la toma de una decisión por parte de la autoridad competente.” (Dec. 4174, 2015 - Art. 1 – Inc. 5)

No obstante, se destaca también, por el interés en esta investigación, el resto de los principios que a título “meramente enunciativo” se exponen, como ser “tutela administrativa efectiva”; la “verdad material”; “valoración de la prueba”; “imparcialidad de los órganos administrativos”; “asistencia a la parte no instruida”; “informalismo e interpretación favorable al administrado”; “actuación de oficio”; “debido proceso”, entre otros.

2.3.16. Ley Provincial N° 14.237 - Emergencia en Seguridad Pública

Actualmente la Provincia de Santa Fe, sancionó con fuerza de Ley el Estado de Emergencia en Seguridad Pública, en la misma se fija entre otras medidas, *“incorporar la tecnología necesaria para incrementar la eficiencia de los procesos de trabajo y mejorar los rendimientos”*; *“Diseñar un sistema que facilite la eficiencia operativa, de manera de agilizar los procesos de trabajo”*, *“garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos”*.

2.3.17. Ley Provincial N° 13.230 - Ética en el Ejercicio de la Función Pública

Esta normativa regula deberes y pautas de comportamiento ético como *“cumplir y hacer cumplir estrictamente la Constitución Provincial, las leyes y los reglamentos”* (Art. 2 – Inc. “a”); *“Fundar sus actos y mostrar la mayor transparencia en las decisiones adoptadas sin restringir información”* (Art. 2 – Inc. “e”) entre otros preceptos cuyo incumplimiento puede derivar en la instrucción de sumario o poner en funcionamiento los mecanismos necesarios para deslindar las responsabilidades que en cada caso correspondan (Art. 14).

Aunado a toda esta batería normativa, y no por último menos importante, existe una serie de recomendaciones que componen el llamado *“soft law”*, los cuales deberían también ser consideradas por los operadores del régimen disciplinario. Así por ejemplo, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), organismo internacional de obligada referencia en las áreas de su competencia, promueve el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la

Administración Pública⁸, entre sus documentos doctrinarios de relevancia para el tema de estudio, se podría destacar:

2.3.18. Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006)

El código se inserta en las tendencias universales promotoras de la construcción de conductas que guíen el ejercicio correcto de las diversas prácticas de buen Gobierno, entre estas se destaca por su interés el Punto IV – Reglas vinculadas a la gestión Pública -, donde el principio de eficiencia es la norma de conducta que deben seguir quienes integran el Poder Ejecutivo.

2.3.19. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2018)

La Carta, surge como propuesta para adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas, adoptando estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública que eleve a un nivel de excelencia la calidad de los procedimientos. En esa dirección, el principio de eficiencia surge como *“la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución”* (Cap. II – Pto. 14); que se *“propenda a la utilización racional de los recursos públicos”* (Cap. II – Pto. 15); *“que contempl[e] la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos”* (Cap. II – Pto. 17); y *“la mejora de la calidad en la elaboración de normas y el análisis de impacto normativo, la agilización y la simplificación de los trámites administrativos”* (Cap. IV – Pto. 14).

2.3.20. Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública (2013)

Esta Carta destaca que, el quehacer público debe promover los derechos fundamentales de las personas fomentando la dignidad humana de forma que las actuaciones administrativas armonicen criterios de objetividad, imparcialidad, justicia y equidad, y sean prestadas en plazo razonable. En ese sentido, una vez más el principio de eficiencia cobra fuerza *“obliga[ndo] a todas las autoridades y funcionarios a optimizar los resultados alcanzados en relación con los recursos disponibles e invertidos en su consecución en un marco de*

⁸ <https://clad.org/acerca-de/clad/>

compatibilidad con la equidad y con el servicio objetivo al interés general” (Cap. II – Pto. 7); *“guiado por el uso racional de los recursos públicos disponibles”* (Cap. II – Pto. 8).

2.3.21. Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016)

Más allá de que los pilares de esta carta, como la citada precedentemente, guardan relación con un servicio a la ciudadanía, lo propio es que repercuten indefectiblemente puertas adentro de las instituciones públicas. De esa forma, dentro del capítulo tercero (Criterios orientadores y principios de la Carta), se puede encontrar en el punto “g” al principio de eficacia y eficiencia como la *“búsqueda de la optimización de los resultados alcanzados en relación a los recursos disponibles e invertidos para su consecución en un marco de compatibilidad con la equidad y con el propósito de servir al interés general”*.

2.3.22. Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública (2018)

Aquí se resaltan las buenas prácticas y el comportamiento honesto de los servidores públicos que, para el caso de estudio, resulta de vital importancia puesto que estamos en presencia de un análisis crítico del régimen de procedimientos disciplinarios en el cual se sustancian los sumarios administrativos en la P.S.F.

2.3.23. Constitución de la Provincia Invencible de Santa Fe

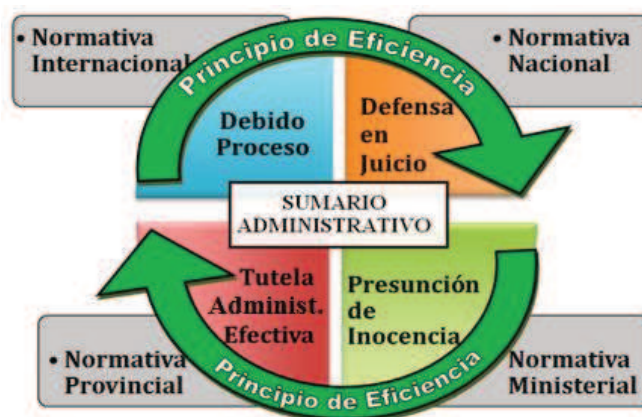
Más allá de los derechos esenciales básicos que ratifican lo dicho precedentemente, y que ya se encontraban en la anterior constitución, se resalta la incorporación de algunos principios a los cuales adhiere la Provincia; y, entre ellos, resulta de interés nombrar que *“se promueve un sistema de gestión eficiente”*; se *“incentiva la calidad de políticas públicas basada en datos y evidencia científica”*; y se *“impulsa la planificación mediante análisis y medición del desempeño institucional”* (C.P.S.F., 2025 – Art. 45). Se debe *“garantizar una gobernanza basada en [el] principio de eficiencia”* (C.P.S.F., 2025 – Art. 46); y para cumplir con todos esos preceptos se le atribuye al Poder Ejecutivo el deber de organizar la Administración Pública con eficiencia, economicidad y oportunidad, promoviendo la mejora continua con el propósito de optimizar su organización y funcionamiento” (C.P.S.F., 2025 – Art. 107 – Inc. 8).

En suma, como corolario de todo este andamiaje legal, resulta posible apreciar que el criterio de eficiencia (ver Figura N° 4) ha quedado configurado como un principio normativo del

derecho positivo vigente y como tal, no debería ser soslayado sino por el contrario debería encontrar su razón de ser en el procedimiento administrativo disciplinario.

Habiendo clasificado y descrito el *corpus* normativo que rige a la P.S.F. en lo que refiere al Régimen de Responsabilidad Administrativa en general y el Principio de Eficiencia en los procedimientos en particular, resultaría beneficioso avanzar hacia el objetivo específico N° 2.

Figura N° 4: Mapa general del marco normativo que debería regir en los sumarios administrativos de la P.S.F.



Fuente: Elaboración propia

2.4. Marco Teórico

2.4.1. Consideraciones Preliminares

Antes de comenzar el desarrollo del marco teórico, es menester realizar una serie de consideraciones que pretenden expresar algunos supuestos sobre los que ha sido elaborada la teoría; sirviendo, al mismo tiempo, para establecer el sentido en el que se utilizan ciertos conceptos.

De esta manera, se parte del planteo general que “*la Policía de la Provincia de Santa Fe es la **institución** que tiene a su cargo el mantenimiento del orden público y la paz social [...]*” (Ley Provincial N° 7395, 1975, Art. 1°). Se destaca en negrita el carácter de “institución” para entender, al decir de Hintze (2007) que, las instituciones han sido creadas para satisfacer necesidades actuando con arreglo al orden jurídico vigente en la sociedad en la que interactúa, convirtiéndose de esa manera en una organización en cuyo ámbito, los recursos que utiliza se transforman en resultados a través de un proceso interno de generación de valor agregado (Hintze, 1999), tornándose esencial la noción de optimizar el empleo de dichos recursos (*input*) para lograr la mejor manera de generar resultados (*output*) de una manera eficiente.

Esto que resulta comprensible y realizable para cualquier organización privada que busca maximizar sus ganancias, adquiere ribetes especiales cuando se trata de organizaciones estatales. Y, en el análisis singular de esta investigación, podría resultar interesante el estudio puesto que en términos presupuestarios, la P.S.F. (luego del Servicio Educativo Oficial) es el programa que mayor cuantía tiene en la composición general del gasto público⁹ y, por lo tanto, legítimo sería ajustar sus procedimientos a los principios de economía, eficiencia y eficacia que propone la Ley N° 12.510 de Administración, Eficiencia y Control del Estado, entre otras normativas referenciadas, así como también la reciente reforma de la Constitución de la Provincia Invencible de Santa Fe.

Sucede que la P.S.F, se organiza “*en forma de un cuerpo centralizado en lo administrativo*” (Ley 7395, 1975, Art. 54°) pero, como se puede observar, dicha ley orgánica data del año 1975 y, a la fecha, su estado orgánico ha crecido voluminosamente; ha adquirido nuevas funciones y mayores recursos; ya no se trata, entonces, de un “*organización simple*” como plantea Mintzberg por lo que, siguiendo sus criterios, es lógico pensar que “*su naturaleza centralizada la hace inefectiva para tratar con un ambiente que se ha vuelto complejo*”. (1991:136)

En efecto, la forma de comprender cómo la P.S.F. administra sus recursos (en lo que respecta al objeto de estudio), y si al mismo tiempo lo hace de forma eficiente, implica [en parte] conocer su funcionamiento, su ideología, su comportamiento, sus creencias, sus valores, en otras palabras conocer su cultura organizacional, y para ello resultaría necesario introducirse en el interior de la institución y, de esa manera, llegar al corazón mismo de sus “*asuntos internos*”.

Como puede apreciarse, las consideraciones recién presentadas contienen un conjunto de ideas generales por cuanto constituyen los ejes centrales del presente estudio. En efecto, a medida que se vaya continuando con la lectura, se intentará ir abriendo el surco y ampliando el *flow*¹⁰ de conocimiento en base a las teorías que se proponen y que permitan dar sustento a la comprensión de la cultura policial y el grado de significancia que ésta podría tener con el principio de eficiencia que debe regir en el procedimiento disciplinario, sin perjuicio de que, como ya se ha dicho, puedan existir otros factores que afecten la misma.

⁹ Fuente: Ley de Presupuesto Santa Fe N° 14.385, 2025: p. 74 (Seguridad de Personas y Bienes), p. 77 (Servicio Educativo Oficial).

¹⁰ Cfr. Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. (2014). The Concept of Flow. In Flow and the Foundations of Positive Psychology. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16

2.4.2. Cultura Organizacional

2.4.2.1. Definición y evolución.

El concepto de cultura organizacional ha experimentado un desarrollo significativo desde su aparición en las ciencias sociales a mediados del siglo XX. Así todo, Pacheco (2015) se expresa diciendo que no existe una definición que sea aceptada universalmente tanto para la comunidad académica y científica como para el ámbito aplicado de las organizaciones. Razón por la cual, esta investigación adhiere a las palabras de Longo Gasser (2017:56) y, en una aproximación inicial, se podría decir que se trata de *“un conjunto de valores (criterios de juicio moral), creencias (explicaciones de las experiencias compartidas) y entendimientos o símbolos (representaciones de valores y creencias) que los integrantes de un grupo tienen en común”*. Esas prácticas compartidas por los miembros de la organización influyen en su comportamiento y desempeño, reconociendo las mismas como válidas y llegan a transformarse en premisas básicas que se encuentran arraigadas en el grupo, considerando inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa (Longo Gasser, 2017:58; Blutman, 2005:2).

El lector ha de saber que existen sendas definiciones, tantas como autores pretenden investigar sobre el tema, pero siendo que el objeto de esta tesis obedece a un concepto más específico [cultura policial], resulta apropiado quedarse con esa idea y pasar a describir algunos efectos de la cultura organizacional. No obstante, la decisión de ir en esa dirección no podría ir en contra de la obligación de referenciar algunos autores a los cuales se invita a confrontar para dejar abierta la vía a quienes quieran ampliar el concepto; así, pues, se destacan Schein (1992), Blutman (2005), Chiavenato (2009), entre otros.

2.4.2.2. Efectos de la Cultura Organizacional.

Este concepto que ha cobrado auge a partir de los procesos reformistas del Estado hacia fines de la década del '70 y siguientes, fue el fenómeno que plantea Blutman (2005) como condicionante de la vinculación inmediata entre la formulación de políticas públicas y su aplicación, lo cual hace pensar que estudiar este fenómeno y sus efectos se ha tornado cada vez más evidente. Se cree que la cultura organizacional incide directamente en el comportamiento de los empleados públicos, determinando cómo interpretan las normas, cómo interactúan entre sí y cómo toman decisiones, esto lo sostiene Pacheco (2015) en su tesis al decir que la cultura tiene efectos sobre los hábitos del comportamiento y del pensamiento de los individuos.

Por su parte Chiavenato (2009), se manifiesta diciendo que muchas veces se ven los efectos pero no se lo asocia directamente a la cultura organizacional, ya que ésta no es algo que se pueda palpar y, alegóricamente, lo asimila a un iceberg; en el sentido de que sobre la superficie se logra ver lo evidente, pero es en la parte sumergida donde se desarrollan los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir.

Schein (1992) completa la idea diciendo que los efectos no son sólo profundos, sino que además son “*esquemáticos*”; es decir, muchos de los empleados aparentan actuar de la misma manera, los nuevos ven esa conducta y simplemente la repiten. En efecto, no pareciera ser que el comportamiento obedezca a algo casual, sino como algo intencionado, “*esquemático*”.

Pacheco (2015) completa esta idea diciendo que, dichos comportamientos reducen la incertidumbre y favorecen la seguridad del agente al proporcionarle un “modelo de conducta”.

En suma, estas características generales pretenden introducir a un concepto más específico como ser la cultura de la P.S.F. y, a partir de ahí, profundizar en los valores y supuestos básicos subyacentes en el sistema disciplinario que involucra tanto a denunciados, superiores jerárquicos (jefes), asesores letrados, sumariados y en última instancia quienes han de resolver y controlar.

2.4.3. Cultura Policial

2.4.3.1. Aproximación al Concepto.

Como requisito ineludible, resultará clave en este entramado, hacer eco de las palabras de la socióloga Ghiberto quien resalta la importancia de “*evitar pensar la cultura policial como la influencia maligna que justifica las injusticias rutinarias que se perpetúan a través del trabajo policial*” (2013:6; 2019:15) o lo que Waddington propone al estudiar la cultura policial como una concepción alternativa, “*one that is ‘appreciative’, rather than condemnatory*”¹¹ (1999:287) hacerlo de esa manera no sólo apunta a un resguardo epistemológico de una institución con cientos de años de historia, sino también para darle el carácter científico que amerita el acercamiento a este objeto de estudio.

Así todo, Pacheco (2015) sostiene que el concepto de cultura policial presenta las mismas dificultades a las planteadas párrafos arriba cuando, en sentido general, se referenciaba a la cultura organizacional; sencillamente, porque la institución policial es una organización más

¹¹ Traducción según Google Traductor: “una concepción alternativa que sea ‘apreciativa’, en lugar de condenatorio”

(Ley Provincial N° 7395, 1975 – Título II), razón por la que intentar definir el concepto puede resultar tan complejo que termina siendo poco definitivo. Por lo tanto, se puede decir que:

- Se trata de *“un sistema de valores y entendimientos compartidos que se pasan de una generación de policías a la siguiente”* (Chan, 2011:62).
- Se refieren a *“prácticas, reglas y principios de conducta aceptados que se aplican situacionalmente y son fundamentos y creencias generalizadas”* (Manning, 1989:360 citado por Waddington, 1999:288). Asimismo, el concepto de cultura policial no es homogéneo ni monolítico, sino que la propia organización desarrolla distintas *sub-culturas*, ya sea entre policías de calle y de oficina; entre mandos superiores e inferiores; entre otros, (ibídem).
- Pacheco, haciendo eco de las palabras de Chan expresa que *“la cultura de la policía es una capa informal de normas y valores que operan jerárquicamente bajo la rígida estructura de las organizaciones policiales”* (Chan, 1997: 43, citado por Pacheco, 2015:142). Por otro lado, sostiene que la cultura policial es un determinante de la actividad policial; en consecuencia, podría entenderse como una *“variable independiente que explica otras variables dependientes como [...] las conductas discrecionales en la aplicación de la ley”* (ibídem:144).
- Se relaciona a un conjunto de reglas informales que funcionan como un proceso subterráneo de guía y que configuran la fuente primaria del accionar policial (Sozzo et. al., 2000).
- *“está compuesta por experiencias cotidianas que conformarían un tipo de conocimiento práctico que se emplea y que es esencialmente informal, adquirido a través de procesos de socialización paralelos y dominantes, que inducen formas de actuar y de pensar que en la mayoría de los casos difiere de lo aprendido en los primeros tiempos de la formación y el entrenamiento policial básico”* (Tudela, 2011:129)

Puede apreciarse, entonces, una diversidad de elementos que sirven para entender el complejo constructo de la variable cultura policial. Por esa razón, esta investigación no pretende formular un concepto que reúna adecuadamente todos los elementos que en este acápite se han esbozado; más aún, procurar hacerlo sería osado para el investigador toda vez que cualquier intento por definir la cultura organizacional de la P.S.F. no haría más que redundar en lo dicho por otros académicos de sobrestimada trayectoria.

Sin embargo, esta investigación tomará como punta de lanza estas primeras concepciones y otros elementos que irán surgiendo a los fines de construir las bases teóricas que den sustento a la hipótesis que posteriormente se pretenda formular.

Pero antes de avanzar en esa dirección, resultaría de importancia hacer una breve pausa en la lectura y tener presente la *hoja de ruta* establecida en el planteamiento del problema descrito en el capítulo I, cuyo propósito segundo rezaba “*Identificar patrones de conductas asociados a la cultura policial que puedan afectar al principio de eficiencia referenciado en Objetivo Específico 1*” (Objetivo Específico N° 2 – Capítulo I).

En consecuencia, Tudela (ibídem:25) sostiene que, a la luz de la cultura policial, el control interno no es asumido como una herramienta de gestión y eso genera importantes consecuencias; siendo uno de los factores más decisivo “*el efecto negativo que tienen los regímenes disciplinarios, ya que siendo claros, son en verdad débiles y amplían los espacios discrecionales del funcionario, entregando mensajes equívocos, tales como: -no hay consecuencias si no se sigue la norma-*” y esto no hace más que generar un caldo de cultivo para la arbitrariedad.

Estas dos expresiones [discrecionalidad y arbitrariedad], que con frecuencia podrían ser asociadas a la cultura policial, pero que poco bien hacen al régimen disciplinario serán los pilares elegidos por el investigador para desarrollar la teoría y, en base a ello intentar identificar las grietas por las que se filtran las conductas inapropiadas que puedan afectar el principio de eficiencia que debe regir en el procedimiento administrativo disciplinario.

En sentido figurado, la figura N° 5 viene a representar la manera en la cual se va construyendo el procedimiento sumarial aferrado a conductas arbitrarias y discrecionales que se erigen sobre una cultura policial que caracteriza a la institución y que, en definitiva, serán los elementos estructurales que dan sustento al acto final conclusivo. Pero ante la inexistencia de la figura de un Coordinador General que “*garantice la calidad y eficiencia*”; que “*implemente y ejecute sistema de control y auditoría interna sobre los procedimientos*”; que “*gestione capacitación y actualización técnica para mantener un nivel óptimo de conocimientos*” y que “*garantice la adecuada gestión de los recursos económicos y materiales asignados*” (Dec. Provincial N° 461, 2015-Título II: Funciones del Coordinador General); no resulta posible corregir y subsanar las prácticas informales que operan bajo la rígida estructura de la organización policial y que terminan generando vicios groseros en el procedimiento, que sin perjuicio de la (in)validez de los mismos, no hacen más que arribar a

improductividades que podrían vulnerar el principio de eficiencia que debería regir en todo procedimiento administrativo.

Figura 5: Representación de la discrecionalidad y arbitrariedad policial como pilares que dan sustento al procedimiento sumarial.



Fuente: Creada por Gemini, la inteligencia artificial de Google, a partir de ciertos *prompt* introducidos por el investigador.

2.4.3.2. De la Arbitrariedad y la Discrecionalidad Policial.

El foco está puesto en que el agente policial viene formado y preparado para actuar de manera discrecional frente a diversas situaciones que lo hacen elegir, entre las distintas posibilidades, la que mejor resguarde el interés público tutelado (García Navarro, 2015; Tudela, 2011; Díaz Arias, 2020).

El problema para los operadores del sistema disciplinario es que los mismos deben ceñirse y ajustar su accionar a un procedimiento reglado cuyo margen de actuación discrecional se reduce de manera drástica (Nieto, 1970); tal es así que el profesor Las Heras, citando a Foucault, señala que *“en el sistema de la ley, lo indeterminado es lo que está permitido; en el sistema del reglamento disciplinario, lo determinado es lo que se debe hacer, y por consiguiente todo el resto, al ser indeterminado, está prohibido”* (Las Heras, 2006; Las Heras, 2009).

Así todo, aún cuando se definan con precisión los procedimientos y normas a seguir, la discrecionalidad con la que pueden actuar los operadores del sistema disciplinario pueden generar un cuadro incierto o bien anómico respecto de su accionar (Tudela, 2011).

Pacheco por su parte, resalta una distinción entre la *discrecionalidad delegada* y la *discrecionalidad no delegada* y, parafraseando a Skolnick (1966, citado por Pacheco, 2015:165), expresa que la primera es propia e inevitable del trabajo del policía en el que se deben tomar decisiones dentro de los márgenes legales y de la función policial (detener uno u otro vehículo, chequear a uno u otro individuo sospechoso, desestimar una u otra prueba,

entre otros), en cambio la segunda es aquella en la que priman las actitudes personales por encima de las normas legales y organizacionales en la toma de decisiones, como expresión de poder no autorizado (decidir cómo y cuándo sancionar, qué normativa aplicar, a quién sobreseer, qué tiempo tardar en responder, entre otros).

Esta última cita puede servir de puntapié para traer a colación lo que expresa Díaz Arias (2020:250), en su estudio sobre la Policía de España, al decir que antes de sugerir el inicio del procedimiento [bien podría decirse sumario administrativo], los operadores del sistema disciplinario pueden determinar si existe una base racional mínima para estimar que efectivamente se ha cometido una infracción; esto es facultativo, es discrecional y *“pretende evitar la incoación infundada de un procedimiento sancionador con los correspondientes efectos, siempre desagradables para el presunto culpable, aunque luego se demuestre la falta de culpabilidad”*.

Como se verá más adelante, y haciendo eco de las palabras del profesor Las Heras (2018) al caso argentino, las reglas no se respetan, por el contrario son eludidas mediante atajos o galimatías y buscando zigzagueos para evitar sus exigencias, algo similar a lo que plantea el Doctor Hauque (2012:53) en otro campo de la administración pública (finanzas) aunque de gran aplicación en la Policía, utilizando aquella vieja locución latina que reza *“video meliora proboque, deteriora sequor”* (*“veo lo mejor y lo apruebo, pero sigo lo peor”*); y, aunque parezca alejado en el tiempo, de modo similar se expresaba el apóstol San Pablo en su epístola a los cristianos de Roma al reconocer que la Ley era buena, pero no pudiendo hacer el bien que uno debe terminar haciendo el mal que no quiere¹².

De alguna manera, esto podría inferir que existen lógicas, pensamientos y modos de actuar que operan por dentro de la institución y por más que uno aisladamente pueda entender que no es correcto el proceder; la cultura del grupo le impone ese modo de actuar como regla de conducta a seguir. No obstante hay que recordar que, si bien el Estado otorga a los operadores del régimen disciplinario un cierto margen de libertad para tomar decisiones, éste margen está limitado para evitar los abusos y exigir el respeto a reglas de raigambre constitucional para *“garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales del funcionario o empleado policial, de defensa y del debido proceso legal”* (Ley N° 12.521 – Art. 39, 2006), entre otros.

¹² El libro del Pueblo de Dios. La Biblia. (1997). Nuevo Testamento. Romanos 7, 19. Traducción argentina. 16° Edición. España.

En efecto, destacados administrativistas del derecho argentino como Ivannega (2005) y Cassagne (2008) expresan que la actividad discrecional de la Administración es susceptible de ser revisada incluso, también, anulada cuando los funcionarios se comportan con manifiesta arbitrariedad.

Ahora bien, llegados a este punto de inflexión, resulta irresistible para el investigador plantear el interrogante, ¿de qué manera la normativa podría garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales del sumariado? Si la facultad de investigar es una potestad que tiene la Administración con el objeto de preservar la buena marcha del administrado y su relación con el empleo y, entendiendo que esa facultad, actualmente, recae en el personal policial dotado de amplias atribuciones para investigar los hechos, ¿Quién se encargaría entonces de revisar los dictámenes emitidos previo al acto de apertura de la instrucción sumarial? ¿Quién se encargaría de examinar el proceder de los instructores tanto en su investigación como así también en el acto conclusivo? ¿Quién revisa la legalidad del acto resolutivo que pone fin al sumario? Porque, por más forjada y seguridad jurídica que plantee la norma, la misma; no sería más que garabatos escritos en un papel sino goza de los brazos de un buen ejecutor. ¿Cuáles serían entonces los mecanismos de *checks and balances* que regulen los excesos que puedan cometer los operadores del sistema disciplinario en el ejercicio de sus funciones?

Como se dijo, el Decreto Provincial N° 0461/15 vino a traer la solución a esos interrogantes, con la creación del Organismo Administrativo de Conducta Policial y, dentro de éste el Tribunal de Conducta Policial. Sin embargo, teniendo en consideración la magnitud de las transformaciones normativas, filosóficas y culturales que se proponían en dicha reglamentación, se consideró pertinente implementar el mismo en forma progresiva pero, mientras tanto, se sigue aplicando el antiguo R.S.A. (Dec. 0461, 2015 – Art. 3) que guarda consigo ciertas lógicas inquisitivas aferradas a un reglamento dictado bajo un gobierno de facto. Es probable que, la puesta en práctica de toda esa estructura compleja con cuerpos de Fiscales; cuerpos de defensores de oficio; oficinas de gestión administrativa; Tribunales de control policial colegiado de conducción mixta con asiento en todas aquellas localidades que se estime conveniente y; con la conformación de una cantidad de integrantes indefinida, se haya encontrado con una realidad imposible de llevar a cabo en la práctica.

En efecto, sería interesante reconsiderar si la sola figura del Coordinador General, independiente a la esfera policial, pudiera ser la válvula de ajuste que ponga límites frente a aquellas conductas filosóficas y culturales que pudieran estar trabando la efectiva puesta en marcha de un sistema más eficiente.

En suma, no se pretende desacreditar la aptitud de los operadores del sistema disciplinario; en todo caso, con los resultados del trabajo de campo se podría aventurar una respuesta. No obstante, se puede afirmar que tanto el denunciante, como el instructor de sumarios del D5 o de la U.E.A.I., o el colaborador jurídico de la A.L.G. son funcionarios policiales como tantos otros, los cuales deben ser responsables de sus actos y evitar caer en la tentación de actuar de cualquier forma, violando normas éticas, reglamentos disciplinarios y derechos protegidos constitucionalmente (Tudela, 2011).

Por consiguiente, sería legítimo, pues, pensar que exista el riesgo de que la motivación de la denuncia; el dictamen previo a la instrucción del sumario; la investigación y conclusión del mismo puedan estar influenciados por relaciones internas, favoritismos, intereses personales, enemistades o condescendencias hacia un superior. En efecto, estos patrones de conducta podrían incidir para qué lado se lleve la marcha de la investigación; si esto ocurre, no hay duda que se compromete la imparcialidad del proceso y la equidad en la aplicación de sanciones. En consecuencia, se podría estar afectando la eficiencia del procedimiento administrativo.

Corresponde entonces, profundizar en la noción, sentido y, alcance de este imperativo categórico denominado eficiencia, entendiendo la misma como un principio rector que debe regir en la Administración Pública Financiera (Ley Nacional N° 24.156, 1992; Ley Provincial N° 12.510, 2006; C.P.S.F.; 2025).

2.4.4. Principio de Eficiencia

2.4.4.1. Palabras Preliminares.

La noción de eficiencia en la Administración Pública ha adquirido gran relevancia en las últimas décadas, basta con hacer una revisión de las normativas que refieren a reformas en el Estado, ya sea en su reorganización, reestructuración, o reordenamientos para confirmar que dicho principio, adoptado de las ciencias económicas, se ha introducido en el sector público y se encuentra en el interior del mismo como un magma inescindible.

Ramio Matas (2021) se refiere a la eficiencia diciendo que surgió como respuesta al modelo gerencial de Administración Pública, buscando *lógicas eficientistas* que prioricen los resultados en lugar de los procesos y garantías internas. Por eso es que esta investigación pretende poner la lupa en ese concepto, ya que se comparte el criterio de Longo Gasser (2021) al decir que existe un divorcio entre las Leyes y la Organización y, se cree que una de las causas de ese divorcio obedece a la desavenencia que existe con este principio [de eficiencia]

por parte de los dos modelos de gestión que se tiene como referencia en la administración pública; el Modelo Burocrático y el Modelo Gerencial.

Ambos modelos, explica Ramio Matas (2016b, 2018), compiten entre sí; si bien, el modelo gerencial intentó ser una alternativa al modelo weberiano, éste último ha logrado subsistir generando anticuerpos suficientes y de gran resistencia. Por lo que, persisten dentro de la Administración Pública:

“como dos placas tectónicas que luchan entre ellas para su dominación y, todos saben que si viven en un país donde hay dos placas tectónicas que friccionan, es un país donde hay terremotos, donde hay volcanes, donde hay actividad sísmica y, por estas grietas; estas fracturas que se producen al luchar dos bloques continentales, emerge el magma que queríamos evitar” (Ramio Matas, 2018:14’43’)

Regrese brevemente la alegoría del “*magma*”, precisamente porque la investigación intentará poner de manifiesto que existen razones para pensar en que esa masa ígnea, a la que podría estar asociada la eficiencia, que existe en el interior de la tierra (o en modo coloquial, que existe en el interior de los cuerpos normativos), cuando quiere salir hacia el exterior; al igual que la lava volcánica, se encuentra con una cultura organizacional que enfría y cristaliza los procedimientos, haciéndolos lentos; largos y; por momentos, toscos y duros como una roca ígnea.

Sin embargo, se cree que la Administración Pública puede y debe ser eficiente; que en su interior, existen burócratas que se preocupan y ocupan constantemente de corregir las fallas y, en primer lugar, las propias; ya que entienden que no es posible entregar un producto o un servicio eficiente al mundo exterior, sin antes haber puesto en práctica y asumido la eficiencia como una verdadera virtud puertas adentro.

Desde otra perspectiva, y en un lenguaje más figurado, ¿Puede ser acaso el régimen alimenticio propuesto por el médico la garantía que le hará bajar de peso al obeso? ¿Acaso la descripción de ejercicios a realizar por un personal trainer garantiza al deportista un mejor estado físico? ¿Puede un compás de navegación y una carta náutica garantizar al timonel llegar a buen puerto? Y permítase completar esos interrogantes a la luz del pensamiento Aristotélico, no con ánimo de hacer filosofía, ya que no es ese el objeto de estudio, pero sí por lo interesante y, hasta el día de hoy, aplicable que resultan sus palabras:

“Razón ha habido, pues, para decir que se hace justo el hombre ejecutando acciones justas, templado ejecutando acciones de templanza; y que si no se

practican actos de este género, es imposible que nadie llegue nunca a ser virtuoso”

(Aristóteles, 1873:41).

A fin de cuentas, tal como lo expresa el Dr. Hauque, el lector podría sorprenderse al observar que se proponga el uso de categorías de otras disciplinas para completar la información provista por el Sector Público. Lo cierto es que, así como los propios constructores desconocen el funcionamiento de determinadas herramientas, ello no es impedimento para que la utilicen con otra finalidad siempre que resulte aplicable (2012). El mismo profesor Las Heras se expresa de manera análoga al evitar la tendencia al reduccionismo, expresando que hacerlo así, es caer en un vicio metodológico consistente en aceptar un único criterio como paradigma de una disciplina (2018:154) y; para fortuna del investigador, el propio Alejandro Nieto sostenía que *“el instrumento más eficaz para comprender el verdadero sentido del Derecho disciplinario lo constituye la Ciencia de la Administración”* (Nieto, 1970:41). De esa manera, *“limitarnos a un enfoque reduccionista desde un único punto de vista sería caer en el máximo de los absurdos”* sostiene el Dr. Hauque (2012:24).

En suma, lo que se quiere transmitir es que si no se respira la eficiencia, sino se practica la eficiencia, sino se cree en la eficiencia como un principio inspirador de la Gestión Pública de Calidad (CLAD, 2008); su uso en el derecho positivo no sería más que una campana que retiñe o un platillo que resuena. En efecto resulta acertada, una vez más, aquella frase del Dr. Hauque al decir no queda otra que *“como aprendimos apenas salimos de la infancia, cerrar los ojos no es un método eficaz para evitar problemas que efectivamente existen y que deberíamos enfrentar con decisión”* (2012:51).

Dichas estas breves palabras introductorias, es preciso construir las bases teóricas que dará sustento a la variable de estudio, a partir de algunas definiciones en torno al concepto del principio de eficiencia, su uso general en la Administración Pública, su aplicación particular en el campo del Derecho Administrativo y finalmente en el Procedimiento disciplinario que rige al personal de la P.S.F.

2.4.4.2. Conceptos y Usos Del Principio de Eficiencia.

Cuando se habla de eficiencia, el primer pensamiento que suele estar asociado al concepto es la noción de optimización de recursos; y este criterio gestado en el campo de las ciencias económicas, e introducido en el ámbito de la Administración Pública; permite, de algún modo, tener una noción general del tópico pero no específico; puesto que, la axiomática noción técnica del principio de eficiencia en la arena de la administración pública, está

intrínsecamente relacionado con la evolución y relevancia del fenómeno organizativo que ha experimentado el Estado a la luz de las teorías decimonónicas que caracterizaron la construcción de modelos de administración estatal que, algunas veces se identifica con la legalidad, otras con la productividad, y en otras se reduce a la mera economicidad (Ursi, R. y Latre, J., 2018; Ursi, 2023) tal como se pretende esbozar en los párrafos siguientes.

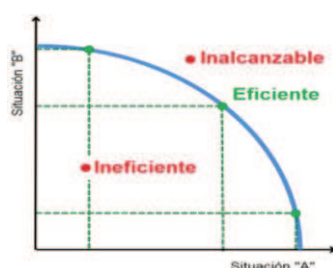
En otras palabras, el criterio adoptado en esta investigación para construir el marco teórico, parte de la noción general del concepto económico de eficiencia, para luego profundizar en el significado adoptado por los principales modelos de administración pública y por último, introducir algunos elementos por parte de los teóricos del análisis económico del derecho administrativo disciplinario (A.E.D.).

De esa manera, Samuelson y Nordhaus (2010:4), refieren que existen dos conceptos claves entorno a la definición de economía: “*los bienes son escasos y la economía debe utilizar sus recursos con eficiencia*”. Partiendo de esa premisa y, entendiendo que el Estado es un gran administrador de recursos (C.P.S.F., 2025, Art. 107, Inc. 13), se podría decir que la eficiencia del estado debiera ser un requisito para satisfacer los intereses colectivos.

Vaquero Caballería (2011), lo expresa en otros términos diciendo que la economía proporciona herramientas y conocimientos para la gestión eficiente de los recursos públicos, mientras que la Administración Pública aplica estos conocimientos en la práctica para alcanzar objetivos de interés general.

En ese sentido y, continuando con el criterio económico de eficiencia, o también llamada eficiencia de Pareto¹³, se puede reflexionar intuitivamente sobre el concepto por medio de la frontera de posibilidades de producción (F.P.P.) y decir que, una economía, un sector o, en el caso de estudio, los operadores del sistema disciplinario serán eficientes si se encuentran operando o prestando servicios sobre la F.P.P. (Samuelson y Nordhaus, 1994). La figura N°

Figura N° 6: Representación del modelo paretiano



¹³ En honor a Wilfredo Pareto (1848-1923), economista italiano a quien se le atribuye el concepto.

6, es un modelo básico de los postulados económicos del óptimo paretiano, adaptado a lo que podría ser una sección de sumarios administrativos del D5, la U.E.A.I. o la A.L.G. y, como tal, debe apreciarse el mismo como una simplificación de la realidad o como bien lo expresa Finochietto (2006:10) “*tratando de captar los elementos esenciales para entender un determinado fenómeno*”; el fenómeno del principio de eficiencia que debe regir en el procedimiento administrativo disciplinario.

Trasladando lo que se acaba de decir al objeto de estudio de la presente investigación, podría pensarse que un procedimiento sería más eficiente en la medida en que:

- Un asesor letrado concluya su dictamen sugiriendo desestimar una denuncia y evitar con ello instruir un sumario administrativo, sin que ello hubiera supuesto, en paralelo, generar un perjuicio a la Administración;
- Un instructor de sumarios logre recolectar las pruebas y concluir su investigación en menor tiempo, sin que ello hubiera supuesto, en paralelo, vulnerar garantías constitucionales del administrado;
- Un órgano juzgador logre adquirir un mejor conocimiento de los hechos del caso a resolver, sin que ello hubiera supuesto, en paralelo, dilatar el tiempo del proceso; o un costo mayor en cualquiera de los demás recursos que suelen utilizarse en el trámite de aquel.

En definitiva, para evitar actuar de modo ineficiente (debajo de la F.P.P.) resulta imperioso que los agentes que gravitan en torno a la substanciación de S.A., no incurran en gastos innecesarios y que ahorren cuando sea posible o que el gasto se efectúe de un modo racional, evitando el despilfarro de recursos o la mala gestión de los mismos. En otras palabras, tal cual lo exponen Hachen D. y Gabardo E. (2018), no debe tratarse sólo de actuar ceñido a la ley y la finalidad subyacente de la norma, sino que resulta necesario optar por el instrumento más adecuado para alcanzar el óptimo en materia de régimen disciplinario. Es decir que, “*si entre dos o más posibilidades legalmente admisibles, existe una que proporciona un resultado más productivo, se reduce el ámbito de discrecionalidad administrativa y la elección del medio óptimo se impone como un deber al administrador*” (ibídem:143).

2.4.5. Modelos de Administración Pública y Principio de Eficiencia.

Como se ha dicho hasta el presente en esta investigación, no se pretende estigmatizar el procedimiento disciplinario ni tampoco a los partícipes involucrados en la gestión del mismo, sino que el horizonte de esta investigación procura hilvanar ideas entorno a la eficiencia que debe primar en los sumarios administrativos; y cómo la misma podría estar condicionada (o no) por conductas arbitrarias o discrecionales que se encuentran arraigadas en la cultura organizacional propia de la P.S.F.

En efecto, se intentará profundizar sobre esas premisas básicas que atentan contra el principio de eficiencia y, se hará a la luz de dos líneas de pensamiento; uno histórico estructural y el otro administrativo organizacional tal como lo expresa Grandinetti (2022) al decir que el primero va más alineado al enfoque Weberiano¹⁴ y el segundo en sintonía con los postulados de la Nueva Gerencia Pública (N.G.P.). Lo interesante de dichos modelos polares, expresa Oszlak (2002), es que ambos se atribuyen la eficiencia como la esencia misma de su pensamiento; sin embargo, al estudiar los postulados de cada uno; resultan, en gran medida, contradictorios entre sí.

Los argumentos weberianos, que justifican esta modalidad institucionalizada de gestión en atención al interés público involucrado y la delimitación de responsabilidades que exige todo acto administrativo, han sido cuestionados por sus consecuencias negativas sobre la transparencia y eficiencia de la gestión. *“La rigurosidad del trámite -se argumenta- es un precio demasiado elevado para justificar la maraña burocrática resultante y la falta de oportunidad de la decisión finalmente adoptada”* (Oszlak, 2002:24).

2.4.5.1. **Modelo Weberiano.**

Expresa Ursi (2023) que para el jurista y sociólogo alemán Max Weber, la burocracia es el modelo eficiente por excelencia y, entre las principales características del modelo weberiano según Oszlak (1978, 2002, 2006) y Ursi (2023) se destacan las siguientes:

- 1) Estructura centrada en el principio de jerarquía (Administración imaginada como expresión del Ejército)
- 2) Sistema formal de reglas y reglamentos estables destinados a garantizar el logro de la uniformidad de las acciones y decisiones.

¹⁴ En honor a Max Weber (1864-1920), jurista y sociólogo alemán a quien se le atribuye el modelo burocrático de la Administración Pública.

3) División del trabajo basada en las responsabilidades y obligaciones relacionadas con el cargo.

4) Visión del trabajo como carrera hacia puestos más jerarquizados.

Destacan los autores que la adhesión a las normas, concebida en principio como un medio, se terminó por convertir en un fin en sí mismo y, fue la insistencia a un sometimiento escrupuloso por las reglas formales y el rigor extremo por el procedimiento lo que terminó por generar un “*modelo barroco, complejo e ineficiente*” sostiene Ramio Matas (2016a:29). En otras palabras, el problema no era tanto el modelo de gestión administrativa, sino de los administradores que gestaban el modelo.

Con el avenimiento de las crisis financieras, y la ola de reformas que se generaron en el Estado a partir de fines de la década del ´80, surge la necesidad de poder administrar los recursos de una manera más eficiente.

2.4.5.2. **Modelo Gerencial.**

Fueron los teóricos de la N.G.P., quienes plantean la solución, construyendo una Administración Pública más eficiente, que centrara su atención en los resultados y no solo en el respeto a las normas (Ursi, R. y Latre, J, 2018; Ursi, 2023; Ramio Matas, 2016; Oszlak; 2002, 2006). Esto se convierte en un factor de cambio real, dado que las organizaciones que miden los resultados de su actividad descubren que los datos que obtienen son capaces de transformarlas (Ursi, 2023), resultando acertada aquella frase atribuida a Peter Drucker cuando expresa que “*Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar*”.

De esa manera la N.G.P., que tuvo como referente a Frederic Taylor¹⁵, surgió como un parámetro para evaluar la gestión de la Administración; sin embargo Ursi (2023) resalta que el gerencialismo procuró flexibilizar la burocracia pero el resultado fue la burocratización del gerencialismo.

Por su parte, Ramio Matas (2016) lo expresa en modo similar diciendo que si bien el objetivo del modelo gerencial era ofrecer una alternativa al modelo burocrático y finiquitarlo, en la práctica no lo ha logrado. Las administraciones siguen siendo burocráticas en su concepción y solo han sido *tuneadas* con principios y valores gerenciales.

¹⁵ Ingeniero industrial (1856-1915), creador del método organización científica del trabajo

2.4.6. Aportes Del Análisis Económico Del Derecho Administrativo Disciplinario

Expresa Vaquer Caballería (2011), que la ciencia del Derecho Administrativo parece todavía inconsciente del principio de eficiencia, y esto puede ser debido a que, tal como lo manifiesta Ribeiro López (1998, citado por Da Rocha Francia, 2000), *“Trata-se de princípio retórico imaginado e ousado legislativamente pelo constituinte reformador, sem qualquer critério e sem nenhuma relevância jurídica no apêndice ao elenco dos princípios constitucionais já consagrados sobre Administração Pública”*¹⁶. Por su parte Bandeira de Mello (1999, citado por Da Rocha Francia, 2000), se refiere al principio de eficiencia como *“... algo mais do que desejável. Contudo, é juridicamente tão fluido e de tão difícil controle ao lume do Direito, que mais parece um simples adorno agregado [a la norma] ou o extravasamento de uma aspiração dos que buliram no texto”*¹⁷.

Podría ser que exista algo de cierto en que los cuerpos normativos de los últimos años parecen carentes de eficacia respecto del principio de eficiencia, por eso se percibe como una mera formalidad que no logra integrarse con el acontecer diario de la Administración Pública.

Sin embargo, no se le puede pedir a un caudal de normativas que fluya por el río de la eficiencia, si los afluentes de la burocracia, en ocasiones, lo obstruyen con una excesiva cultura organizacional aferradas a patrones de conductas arbitrarias y discrecionales que podrían estar transformando el régimen disciplinario en lo que Ivannega (2021) denomina una *“cacería de brujas”*.

Todo ello, lógicamente, genera un daño al patrimonio público y torna necesario encontrar el punto óptimo entre la ineficiencia y eficacia no sostenible, tal como se puede comprender en los párrafos siguientes.

Según Carrasco (2017) y Carrasco et.al. (2022), todo procedimiento administrativo [disciplinario], comprende dos tipos de costos: los costos administrativos que se corresponden

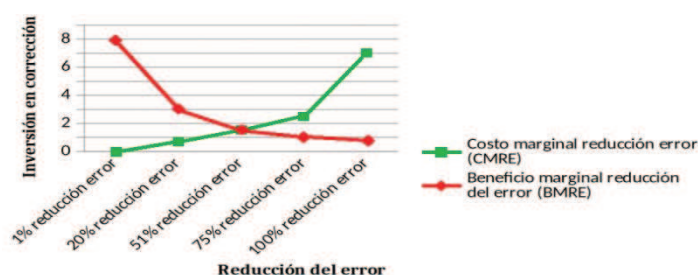
¹⁶ Traducción según Google Traductor: *“Es un principio retórico imaginado y usado por el legislador, sin ningún criterio y sin ninguna relevancia jurídica en el apéndice de la lista de principios constitucionales ya consagrados en la Administración Pública”*

¹⁷ Traducción según Google Traductor: *“algo más que deseable. Sin embargo, es tan fluida jurídicamente y tan difícil de controlar a la luz del Derecho, que parece más bien un simple adorno añadido [a la norma] o el desbordamiento de una aspiración de quienes se burlaban del texto”*

a los gastos públicos y privados de tramitar un procedimiento y los costos del error¹⁸. La dificultad es que pretender minimizar ambos costos para ser eficientes resultaría caer en un absurdo, puesto que ambos costos operan inversamente relacionados. Esto significa que la búsqueda de una decisión sin error en el marco de un proceso exige aumentar los mecanismos de corrección lo que, a su vez, impone un incremento de los costos administrativos. Y por su parte, un incremento de los costos administrativos tendientes a la corrección de decisiones generará una disminución de los costos del error (Ibídem:9).

Por lo que, no se debe pensar en minimizar costos, sino de encontrar el punto óptimo de equilibrio (Ver Figura N° 7) donde se igualan la curva del costo marginal de reducción del error (en adelante, CMRE) y la curva del beneficio marginal de reducción del error (en adelante, BMRE).

Figura N° 7: Problema de la reducción de costos



Fuente: Carrasco (2017:449), Carrasco et.al. (2022:10)

De esa manera los autores plantean al punto de encuentro como aquella situación óptima en la cual surge la combinación que permite alcanzar la máxima satisfacción del sistema disciplinario.¹⁹

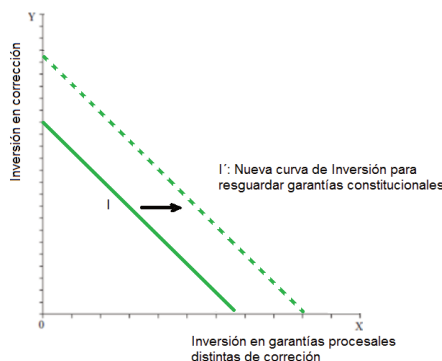
La gráfica permite inferir que una reducción del 100% del error, implicaría una inversión en la corrección del error excesivamente elevada, circunstancia que se verá limitada por las restricciones presupuestarias a la que se pueden encontrar sujetos los operadores del sistema disciplinario. En efecto, Carrasco (2017) plantea el inconveniente que muestra la Figura N° 8, que ante tal restricción presupuestaria se podrían estar vulnerando garantías constitucionales del debido proceso, siendo necesario un desplazamiento en la curva de inversión I a I' (mayor capacitación, mayor profesionalismo, mayor cantidad de instructores, asesores letrados, entre

¹⁸ El costo del error se puede materializar en dos tipos; un error tipo I (o falso positivo) consiste en considerar probado un hecho que en realidad no existió; ejemplo: sancionar a un inocente. Un error tipo II (o falso negativo) consiste en dar como no probado un hecho que realmente existió; ejemplo: no sancionar al culpable de una infracción.

¹⁹ Conf. Carrasco (2017) y Carrasco et.al. (2022)

otros) que permitan resguardar el debido proceso que había quedado fuera del alcance de la línea de restricción presupuestaria original.

Figura N° 8: Desplazamiento de la curva (I') para resguardar la exigencia del debido proceso no salvaguardada con el nivel de inversión inicial (I)



Fuente: Carrasco (2017)

Sobre este aspecto, el profesor Hintze (2008), elaboró un interesantísimo aporte respecto de la “*desorganización óptima*” y, quizá las oficinas encargadas de los procedimientos disciplinarios de la P.S.F. podrían reflejar, en parte, los conceptos que el licenciado en sociología refiere respecto a la “*eficacia no sostenible*”, entendiendo como tal aquella situación caracterizada por el logro de la eficacia a costa de la eficiencia. En otras palabras, se logran los fines (inicio, investigación y conclusión de un S.A.), al costo de utilizar muchos más recursos de los que valdría la pena.

Permítase imaginar el siguiente supuesto para comprender lo dicho anteriormente: Suponga una falsa denuncia administrativa por parte de un superior jerárquico respecto de actos u hechos atribuidos a un subalterno; los receptores de la denuncia (superior jerárquico a cargo de la dependencia, asesores letrados que tienen que dictaminar o instructores que tienen que investigar) podrían ser tentados a tomar los dichos del denunciante como una suerte de dogma, una verdad inmutable e incontestable, aquello que los juristas llaman una presunción que no admite prueba en contra *-iuris et de iure-*.

Como resultado, se podría dar lugar a la apertura de un procedimiento disciplinario y, en consecuencia, para sostener la versión del denunciante, se debería entonces recurrir a las más diversas formas de ocultamiento o destrucción de las pruebas de cargo, o fabricación de las que sean necesarias para sustentar la (in)verosimilitud de los hechos denunciados.

Sin duda el “*armado*” de esa causa, podría hacer que se dispongan innumerables cantidades de recursos para lograr la eficacia de un procedimiento que no era necesario. Es decir, aquello

que Hintze caracteriza como una “*eficacia no sostenible*” razón por la cual se tornaría necesario estudiar si el hecho de seguir sosteniendo la instrucción, investigación y conclusión de los procedimientos disciplinarios por S.A. de manera exclusiva por los propios policías, no podría estar afectando el “*principio de eficiencia*” referenciado; puesto que, como se ha dicho, la amplia arbitrariedad y discrecionalidad caracterizada por el alto nivel de autonomía en la selección de normas al dictaminar; la “*sana crítica*” en la selección de pruebas al investigar o la falta de fundamentación en la desestimación de pruebas de parte; o el encubrimiento de colegas; o el retraso de las investigaciones, conductas todas enraizadas a la cultura policial, más allá de afectar otros principios de naturaleza jurídica (legalidad, presunción de inocencia, debido proceso, irretroactividad, proporcionalidad, entre otros), podrían también afectar la gestión eficaz y eficiente del proceso y, en ese sentido, la Dra. Ivannega, recuerda que un “*ejercicio irregular de funciones de un funcionario público [entiéndase los operadores del sistema disciplinario] daña también a la sociedad y este daño puede reflejarse en un daño presupuestario*” (2021:9’24’’).

Para Hintze, (2008) el extremo opuesto a la “*eficacia no sostenible*” estaría dado por la “*ineficiencia no sostenible*”, razón por la cual entre ambos extremos se encuentra lo que denomina el “*rango de sostenibilidad*”, tal cual se observa en la figura N° 9 y, es ahí donde las instituciones tienen la *oportunidad de evolucionar* (Ibídem: 165). Resultando posible identificar cuando la institución es ineficiente, justamente “*no es cuando las cosas funcionan bien sino cuándo no lo hacen*” (Ibídem: 160).

Figura N° 9: Desorganización Óptima y Rango de Sostenibilidad para operar en el Sistema Disciplinario

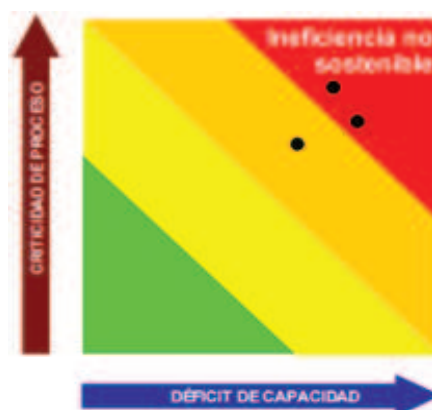


Fuente: Hintze (2008:153)

Es decir, el buen funcionamiento es concebido como la normalidad, como un estándar. En cambio, el mal funcionamiento se percibe como un alejamiento del estándar. Y, se hace evidente porque surgen “fallas”, y dichas fallas, son percibidas por quienes las sufren como problemas; esos problemas, dice Hintze, se reflejan en indicadores de la “*críticidad de los procesos*”, que serían la manifestación cotidianamente observable del “*costo entrópico*” potencial; es decir, el riesgo de que se vea comprometida la sostenibilidad del sistema.

En efecto, todas aquellas precauciones que se tomen para prevenir los riesgos y disminuir el nivel de criticidad de los procesos, son considerados “*costos antientrónicos*”, y muestra la capacidad que tiene el organismo para actuar ante esos eventos. Por el contrario, una falta de capacidad para resolver dichas fallas, se convierte en un “*déficit de capacidad*”. Así, se deduce que cuanto mayor sean los indicadores de “*críticidad de los procesos*” y mayor sea el “*déficit de capacidad*”, el organismo está más próximo a un nivel de “*ineficiencia no sostenible*”, tal como puede apreciarse la Figura N° 10.

Figura N° 10: Críticidad de Procesos y Déficit de Capacidad



Fuente: Hintze (2008:162)

El aporte de Hintze, concluye diciendo que “*el hecho de que los sistemas institucionales sean sostenibles habla de [su] confiabilidad y ése es uno de los valores esenciales que el aparato institucional público tiene para las sociedades*” (ibídem: 165). Por lo que, se podría considerar que si los miembros de la institución perciben fallas en el procedimiento disciplinario, habría razones para pensar si las oficinas que gravitan sobre ese sistema están funcionando dentro del rango de sostenibilidad o, por el contrario actúan de manera ineficiente o a costa de una eficacia no sostenible.

Es preciso resaltar que, justamente, las experiencias negativas de la Institución Policial, han demostrado que, ciertas prácticas no se consideraban problemáticas hasta que se puso el foco sobre ellas y se detectaron los abusos o patologías (comisaría de la mujer; centros territoriales

de denuncia; oficinas de violencias de género; sistema de régimen de ascenso; *¿nuevo régimen disciplinario?*, creación del I.Se.P., entre otros). ¿Podría ser entonces la falta de eficiencia en los procedimientos disciplinarios, un vicio característico de la Institución Policial? ¿Por qué razón no existe otra dependencia u organismo del Estado provincial santafesino que acumule y demande tanta carga laboral entorno a los procedimientos disciplinarios como el caso de la P.S.F.?

Como se ha dicho anteriormente, no se pretende discutir el mandato según el cual la Administración Pública debe sustanciar los trámites necesarios para alcanzar el fin de interés general perseguido en el procedimiento disciplinario, ni tampoco la oportunidad de revisar la eficiencia del ordenamiento vigente, ni que dicha revisión arroje como resultado la supresión de los trámites, formalidades y controles que sean o hayan devenido innecesarios.

En este sentido, y haciendo un juego de palabras, la “*simplicidad*” del procedimiento puede y debe ser afirmada como un componente de la eficiencia, pero no la “*simplificación*”, la idea sería optimizar los procesos para eliminar aquellos que sean redundantes o que generen burocracia innecesaria. Del mismo modo que las leyes exigen la “*celeridad*” y no la “*aceleración*”, es decir evitar dilaciones innecesarias, y no por acelerar el proceso se violen derechos fundamentales del sumariado (Vaquer Caballería, 2011).

En definitiva, se dice que el bien jurídico que debe proteger el régimen disciplinario es mantener la buena marcha y el normal funcionamiento de la administración pública; sin embargo, ese propósito no puede alcanzarse si los operadores del sistema no transitan a un ritmo eficiente. En última instancia, no hay buena marcha posible si quienes deben garantizarla avanzan con pasos inciertos o tropiezan en el camino.

Hasta aquí, se ha desarrollado el marco normativo y teórico que pretenden dar cumplimiento a los Objetivos Específicos N° 1 y N° 2, y por esa razón, en línea con las propuestas teóricas y los antecedentes obrantes, podría ser posible avanzar en el camino de esta investigación estableciendo la siguiente hipótesis que a continuación se plantea.

2.5. Hipótesis

Expresa Rezzoagli L. que la hipótesis se trata de “*una verdad no comprobada con la que partimos de inicio, y en la que se sustenta todo el trabajo, pues la investigación está definida a comprobar o rechazar esta afirmación*” (2005:44). Y precisamente es eso lo que se quiere lograr con esta investigación. En otras palabras, se pretende comprobar si:

***“LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE CARACTERIZA A LA POLICÍA DE SANTA
FE AFECTA AL PRINCIPIO DE EFICIENCIA EN LA INVESTIGACIÓN DE
SUMARIOS ADMINISTRATIVOS”***

Como se pudo revisar en la literatura descripta en el marco teórico, la cultura organizacional es considerada como el ADN de la organización, una fuerza invisible que debiera potenciar la eficiencia de la misma, al tener un impacto significativo en los patrones de conducta que evolucionan a lo largo del tiempo y, que sirven para homogeneizar la variabilidad personal de los miembros de la organización y esbozar el comportamiento esperado por los mismos.

Sin embargo, se cree que la cultura policial que caracteriza a los agentes policiales, justamente, parecería haberse quedado aferrada al viejo paradigma burocrático cuya eficiencia estaba regida por el apego irrestricto a la norma, por una “*impronta institucional conservadora*” diría Sain (2019). Es decir, lo que para Weber era una gran innovación, hoy en día es sinónimo de rigidez, de conservadurismo, de complicación manifiesta tal como lo sostiene Subirats (1994a).

Capítulo III: Metodología

3.1. Palabras Preliminares

El presente capítulo detalla la estrategia metodológica empleada para abordar los objetivos de esta investigación, centrada en describir en profundidad la percepción que tienen los agentes policiales en actividad que cumplen funciones en el Departamento La Capital de la Provincia de Santa Fe sobre su cultura institucional, en lo que respecta a la arbitrariedad y la discrecionalidad, y cómo éstas dimensiones se manifiestan en el principio de eficiencia que debe regir en los procedimientos administrativos disciplinarios.

Es importante resaltar que dicha metodología guarda una estrecha relación con las preguntas de investigación y los objetivos planteados y; si bien existen varios métodos preconcebidos para llevar a cabo un proceso de estudio, se comparte las palabras de Duarte (2015) y Hernández Sampieri et. al. (2014) al decir que justamente es el diseño escogido en esta tesis (y no otros) el que de una manera más conveniente se adapta al plan de investigación proyectado, toda vez que el mismo fue cuidadosamente elaborado para generar el conocimiento específico del objeto de estudio en cuestión.

En primer lugar se expondrán las variables de estudio y su correspondiente conceptualización y operacionalización para luego explicar el plan metodológico utilizado para llevar adelante el estudio, el cual abarca al enfoque y tipo de estudio adoptado; la descripción de la población y selección de muestra; los instrumentos y procedimientos en la recolección de datos entre otros criterios.

Con todo ello, se concluye el capítulo dando cierre al proceso metodológico a través de un análisis de los datos recolectados.

3.2. Estrategias y Etapas de la Investigación

Antes de proceder a describir las etapas que se han seguido para el desarrollo de la investigación, es apropiado atender a los antecedentes de la misma pues permiten dar una mayor visión al alcance que tuvo el estudio.

Y, en ese sentido, resulta interesante destacar los motivos accidentales que llevarían al investigador a dar con el objeto de estudio planteado. Así, pues, a mediados del año 2021, el investigador fue asignado a cumplir funciones en la Coordinación General de Presupuesto del ex Ministerio de Seguridad (actual Ministerio de Justicia y Seguridad), y entre las tareas que

desarrollaba le llamaba la atención los voluminosos expedientes que llegaban a su oficina a los fines de realizar un informe técnico presupuestario, y que venían de años anteriores sin poder resolverse; se trataban de funcionarios policiales que solicitaban se le otorgue la jerarquía a la cual tenían derecho a ser designados por haber participado y aprobado las etapas de un concurso de ascenso, pero su jerarquía quedaba supeditada a la forma en la cual finalizaba el sumario administrativo en el cual estaban inmersos.

El inconveniente resultaba en que, al haber estado sometido el agente a un procedimiento disciplinario por sumario administrativo y el mismo finalizaba con una absolución, sobreseimiento o apercibimiento leve; si bien podía participar del concurso, su ascenso quedaba “*en suspenso*”; debiendo luego impulsar un escrito solicitando se revierta su situación, pero dichas gestiones no se resolvían prontamente y se reiteraban año tras año.

El asombro del investigador ocurrió a mediados del año 2022, cuando se encuentra con un caso testigo en el cual las causas que originaron la apertura del sumario administrativo carecían de una motivación fundada y era muy evidente la elevada discrecionalidad manifiesta y razones arbitrarias que llevaron a los operadores del procedimiento (denunciante, superiores jerárquicos, asesores letrados y sumariantes entre otros) a vulnerar en todas las etapas del proceso los derechos constitucionales esenciales del administrado.

Sin embargo, al no haber un mecanismo de control que pusiera un freno a semejante autonomía policial y alejamiento del ordenamiento jurídico el expediente siguió su curso normal. Pese a ello, la defensa técnica que había presentado el sumariado abundaba en pruebas fehacientes que evidenciaban no sólo su inocencia sino también el uso arbitrario y discrecional con que se orquestó la emboscada sumarial por parte de los operadores del régimen disciplinario.

Así todo, el procedimiento culminó con una sanción leve para el agente, circunstancia que se ratificó con el recurso de revocatoria rechazado. Pero fue con la apelación en subsidio ante el gobernador (cuando el expediente sale de la esfera policial), donde se pudo demostrar la inocencia del agente y gestar por primera vez²⁰ el dictado de un acto administrativo que declare la invalidez de un procedimiento disciplinario por arbitrariedad policial.

²⁰ Se destaca esta nota al pie, puesto que no se han podido encontrar antecedentes en la institución policial que hayan declarado la **invalidez del procedimiento por arbitrariedad**, bajo este nuevo régimen. Y esto no es precisamente porque no existan tales vicios, sino por el contrario ya que precisamente los agentes temen denunciar abusos de este tipo por temor a represalias mayores como se verá más adelante en los resultados. En el caso testigo, el sumariado no tenía intenciones de

Como en aquel momento el investigador se encontraba en la etapa de cursado de la M.A.P., pudo concebir, a partir de ese caso testigo, que por ese carril debía transitar el tema de estudio de la tesis que en estas líneas se presenta.

Por esa razón, como una incipiente aproximación al campo de estudio, consideró prudente sondear previamente si existía algún tipo de deficiencias en el procedimiento disciplinario, y eso lo hizo por medio de charlas informales con agentes policiales a los que tenía cercanía ya sea por razones familiares, laborales o amistosas y a través de la lectura completa de los expedientes que llegaban a su oficina²¹.

Ciertamente, en aquel momento, el acercamiento no fue pensado como parte de una metodología científica que respaldara su propósito; así todo, fue la coincidencia de determinadas conductas que se repetían con regularidad lo que llevó a considerar si entre la multicausalidad diversa de fenómenos que pudieran explicar la falta [o no] de eficiencia en la cual se sustancian los sumarios administrativos, la cultura policial no pudiera ser una de ellas.

En consecuencia, al momento de presentar el proyecto de tesis, consideró que la cultura policial debía ser su variable independiente, dando por sentado que no sería posible controlar la misma y sus efectos, por lo que tampoco sería viable experimentar con los individuos objeto de estudio. Y el entusiasmo por la eficiencia de los procedimientos llevaría a considerar la misma como su variable dependiente.

Con todos esos datos incipientes, se decidió que la manera más acertada de mensurar la cultura policial para el caso de estudio sería la arbitrariedad y la discrecionalidad; y la forma en la cual lo haría guardaba relación con la metodología adoptada por la socióloga Ghiberto (2013) en su estudio sobre la cultura policial de la P.S.F.; es decir, a través del contacto directo con policías de distintos escalafones y jerarquías.

Por su parte, el modo de evaluar el principio de eficiencia se organizó adoptando la metodología utilizada por Aquino (2018), al fraccionar la eficiencia del procedimiento disciplinario en su dimensión legal, administrativa y operativa.

3.3. Variables de Estudio

volver a cumplir funciones en su anterior destino con los superiores que lo habían denunciado y, estando en ese momento cumpliendo funciones en un área no policial, ya no dependía funcionalmente de ningún personal policial que pudiera amedrentarlo.

²¹ Véase la nota al pie N° 2.

Habiendo llegado hasta aquí, resulta propicio conceptualizar las variables de estudio, a los fines de clarificar lo que se va a medir y cómo se va a medir; es decir, de qué manera se llevó a cabo la operacionalización de las variables. En palabras de Duarte (2015), se procuró hacer una conceptualización no tanto teórica sino más bien deliberativa de lo que se pretendió medir, observar y analizar, convirtiendo la teoría presentada en magnitudes objetivas.

Dado ese escenario, Hernández Sampieri et. al. (2014) expresan que una variable es una propiedad que puede variar y esa variación es susceptible de ser medida u observada. En ese sentido, al pretender estudiar aquí a la cultura policial, se investigó la misma tal como se encontró en su ámbito y en su contexto, sin ser objeto de manipulación deliberada en consonancia con lo que manifiesta Duarte (2015).

De esa manera, entendiendo que los agentes policiales arrastran consigo un conjunto de creencias y valores que a lo largo del tiempo y el espacio se transformaron en premisas fundamentales, se consideró apropiado (al menos en este estudio) no alterar, modificar, o manipular ese concepto sino, estudiar el grado de significación de dicha variable [sin intervención o influencia directa], tal como se ha dado en su contexto natural (Hernández Sampieri et. al., 2014).

En otras palabras, se analizó cuál es la percepción de esos individuos respecto del grado de significancia que podrían tener determinadas conductas asociadas a la cultura policial con relación al principio de eficiencia que debe regir en un procedimiento administrativo disciplinario como lo es el sumario administrativo.

Y hacerlo de ese modo, necesariamente llevó a establecer algunos conceptos claves y operacionales para determinar el método que mejor se adapte a las dimensiones que a juicio del investigador resultaron adecuadas para medir las variables.

Como resguardo epistemológico, resulta de importancia resaltar lo dicho por Pérez y Peral (2021), al referenciar que el establecimiento de métricas para la evaluación de la gestión policial presenta algunas dificultades. Unas tienen que ver con la dificultad de establecer un sistema de medición que sea comprendido y aceptado por los usuarios de dicha información (investigadores, estudiantes, autoridades políticas, los propios agentes policiales, entre otros) y otra, no menos importante, es el hermetismo hacia el mundo exterior que caracteriza a las instituciones policíacas (Calandrón, 2008; Tudela, 2011a; Sozzo et. al., 2000; Bonilla Ovallos, 2018; Sain, 2019).

En consecuencia, con relación a la primera dificultad, se procuró someter los instrumentos de medición a una prueba de experto con el propósito de garantizar la validez del mismo. Y en cuanto al segundo inconveniente, fue la creatividad del investigador la que procuró sortear en parte dicha dificultad a través de; por un lado, la solicitud formal y escrita por ante la máxima autoridad policial para acceder a realizar entrevistas y encuestas en la Institución; en ese sentido el Jefe de Policía de la Provincia fue quien otorgó el permiso para llevar adelante el trabajo de campo, así como también el Secretario de Seguridad Pública del M.J.yS. y el propio titular de la cartera ministerial.

Y, por otro lado, fue el acercamiento paulatino a diferentes informantes claves lo que permitió ir logrando confianza con los agentes y eso permitió, al momento de llevar a cabo las encuestas, poder soslayar sin dificultad el código de silencio que plantea Tudela (2011a) al referirse a la cultura policial. Sin perjuicio de que, a su vez, todas las encuestas recolectadas fueron tratadas de forma estrictamente confidencial y anónima garantizando así lo prescripto por la ley nacional de Habeas Data N° 25.326 y sus modificaciones de protección de datos personales; la ley provincial del personal policial N° 12.521 y la Ley Provincial N°13.230 de Ética en el ejercicio de la función pública.

Por su parte y, con relación a las entrevistas, fue el ofrecimiento de la firma de un acta de confidencialidad lo que favorecía a esquivar las barreras del hermetismo planteado, así como también la confianza lograda que se mencionó precedentemente con los informantes claves²².

3.3.1. Conceptualización y Operacionalización

Cabe destacar que, al ser la *cultura policial* y la *eficiencia* variables complejas, pueden encontrarse muchas dimensiones de análisis, por lo que resultó necesario identificarlas y definir las a los fines de descomponer las mismas en cualidades más simples y, por lo tanto, más fáciles de medir.

De acuerdo con Duarte (2015:51), a cada una de esas partes se las conoce como dimensiones y, en ese sentido, Hernández Sampieri et. al. (2012:237) refieren que:

“Para determinar las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es fundamental utilizar un armazón o modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves. Ningún modelo es completamente incluyente, ni totalmente correcto. Pero el modelo en el cual se

²² No obstante lo dicho, y a modo de anticipo de los resultados que se expondrán en el siguiente capítulo; uno de los informantes decidió no revelar su identidad ni tampoco ser grabado, lo que podría sugerir que en este caso puntual pudo haber faltado un mayor acercamiento a los fines de generar mayor confianza.

fundamenten las investigaciones en el ámbito organizacional debe contar con soporte empírico, tratar de describir la realidad con exactitud (desde la perspectiva cuantitativa) y con profundidad (desde la óptica cualitativa)”

Así, pues, conforme al marco teórico presentado (Reiner, 2010; Tudela, 2011a; Pacheco, 2015; Ghiberto, 2019; Sozzo et. al., 2000, entre otros), se establecieron las siguientes dimensiones del tópico cultura policial compuesto por el siguiente binomio: Arbitrariedad y Discrecionalidad.

- Arbitrariedad: se refiere a la toma de decisiones basadas en criterios subjetivos o personales, en lugar de normas y procedimientos establecidos. Implica, entre otras, la falta de imparcialidad o la posibilidad de que el inicio, la instrucción, desarrollo y conclusión de un sumario administrativo se vean influenciados por factores externos o intereses particulares.
- Discrecionalidad: se refiere al grado de libertad y excesiva autonomía que ejercen los operadores del sistema disciplinario para tomar decisiones en el cumplimiento de sus funciones considerando que el sumario administrativo es un procedimiento sumamente reglado.

Tabla N° 3: Matriz de Operacionalización de Variable: Cultura Policial

Variable	Definición Teórica	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores y Descripción	Items para la Encuesta
CULTURA POLICIAL	Conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización policial que influyen en su comportamiento y desempeño.	Grado de significancia que determinadas conductas asociadas a la arbitrariedad y la elevada discrecionalidad tienen sobre la eficiencia del procedimiento disciplinario	ARBITRARIEDAD	1. Desigualdad de condiciones para denunciar: Mide el grado de desigualdad por parte de un subordinado para denunciar conductas antidisciplinarias por parte de sus superiores.	1.1 Considero que ante un hecho pasible de sanción disciplinaria cometido por un superior jerárquico, el personal subordinado que lo constata evita denunciarlo por temor de verse perjudicada su carrera.
				2. Influencia de factores externos: Evalúa la influencia de factores externos (favoritismos, intereses personales, enemistades o condescendencias hacia un superior, etc.) en las decisiones disciplinarias.	2.1 Considero que el inicio, investigación o conclusión del sumario administrativo puede estar influenciado por relaciones internas (enemistades, condescendencias, favoritismos, prejuicios, etc.)
				3. Grado de transparencia: Mide la percepción del agente respecto del cumplimiento del principio legal.	3.1 Considero que el sumariado debería tener conocimiento de la denuncia administrativa
				4. Percepción de imparcialidad: Evalúa la percepción de los agentes sobre la imparcialidad de las decisiones disciplinarias.	4.1 Considero que el sumario administrativo NO debiera ser instruido, investigado ni concluido solamente por personal policial.
			DISCRECIONALIDAD	5. Motivación en la causa: Mide la apreciación de los agentes respecto de los fundamentos que suelen exponerse en una denuncia o acto administrativo relacionados al procedimiento disciplinario.	5.1 Considero que los fundamentos que se exponen en una denuncia o acto administrativo NO se encuentran debidamente motivados..
				6. Margen de interpretación de las normas: Mide el grado de libertad que tienen los operadores del Sistema disciplinario de la P.S.F. para interpretar y aplicar las normas.	6.1 Considero que los operadores del Régimen Disciplinario, deben gozar de amplia discrecionalidad para encuadrar faltas, interpretar normas y demás reglas que hacen al proceso del sumario administrativo.
				7. Afectación de la eficiencia: Mide la percepción de los agentes respecto de cómo afecta la elevada discrecionalidad en la eficiencia del procedimiento	7.1 Considero que una discrecionalidad elevada para encuadrar faltas e interpretar normas podría afectar la eficiencia en el procedimiento administrativo
				8. Priorización de criterios subjetivos: Mide el peso que se le da a criterios subjetivos en la toma de decisiones.	8.1 Considero que la decisión al dictaminar, o dar apertura a un sumario, o investigar el mismo o su conclusión final se encuentra sesgada por criterios subjetivos
				9. Duración del procedimiento: Evalúa la eficiencia del cumplimiento de tiempos procesales.	9.1 El cumplimiento de plazos relacionados a sumarios administrativos exceden los límites del "plazo razonable".

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, y teniendo en consideración las palabras de Caputi (2000, citado por Gordillo, 2014:441) el concepto de eficiencia “*significa que deben evitarse complicados, costosos o lentos trámites administrativos burocráticos que dificulten el desenvolvimiento del expediente*”.

En efecto, para las dimensiones de estudio que ayudarán a medir la eficiencia en el procedimiento disciplinario, se tomará como fuente primaria de información los estudios realizados por Hachem y Gabardo (2018), Aquino Común (2018) y Tudela (2011a).

Siguiendo ese criterio, y los elementos presentados en el marco teórico, la aplicación del principio de eficiencia en el procedimiento disciplinario será la capacidad para lograr la finalidad pública utilizando los recursos de manera óptima; esto es, resolviendo el sumario administrativo dentro de los plazos y términos establecidos por ley y con los recursos destinados para tal fin, ya sea en su aspecto jurídico, administrativo o en su gestión operativa (Aquino Común, 2018), pero sin que ello implique vulnerar garantías constitucionales.

Por lo que, las dimensiones a evaluar para medir el principio de eficiencia que deben regir en el procedimiento disciplinario serán justamente su aspecto jurídico, administrativo y su gestión operativa.

- Dimensión jurídica: se refiere a la capacidad de la administración pública para asegurar que el proceso se desarrolle de acuerdo con el ordenamiento normativo vigente, garantizando la protección de los derechos del sumariado, la aplicación [si corresponde] justa y oportuna de las sanciones sin que exista duda razonable y el respeto de los plazos legales con meridiana sensatez.
- Dimensión administrativa: se refiere a la capacidad de la administración pública para organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos y procesos involucrados en la substanciación del sumario administrativo, con el fin de garantizar el cumplimiento de la normativa y el logro de los objetivos del procedimiento disciplinario.
- Dimensión operativa: se refiere a la capacidad de la administración pública para gestionar de manera eficaz y eficiente todas las etapas del procedimiento, desde la iniciación hasta la conclusión. Lo que implica establecer lineamientos claros, capacitación del personal, implementación de métricas e indicadores para evaluar el desempeño y optimización del proceso entre otros.

Tabla N° 4: Matriz de Operacionalización de Variable: Principio de Eficiencia

Variable	Definición Teórica	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores y Descripción	Items para la Encuesta
PRINCIPIO DE EFICIENCIA	Capacidad de un sistema para alcanzar sus objetivos de manera óptima, utilizando los recursos disponibles de forma racional y evitando retrasos innecesarios.	Conjunto de características que permiten al procedimiento disciplinario alcanzar sus objetivos de manera eficiente ya sea en su aspecto jurídico, administrativo como así también operativo	EFICIENCIA JURÍDICA	10. Certeza del derecho: Mide el nivel de conocimiento del régimen disciplinario de la P.S.F.	10.1 El sumario administrativo se debe iniciar en todos aquellos casos en que no corresponda el inicio de información sumaria ni la aplicación de una sanción directa.
				11. Independencia de actuaciones: Evalúa el grado de independencia del procedimiento administrativo disciplinario de una causa penal por el mismo hecho.	10.2 Considero que ante la reincidencia o el concurso de tres (3) o más faltas leves se debe instruir sumario administrativo
				12. Optimización de recursos: Mide la utilización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.	11.1 Ante un hecho tipificable de acción penal, que al mismo tiempo encuadra como falta administrativa, sería conveniente NO cerrar el sumario administrativo y esperar el cierre de la causa penal.
			EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	13. Simplificación de trámites: Evalúa la adopción de criterios para reducir los tiempos procesales.	12.1 Ante denuncias infundadas o sin la debida motivación en la causa; el dictamen jurídico debería advertir sobre sospecha de falsedad en los dichos por el denunciante.
					12.2 Considero que los operadores de sumarios administrativos tienen que ser especialistas en derecho administrativo disciplinario.
					13.1 Considero que se debería utilizar el domicilio digital como medio de notificación formal a los efectos de reducir tiempos procesales.
			EFICIENCIA OPERATIVA		13.2 Considero que con la finalidad de reducir los tiempos procesales, se debería utilizar plataformas digitales de videollamadas o reuniones virtuales para tomar declaraciones a testigos o imputados.
				14. Calidad de las funciones: Analiza el grado de calidad de las funciones y responsabilidades de cada actor involucrado en el procedimiento.	14.1 Considero que las funciones y responsabilidades de cada actor involucrado en el proceso disciplinario NO se encuentran debidamente protocolizadas siguiendo un manual de procedimientos.
				15. Comunicación entre los actores: Evalúa el nivel de comunicación entre los diferentes actores del procedimiento.	14.2 Considero que los operadores del Régimen Disciplinario se capacitan continuamente en derecho administrativo disciplinario con orientación en el régimen policial.
					15.1 Considero que existe una comunicación eficiente entre los diferentes actores del régimen disciplinario que permita obtener datos oportunos, permanentes y en tiempo real.
					15.2 Considero que los operadores del Régimen Disciplinario utilizan indicadores de desempeño para medir la eficiencia del procedimiento que permita el logro de objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Diseño Metodológico

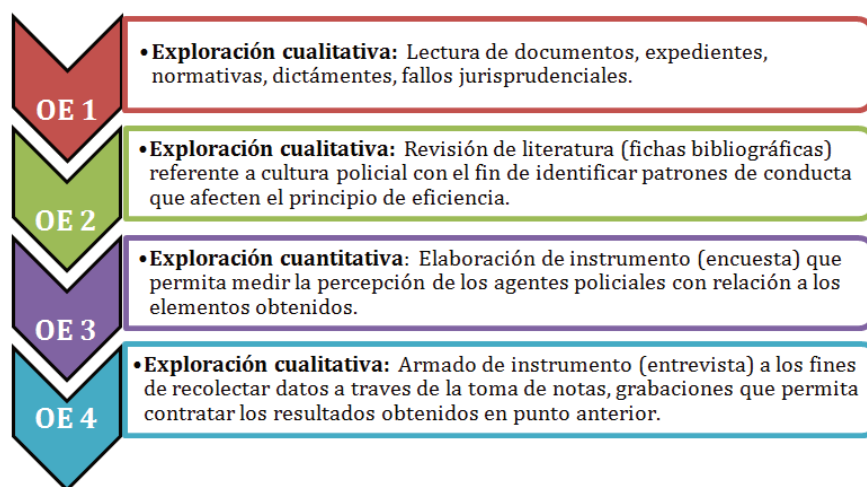
3.4.1. Enfoque y Tipo de Estudio

A los fines de poner a prueba la hipótesis presentada, se propuso una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), bajo una modalidad derivada. Hernández Sampieri et. al. (2014), sostienen que la mayor ventaja de esta metodología radica en su complementariedad; es decir que, si los resultados de ambos enfoques coinciden, se incrementa la confianza de los mismos, ya sean en lo cuantitativo como cualitativo. En cambio, en caso de inconsistencia lógica, se analiza en profundidad lo que ocurrió en la recolección y análisis de cada tipo de datos.

Puede ocurrir que, al explorar las explicaciones plausibles sobre el desacuerdo, es probable que los resultados coincidan con las conclusiones derivadas de estudios previos, por eso es muy importante la revisión de la literatura, tal como se ha realizado en el apartado Estado del Arte y Antecedentes (Capítulo II), y complementado con el Marco Teórico.

Así, el diseño tuvo su génesis en aspectos cualitativos, tales como la revisión de la normativa, lectura de expedientes, acercamiento incipiente y charlas informales con determinados agentes y lectura bibliográfica de referencia; a partir de allí se obtuvieron los primeros elementos para armar la construcción del instrumento que permitiría avanzar en la metodología cuantitativa y luego derivar, una vez más, hacia un enfoque cualitativo a partir de entrevistas semiestructuradas, tal como se puede representar en la figura N° 11 el cual relaciona los Objetivos Específicos, con el enfoque y tipo de metodología aplicada y los instrumentos utilizados en cada caso.

Figura N° 11: Diseño metodológico



Fuente: Elaboración propia.

Con todo ello, se daría lugar a la discusión de resultados que pudieran confirmar los hallazgos obtenidos tanto en uno como en el otro diseño; o por el contrario, explicar las divergencias.

Puede apreciarse que el tipo de estudio más apropiado para esta investigación fue el descriptivo, tal como lo expresan Hernández Sampieri et. al. (2014) al decir que la meta del investigador consistió en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo es y cómo se manifiesta la cultura policial por un lado, y el principio de eficiencia en los procedimientos disciplinarios por el otro. En resumen, se seleccionó una serie de atributos relativos a las variables, se midió, se recolectó la información sobre cada uno de ellos y, finalmente, se describió lo que se investigó.

En modo más detallado, para alcanzar el Objetivo Específico 1, se llevó adelante un minucioso detalle del andamiaje legal que gravita entorno al régimen disciplinario de la P.S.F.. Se trató de un estudio descriptivo de la batería normativa que liga a los operadores del procedimiento sumarial en el correcto ejercicio de sus funciones; con meridiana claridad se puso el acento en aquellos preceptos jurídicos que hacen al principio de eficiencia. Las fuentes de información fueron recolectadas de internet, ya sea del sistema de Información legislativa nacional (InfoLeg) como del portal web de la Provincia de Santa Fe, dentro del menú servicios, búsqueda de normativas, y el análisis documental abarcó tanto circulares y reglamentos internos, como así también decretos, leyes, resoluciones.

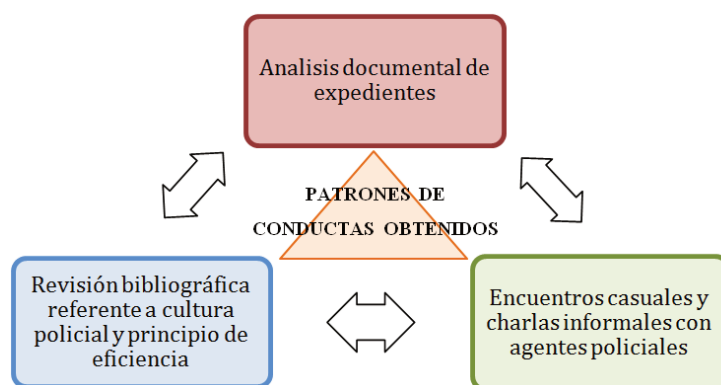
Para el caso del Objetivo Específico 2, se desarrolló una investigación cualitativa en tres aspectos; por un lado, el instrumento consistió; una vez más, en el análisis documental de expedientes que llegaban a la oficina del investigador relacionados a recursos presentados por diverso personal policial que solicitaba se le otorgue la jerarquía que habían obtenido luego de participar en un concurso de ascenso, pero que por haber estado paralelamente sometido a un sumario administrativo, la misma quedaba “*en suspenso*”. Por otro lado, a partir de ciertos patrones de conducta que se evidenciaban en esa reducida muestra de los expedientes que llegaban a manos del investigador, se decidió realizar un acercamiento incipiente a otra reducida fuente de datos, pero en este caso de carácter primario, como lo eran los propios agentes policiales.

No se buscó lograr entrevistas en profundidad sino que, liminarmente, se realizaron encuentros casuales, charlas informales, abiertas y no estructuradas con diversos agentes con los que se mantenía vínculos laborales, familiares, académicos, intentando “*sondear*” criterios similares entorno a lo que dichos funcionarios percibían respecto a los patrones de conducta mencionados precedentemente.

Finalmente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica referente a cultura policial y el principio de eficiencia con la intención de hacer predicciones, aunque sean incipientes, (Hernández Sampieri et. al., 2014), respecto del comportamiento de los miembros de la fuerza policíaca santafesina. A tal fin, se recolectó la información de los principales buscadores académicos ResearchGate, SciELO, Redalyc y Google Académico, entre otros. Asimismo se recolectó información que pudiera servir de antecedentes generales dentro de los repositorios de tesis que puedan estar publicados en diversos sitios web de las principales universidades del país, así como de revistas científicas que refieran al campo del derecho administrativo y la administración pública entre otros, específicamente con relación a las palabras claves citadas en el apartado Estado del Arte (capítulo II).

Con todo ello, se logró lo recomendado por Duarte (2015) al triangular la información, tal como se puede ilustrar en la Figura N° 12, utilizando múltiples fuentes de datos y varios instrumentos de recolección de los mismos, pudiendo así cerciorarse de que los resultados obtenidos otorgaban mayor validez a la investigación.

Figura N° 12: Triangulación de información, utilizando múltiples fuentes de datos



Fuente: Elaboración propia en base a Duarte (2015)

A partir de allí, es que se entendió que lo más acertado sería realizar un diseño de investigación de tipo no experimental, puesto que no se podría manipular deliberadamente la cultura policial para ver sus efectos sobre la eficiencia del procedimiento administrativo disciplinario.

Una vez que se identificaron los patrones de conductas que podrían estar afectando el principio de eficiencia, se complementó el diseño construyendo un instrumento cuantitativo para poder mensurar dicha variable y, de esa manera, alcanzar el Objetivo Específico N° 3.

Dado el tamaño de la Policía de Santa Fe, se consideró pertinente delimitar la población de estudio y el alcance de la muestra tal como se explicará en el apartado siguiente.

3.4.2. Población y Muestra

Hernández Sampieri et. al. (2014), resaltan la importancia de una adecuada delimitación del universo o población a los fines de evitar errores ya sea por no elegir a casos que deberían ser parte de la muestra (participantes que deberían estar y no fueron seleccionados); o incluir a casos que no deberían estar porque no forman parte de la población o, finalmente, por seleccionar casos que son verdaderamente inelegibles. Por eso es que, dado los límites que se establecieron al objeto de estudio al comienzo, se procuró ser cauteloso al momento de establecer la muestra y el tipo de muestreo a aplicar. No sólo para brindar transparencia y científicidad, sino también debido a que toda investigación debe estar sujeta a crítica y réplica y, ese ejercicio no sería posible si al examinar los resultados el lector no pueda referirlos a la población identificada en los límites establecidos (Ibídem).

Para ello el investigador, invocando el derecho de acceso a la información pública (Dec. Provincial N° 0692, 2009; Ley Provincial N° 14.246, 2024), solicitó a través del formulario *online*²³ de acceso a la información pública que brinda el Gobierno Provincial en el Portal de transparencia del Estado la información referida a la cantidad de agentes policiales activos que cumplen funciones en el Departamento La Capital discriminada por Jerarquías, Sexo y Escalafones, contar con esos datos sería de valioso aporte, puesto que podrían dar mejores argumentos e instrumentos para la crítica y la propuesta tal cual lo expresan Rezzoagli B. y Rezzoagli L. (2018).

Si bien la respuesta tardó más de lo previsto²⁴, se pudo obtener una información precisa. En efecto, puede apreciarse en el Anexo N° II el detalle de la información suministrada discriminado por Escalafón / Subescalafón y Sexo; por su parte, en el Anexo N° III se aprecia la información del personal discriminado por jerarquía y sexo. Ambas planillas arrojan como dato un valor cuantitativo de 5.768 numerarios en el Departamento La Capital.

Duarte (2015) sostiene que, con el propósito de que todos los miembros del universo tengan la misma oportunidad de ser seleccionados, la técnica de muestreo probabilístico es la más apropiada. Y Hernández Sampieri et. al. (2014) agregan que las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales de tipo descriptivos.

²³ <https://www.santafe.gob.ar/ms/gobiernoabierto/formulario-aip/>

²⁴ Véase el expediente Nro.: 00101-0332836-3 en <https://www.santafe.gov.ar/expedientes-web/> cuya respuesta fue recibida en fecha 25/08/2025 a la casilla de correo del Investigador.

Asimismo, dado que en la Policía se puede encontrar un crisol de jerarquías, agrupamientos, escalafones, subescalafones e identidad sexual entre otros, también resultaría apropiado en este tipo de estudios poder realizar una muestra estratificada con el propósito de aumentar la posibilidad de que los resultados obtenidos representen de manera fiel la opinión del universo heterogéneo de agentes policiales. Lo dicho precedentemente, es sostenido por Duarte (2015) y Hernández Sampieri et. al. (2014) al decir que esta técnica de muestreo es más precisa, siendo pertinente dividir a la población de estudio en subgrupos homogéneos a los que se denominan estratos.

Sin embargo, dado el carácter sensible del objeto de estudio y las limitaciones inherentes al acceso a información nominal, no fue posible obtener un marco muestral completo e individualizado de la población total. Esta circunstancia impidió la aplicación de técnicas de muestreo aleatorio probabilístico que habrían permitido calcular un tamaño de muestra con un margen de error y un nivel de confianza estadísticamente definidos para inferir resultados a la totalidad de la fuerza.

En efecto y, a sabiendas de que era altamente probable encontrarse con dicha limitación, se tenía previsto optar por un muestreo no probabilístico, específicamente de tipo por conveniencia y por bola de nieve (Hernández Sampieri et. al., 2014). La selección de los participantes se realizó mediante la difusión de la encuesta a través de contactos personales en plataformas como *WhatsApp* y *Facebook*, así como también en grupos de policías existentes en redes sociales y una muy reducida muestra de carácter aleatorio realizada a 8 (ocho) agentes a los cuales se los encuestó de manera azarosa en las instalaciones del edificio ministerial, previamente consultados si querían participar de manera libre y voluntaria.

Si bien este método no garantiza la representatividad estadística en el sentido inferencial, se priorizó maximizar el alcance y la diversidad de las respuestas dentro de las posibilidades de acceso.

3.4.2.1. Tamaño de la muestra

La muestra final alcanzada estuvo conformada por 241 (doscientos cuarenta y un) agentes policiales que completaron la encuesta de manera libre y voluntaria. No obstante, tal como se verá en el Capítulo IV (Resultados y Análisis de Datos) y conforme fuera previsto, las preguntas de corte lograron desestimar sendos formularios por tratarse de personal policial que no pertenecen al objeto de estudio.

Sin perjuicio de la limitación referenciada en la selección del muestreo, se procuró captar la heterogeneidad de la población en la medida de lo posible. La composición de esta muestra, en términos de sus características sociodemográficas y de agrupamiento jerárquico, también será tratada en el capítulo siguiente para proporcionar al lector el contexto necesario para la interpretación de los hallazgos.

Por su parte, las entrevistas a los tres informantes claves mencionados previamente, constituyen una muestra intencional, seleccionada por su rol estratégico y su conocimiento profundo del régimen disciplinario, y cuyo fin es complementar y contrastar las percepciones recabadas a través de la encuesta.

3.4.2.2. **Instrumento y procedimiento de recolección de datos**

Para la recolección de los datos primarios de esta investigación, se emplearon dos estrategias complementarias: la aplicación de un cuestionario estandarizado y la realización de entrevistas abiertas y semiestructuradas a tres informantes claves.

- Cuestionario (encuesta)

El cuestionario, diseñado específicamente para este objeto de estudio, constaba de una breve introducción donde se daba a conocer el motivo del cuestionario; la independencia de la investigación respecto de autoridades policiales o políticas; la manifestación expresa de la confidencialidad y la garantía del anonimato.

Se contó con una sección dedicada al registro de los datos generales que fueron utilizados como parámetros de control y que referían a: Género; Edad; Antigüedad; escalafón; jerarquía; destino (lugar donde presta servicio); entre otros. Así como también con dos preguntas de corte, a modo de identificar y eliminar a los participantes que no pertenecieran al público objetivo o que no cumplieran con los requisitos específicos del estudio; asegurando, de esa manera, que solo se recopilen datos relevantes y precisos que otorgaran mayor calidad a los datos.

Si bien el instrumento no presentaba secciones que identificaran temas: el mismo estaba estructurado, de manera implícita, en base a las dimensiones de estudio referenciadas en la matriz de operacionalización de variables (arbitrariedad; discrecionalidad; eficiencia jurídica; eficiencia administrativa y eficiencia operativa).

Para poder llevar adelante el instrumento, se decidió someterlo a una prueba de validez, a través de la consideración del mismo por parte de un experto en métodos cuantitativos (Ver

Anexo IV), quien sugirió revisar una pregunta, la cual fue eliminada del cuestionario a juicio del investigador. Una vez logrado ello, se solicitó el debido permiso a la máxima autoridad policial a través de una nota formal de elevación²⁵ (Ver Anexo V), con el acompañamiento de la firma tanto del Director como del Co-Director de la Tesis.

Con el permiso obtenido, se buscó realizar una prueba diagnóstica del instrumento en algún núcleo operativo que abarcara un conjunto heterogéneo de funcionarios (ya sea en escalafones, jerarquías y antigüedad), como lo fue la Central de Atención de Emergencias 911 (CAE 911) y la Policía de Investigaciones (PDI) y se realizó un muestreo no probabilístico, consistente en cinco (5) agentes por cada organismo haciendo un total de diez (10), procurando lograr una equidad de parámetros tales como sexo y evitando en lo posible repetir la duplicación de jerarquías para dar mayor importancia a la dispersión de criterios (aunque ello no fue posible). El criterio del investigador aquí, estaba dado por lo que Hernández Sampieri et. al. (2014:190) sostienen como una “*cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas*”; es decir, lograr una diversidad de opinión de diferentes agentes a quien el investigador conocía y confiaría el propósito de “probar el instrumento”.

El instrumento respectivo no tendría membretes ni logotipos asociados a la Institución Policial ni al Gobierno de turno, para que de esa manera se mantuviera la independencia de la investigación ni se asociara la misma a intereses políticos o de gestión policial. En todo caso, se les hizo saber a los encuestados que el propósito era con fines científicos y académicos para obtener el título de Magister en Administración Pública (M.A.P.).

Las preguntas fueron de tipo cerradas. La escala de medición empleada fue de tipo Likert, y comprendía cinco (5) opciones codificadas de uno (1) a cinco (5) en donde uno representaba “Totalmente en desacuerdo”; dos “Parcialmente en desacuerdo”; tres “Lo desconozco”; cuatro “Parcialmente de acuerdo” y cinco “Totalmente de acuerdo”.

²⁵ Resulta apropiado destacar, a los fines de futuras investigaciones, que luego de recibida la nota por el Jefe de Policía (JPP), la misma fue derivada al órgano de asesoramiento legal que asiste a la máxima autoridad policial, quienes requirieron que se adjunte un aval académico que respalde el trabajo de campo; así como también la presentación del instrumento de medición para evaluar el tipo de preguntas que se iban a realizar. Cumplido lo solicitado, y con el visto bueno del JPP, giraron las actuaciones al Secretario de Seguridad Pública para consideración de éste último. Sin embargo, luego de prestar conformidad el funcionario de primera línea referenciado, decidió elevar la documentación obrante a disposición del Ministro de Justicia y Seguridad. Como corolario, aquella nota datada en fecha 06/01/2025, fue resuelta favorablemente en fecha 13/06/2025.

La razón de la elección de esa escala obedeció a que al tratarse de una encuesta de opinión y dada las características que se mencionaron precedentemente en el apartado “Viabilidad” respecto al carácter hermético y reticencia de los agentes policiales a brindar información hacia el exterior, se consideró que si se optaba por una escala de Likert de tres opciones (“de acuerdo”, “lo desconozco” y “en desacuerdo”) era posible que muchos optaran por la opción media y no actuar con valentía por los extremos. En efecto, al subdividir el “de acuerdo” o “desacuerdo” en “total” y “parcial” se amplió la posibilidad de respuestas pero más importante aún, se reduciría la tendencia al “desconocimiento” siendo que lo que se evaluaba era la opinión, percepción sobre determinados tópicos. No obstante, en el capítulo que hace al análisis de datos, las categorías se agruparon para una mejor claridad y exposición de la información.

Una vez realizada la prueba piloto y minimizado el margen de error (a través del ajuste y mejora de la formulación del reactivo para una correcta comprensión), el instrumento fue distribuido utilizando el servicio de *Google Forms*. Dicha modalidad *online*, facilitó el anonimato y la recolección masiva de datos. La recolección estuvo dada por tres técnicas previamente reflexionadas y distribuidas en tres etapas (una técnica por cada semana).

En la primera etapa (Semana 1: 23/06 al 29/06), inmediatamente posterior a la prueba piloto, se distribuiría a través de *whats app* el link respectivo; esto se haría a todo personal policial con los cuales el investigador tenía el contacto guardado en su agenda telefónica ya sea por razones laborales, académicas, familiares o amistosas. En un breve mensaje (individualizado) con nombre de cada agente, se presentaba y explicaba el motivo del escrito y se invitaba a participar de una encuesta anónima y hacerla extensiva a otros colegas policías en actividad cumpliendo funciones en el Departamento La Capital. El cuestionario distribuido alcanzó una población de 429 (cuatrocientos veintinueve) agentes policiales.

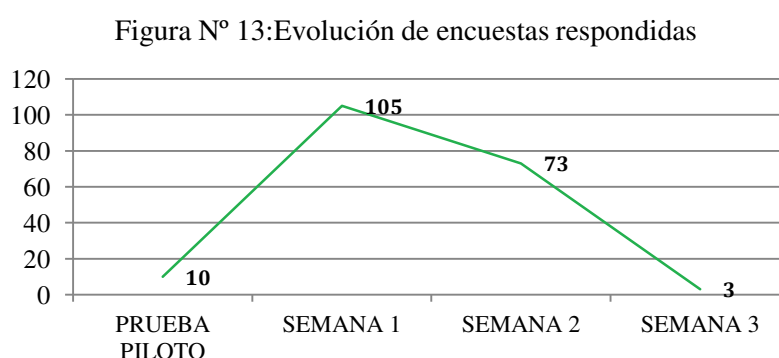
A todos aquellos que respondían, se les volvía a escribir dándoles las gracias y explicando el carácter valioso de su participación libre y voluntaria así como también la importancia de poder compartirla a uno o dos contactos que en su confianza pudieran responder el cuestionario.

En la segunda etapa (Semana 2: 30/06 al 06/07), se contactaría por la red social *facebook* a aquellos agentes policiales que el investigador no tenía guardado su contacto telefónico pero que al mismo tiempo los conocía por haber generado vínculos laborales y se enviaba el mismo mensaje individualizado con el link del cuestionario. El cuestionario distribuido por este medio, alcanzó una población de 48 (cuarenta y ocho) agentes policiales.

Finalmente, en la tercera etapa (Semana 3: 07/07 al 13/07) se envió el mismo mensaje, pero ya no individualizado sino general, a un grupo “cerrado” de la red social *facebook* el cual lo integran más de 7 mil miembros agentes de la policía de la Provincia de Santa Fe.

Paralelamente, a lo largo de esas tres semanas y durante una semana más (que fue la semana en la cual se tabularon los datos); dado que el investigador tenía domicilio laboral en el propio M.J.yS., con el propósito de alcanzar un umbral mínimo de aleatoriedad, él mismo realizó personalmente el cuestionario a cuanto personal policial se cruzara por los pasillos e instalaciones del edificio ministerial situado en calle 1ra Junta 2823 de la ciudad de Santa Fe.

Como puede apreciarse se estableció de manera discrecional, un plazo de aplicación consistente en tres (3) semanas, más una (1) semana adicional para tabular datos. El fundamento estaba dado en lograr un corte a la recolección de datos a los fines de optimizar la tasa de respuesta y evitar la fatiga en la población de estudio. La figura N° 13 muestra la evolución de la participación a lo largo de las tres semanas; como puede apreciarse el flujo de



Fuente: Elaboración propia

nuevas respuestas tiende a disminuir drásticamente después del período inicial de "pico".

- Entrevista Semiestructuradas a Informantes Claves

A partir de los datos preliminares que pudieran surgir de las encuestas, se elaboraría una serie de preguntas que serían las guías para realizar la entrevista en profundidad a determinados informantes claves. Con ello, se buscaría lograr el cumplimiento del Objetivo Específico N° 4, al contrastar la información relevada con la opinión de diversos funcionarios operadores del sistema disciplinario. La técnica estaría dada por una metodología cualitativa, siendo de carácter no experimental y para ello se recurriría a la observación directa; toma de notas; grabaciones e inspecciones oculares, y los datos obtenidos se presentarían en forma narrativa.

Como se dijo, las guías de preguntas se elaborarían a partir de los resultados obtenidos en las encuestas y consistirían en una guía de preguntas abiertas diseñadas para indagar a la cultura organizacional de la Policía asociada a conductas arbitrarias y discrecionales y los desafíos para alcanzar la eficiencia del procedimiento disciplinario. Así como otros temas relacionados que pudieran surgir de la misma, dado el carácter semiestructurado que presentaba.

Como la metodología a aplicar no se realizaría en distintos momentos a lo largo de todo un período de tiempo determinado, sino que se obtendrían los datos de una sola vez en un momento específico es que se optó por el método transeccional.

El procedimiento de recolección de estas entrevistas estuvo previsto para la semana siguiente a la tabulación de datos y cierre del cuestionario (20/07/2025).

Con el propósito de garantizar la privacidad de la entrevista (si así lo deseaba el entrevistado), se ofrecería firmar un acta de confidencialidad, donde constara entre otros aspectos obtener el consentimiento informado de los participantes de que la información suministrada sería utilizada con fines académicos ya sea en la tesis de estudio, así como también en publicaciones científicas.

3.4.3. Consideraciones Éticas y Metodológicas

La presente investigación, al abordar un tema sensible dentro de una institución jerarquizada como la Policía de la Provincia de Santa Fe, requirió la adopción de ciertas consideraciones éticas y metodológicas para asegurar la validez, fiabilidad y legitimidad de los hallazgos.

En primer lugar, tal como se mencionó anteriormente, se priorizó la obtención de las autorizaciones institucionales pertinentes para la realización del estudio. Este proceso incluyó la gestión de permisos con las autoridades competentes de la Jefatura de Policía de la Provincia de Santa Fe y del Ministerio de Justicia y Seguridad, garantizando el respaldo formal necesario para la recolección de datos.

Respecto a la participación de los agentes en la encuesta; cada participante, al ingresar al link del cuestionario, podía leer en forma clara y concisa el propósito del estudio, el tipo de información que se recabaría, el tiempo estimado para completar la encuesta y, fundamentalmente, la garantía explícita del anonimato y la confidencialidad de sus respuestas. Se enfatizó que la participación era completamente libre y voluntaria; que la encuesta no estaba vinculada a autoridades políticas o policiales y que la negativa a participar o la interrupción en cualquier momento no acarrearía consecuencia alguna para el agente. La

modalidad de encuesta *online* contribuyó a reforzar esta garantía de anonimato y, en ese sentido, el servicio de *Google Forms* ofrecía la posibilidad de no recolectar el correo electrónico del agente, de esta manera se evitaba asociar el mismo a la identidad de la persona.

En cuanto a la validez interna del instrumento, se requirió a la coordinación académica de la MAP, la posibilidad de revisar el mismo por un especialista en métodos cuantitativos, siendo el mismo considerado válido a los fines del objeto de estudio.

En cuanto a la fiabilidad de la población de estudio, se requirió formalmente el dato a las autoridades ministeriales por medio del servicio de acceso a la información pública que ofrece el Estado mediante el formulario *online* en el portal web de Gobierno Abierto.

En cuanto al diseño muestral, la viabilidad de la investigación se vio condicionada por la imposibilidad de acceder a un marco muestral completo e individualizado de la totalidad de agentes en actividad. Esta limitación inherente a la naturaleza de la población impidió la aplicación de un muestreo aleatorio probabilístico. En consecuencia, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia y bola de nieve, utilizando canales de difusión como contactos personales de *WhatsApp* y grupos cerrados de policías en redes sociales. Si bien este enfoque permitió alcanzar una cantidad considerable de participantes (241 agentes), es prudente reconocer que los resultados obtenidos no deberían ser generalizables con un margen de error y un nivel de confianza definidos a la totalidad de los 5.768 agentes cumpliendo funciones en el Departamento La Capital.

La muestra obtenida, por lo tanto, describe las percepciones y experiencias de los agentes que voluntariamente accedieron a participar, ofreciendo una aproximación exploratoria y descriptiva pero no generalizable de las tendencias presentes en la institución.

Las entrevistas a informantes claves, por su parte, se realizaron también bajo estricto consentimiento y con el ofrecimiento de firmar un acta compromiso de confidencialidad en la atribución de las declaraciones; asimismo, se le ofreció la posibilidad de revisar sus opiniones antes de ser publicada en la tesis. Sin embargo, 2 (dos) de los informantes optaron por revelar su identidad y dieron su consentimiento a ser grabados, sin requerir copia o revisión de su opinión; no así el tercero, a quien se le firmó y entregó copia del acta de confidencialidad y reserva de identidad en sus respuestas.

Con relación al manejo de datos y la información recolectada de ambos instrumentos, se resguardaron copias en la computadora de escritorio del investigador, así como también en

una carpeta a través del servicio de *Google Drive* la cual se pone a disposición del lector a los fines de transparentar todo lo expuesto en el presente capítulo.

Como corolario de todo lo descrito en este capítulo, en la tabla siguiente y a modo de síntesis, se presenta la matriz de consistencia que permite evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, problema de investigación, objetivos, hipótesis, variables, dimensiones, método y diseño de investigación, población y muestra de estudio.

Tabla N° 5: Matriz de Consistencia lógica

TITULO					
CULTURA POLICIAL Y PRINCIPIO DE EFICIENCIA EN LA INVESTIGACIÓN DE SUMARIOS ADMINISTRATIVOS					
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN					
¿De qué manera la cultura organizacional que caracteriza a la Policía de Santa Fe afecta al Principio de Eficiencia que debe regir en los sumarios administrativos?					
OBJETIVO GENERAL					
Determinar las tensiones que existen entre la cultura policial santafesina sobre el principio de eficiencia que debe regir en los sumarios administrativos - Dpto. La Capital, 2025.					
OBJETIVO ESPECÍFICOS					
1) Clasificar y describir el corpus normativo que rige a la Policía de Santa Fe en lo que refiere al Régimen de Responsabilidad Administrativa y, principalmente, el principio de eficiencia en los procedimientos administrativos disciplinario.		2) Identificar patrones de conductas que puedan afectar al principio de eficiencia que debe regir en los sumarios administrativos.		3) Relevar y mensurar la percepción que tiene los agentes en actividad de la Policía de Santa Fe (con destino en el Dto. La Capital), respecto de las conductas identificadas en OE2.	
4) Contrastar la información relevada en OE3 con la opinión de diversos funcionarios operadores del sistema disciplinario.					
HIPOTESIS					
La cultura organizacional que caracteriza a la Policía de Santa Fe afecta al principio de eficiencia que debe regir en la investigación de sumarios administrativos.					
	VARIABLES				
	CULTURA POLICIAL		PRINCIPIO DE EFICIENCIA		
DIMENSIONES	Arbitrariedad	Discrecionalidad	Eficiencia Jurídica	Eficiencia Administrativa	Eficiencia Operativa
INDICADORES	Desigualdad de condiciones para denunciar.	Margen de interpretación de las normas.	Certeza del derecho.	Optimización de recursos.	Calidad de las funciones.
	Influencia de factores externo.	Afectación de la eficiencia			
		Grado de transparencia	Priorización de criterios	Independencia	Simplificación

	y acceso a la información del expediente disciplinario.	subjetivos.	de actuaciones.	de trámites.	actores.
	Percepción de imparcialidad	Duración del procedimiento.			
	Motivación en la causa.				
METODOLOGÍA					
Enfoque: Mixto (Cualitativo/Cuantitativo) – Modalidad derivada.					
Tipo: Investigación Básica					
Alcance: Descriptivo					
Diseño: No experimental					
Población de Estudio: Personal policial en actividad con destino en el Dpto. La Capital					
Técnica e Instrumento para la recolección de datos: Cuestionario cerrado y Entrevistas semiestructurada					
Muestra: 198 encuestas - 3 entrevistas					
Forma de Análisis de Datos: triangulación, observación directa, charlas informales con agentes claves; toma de notas; grabaciones; inspecciones oculares; lecturas de expedientes. Codificación y tabulación de datos del cuestionario, con exposición en tablas y gráficos					

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: Resultados y Análisis de datos

4.1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo presentar y analizar los datos recolectados a través de un cuestionario *online* aplicado a doscientos cuarenta y un (241) agentes pertenecientes a la Policía de la Provincia de Santa Fe entre el 18/06/2025 al 19/07/2025, y las entrevistas abiertas, semiestructuradas realizadas a tres (3) informantes claves quienes libre y voluntariamente accedieron a participar de las mismas, realizadas en fecha 23/07/2025 y 29/07/2025. Se trata de tres funcionarios con una gran trayectoria en la Institución Policial, cada uno de ellos ocupa un rol destacado dentro del sistema disciplinario: Por un lado, el Director de Policía, Daniel Ramaccioni en su carácter de Director General de la Unidad Especial de Asuntos Internos. Por otro lado, el Director de Policía, Fabián Testi en su carácter de Director General de la Asesoría Letrada General de Policía. Y, finalmente, un tercer informante clave quien solicitó reservar su identidad y optó por hacerse llamar “*Informante K*”, cumpliendo funciones en el Departamento Judicial (D5).

Con la información recolectada de dichas entrevistas, se buscó contrastar o complementar los datos recabados de las encuestas y así poder compartir la opinión de González (2019:45), al destacar que “...*los resultados que se produzcan no pueden ser pensados y aislados en sí mismos sino que deberán ser articulados con las otras técnicas implementadas, fundamentalmente con los resultados obtenidos del análisis de las fuentes documentales y las entrevistas en profundidad*”.

Los hallazgos se organizan en función de los objetivos específicos de la investigación, abordando las variables de estudio: la cultura policial (en sus dimensiones de arbitrariedad y discrecionalidad) y el principio de eficiencia (en sus dimensiones jurídica, administrativa y operativa), presentándose ítem por ítem para captar la especificidad de las percepciones.

A los fines de no abrumar en la lectura, los datos tabulados se presentan en el Anexo VI (Tabulación de datos), presentándose a continuación una descripción en forma narrativa acompañado de gráficas para una mejor exposición visual.

La información se obtuvo mediante un enfoque de métodos mixtos:

- Por un lado, el análisis cuantitativo, de carácter descriptivo, utiliza frecuencias y porcentajes para describir las percepciones del personal policial. Para facilitar la interpretación, las opciones de respuesta de las escalas Likert "Totalmente de acuerdo"

y "Parcialmente de acuerdo" se agruparon en la categoría "De acuerdo", y las opciones "Totalmente en desacuerdo" y "Parcialmente en desacuerdo" se agruparon en la categoría "En desacuerdo". La categoría "Lo desconozco" se mantuvo independiente para reflejar la falta de opinión definida.

- Por otro lado, el análisis cualitativo, de tipo temático, extrae las visiones y experiencias de los informantes claves; en algunos casos, contrastando; y en otros, confirmando la percepción y opinión de los datos recabados de las encuestas.

4.2. Caracterización de la Muestra del Cuestionario

En esta sección se describe el perfil sociodemográfico y profesional de la muestra de estudio que participó del cuestionario.

Cabe referenciar que las preguntas de corte identificadas como *¿Es usted personal policial en actividad?*, y *¿Departamento donde presta servicio?*, permitieron desestimar aquellas respuestas asociadas a agentes que no se encuentran en actividad, ni cumplen servicio en el Departamento La Capital, asegurando la pertinencia de la muestra al objeto de estudio.

Tal es así que, de la totalidad de formularios distribuidos sólo se obtuvieron 241 encuestas recolectadas; y de éstas sólo 198 se toman como válidas a los fines del objeto de estudio. En efecto, esa es la muestra final que se utiliza para tabular la información y análisis de datos, en virtud de que 43 encuestados fueron desestimados por no pertenecer al Departamento La Capital o no tratarse de personal policial en actividad (o ambas).

Así todo, resulta prudente destacar que dos (2) de los encuestados (cuestionario N° 1 de 241 y el N° 173 de 241) respondieron negativamente a la pregunta de filtro sobre su pertenencia a la fuerza policial en actividad. Dado el bajo porcentaje que representan estas dos respuestas (aproximadamente el 0.8% de la muestra total), se reconoció que esta inconsistencia se debió a una interpretación errónea de la pregunta, dado que se trataban de agentes policiales en actividad y dentro del Departamento La Capital, pero que se encontraban cumpliendo funciones en "área no policial" (comisión de servicio fuera de la policía) pero que seguían dependiendo administrativamente de la Policía.

En consecuencia, se optó por mantener estos cuestionarios en el análisis, ya que su inclusión no distorsiona significativamente los patrones generales de las percepciones de la muestra sobre el régimen disciplinario policial. Este punto se menciona para mantener la total transparencia metodológica del estudio.

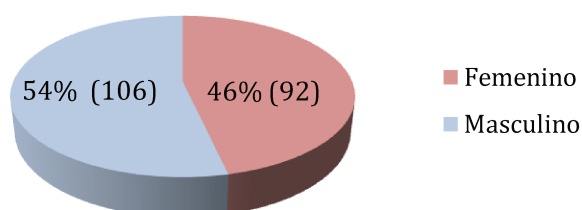
Por último, resulta prudente destacar que si bien el instrumento de recolección fue diseñado predominantemente con un enfoque cuantitativo, varios encuestados manifestaron comentarios abiertos y opiniones puntuales. Dichos aportes, aunque no forman parte de un análisis cualitativo formalmente previsto, representan una fuente de información de gran valor, ya que ofrecen una visión directa, no estructurada, sobre las preocupaciones, frustraciones y sugerencias de los participantes.

Por lo tanto, en aras de la transparencia y para enriquecer la interpretación de los datos, se hará mención breve y puntual a estos aportes cualitativos cuando sea pertinente procurando resguardar el anonimato de quienes los formularon y sin pretensión de generalización. La inclusión de los mismos no pretende ser una triangulación metodológica en sentido estricto, sino un complemento que ilustra y contextualiza los hallazgos numéricos.

4.2.1. Distribución por Género

La muestra se compone en un 54% por personas que se identifican con el género masculino y en un 46% con el género femenino.²⁶ Esta distribución refleja una leve mayoría masculina, aunque con una representación femenina considerable en relación con la población de estudio (Cfr. Anexo II).

Figura N° 14: Distribución por Género



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

²⁶ La variable género fue relevada en base a un esquema binario (masculino/femenino), lo cual responde a un criterio metodológico tradicional generalmente utilizado en estudios institucionales; pero, principalmente, porque la fuente de información referente a la composición de agentes de la Institución también fue entregada de esa manera. Sin embargo, durante la recolección de datos, uno de los encuestados manifestó haber atravesado un proceso de cambio de identidad de género, lo cual pone de manifiesto la existencia de agentes cuya vivencia de género no se encuadra estrictamente en las categorías binarias. Esta situación evidencia la necesidad de que futuras investigaciones y herramientas de medición institucional contemplen opciones más inclusivas, tales como “otro” o “prefiero no responder”, “*garantizando así el respeto a la diversidad de identidades de género conforme a los principios de igualdad y no discriminación establecidos en la Ley 26.743 de Identidad de Género*” (Encuestado anónimo).”

4.2.2. Distribución por Edad

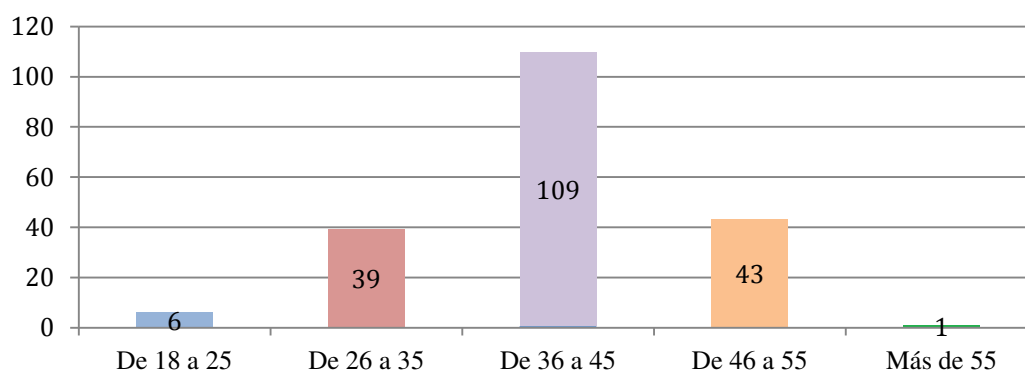
La distribución por edad muestra que el 55,05% tiene entre 36 y 45 años; seguido por el 21,71% de 46 a 55 años; 19,7% de 26 a 35 años; 3,03% de 18 a 25 años y 0,51% de más de 55 años. La muestra está dominada por efectivos de mediana edad, lo que refleja una fuerza laboral experimentada.

Es notable la baja participación del personal en las franjas de menor edad (18-25 años). Esta observación podría sugerir una reticencia o temor a expresar opiniones sobre un tema sensible como el régimen disciplinario en los inicios de su carrera, por posibles repercusiones o por una menor experiencia en el sistema. Así lo expresaba un encuestado anónimo, de jerarquía oficial de policía, quien dudaba de la veracidad sobre el “anonimato” y el temor de opinar sobre este tópico y las consecuencias que pudiera repercutir negativamente en su carrera.

De manera similar, se registra una participación limitada del personal de mayor antigüedad (56 años o más) quienes acumulan más de dos décadas de servicio y transitando el final de carrera. Esta menor representatividad en los rangos de mayor experiencia podría indicar un posible desinterés en participar en iniciativas de este tipo, ante un contexto donde la Ley N° 12.521 [de personal policial], a pesar de haber sido reglamentada parcialmente hace diez años lo referente al régimen disciplinario, no resulta plenamente aplicable debido a decisiones políticas, culturales o filosóficas. Esto es coincidente con lo que posteriormente se verá en los análisis de las entrevistas a informantes claves, cuando refieren cierta actitud de resignación o apatía respecto a la posibilidad de cambios significativos en el sistema disciplinario.

Esta distribución etaria, por lo tanto, no solo describe la muestra, sino que también ofrece indicios preliminares sobre el ambiente y las percepciones diversas dentro de la institución que será posible obtener con relación a la eficiencia del régimen disciplinario.

Figura N° 15: Distribución por Edad

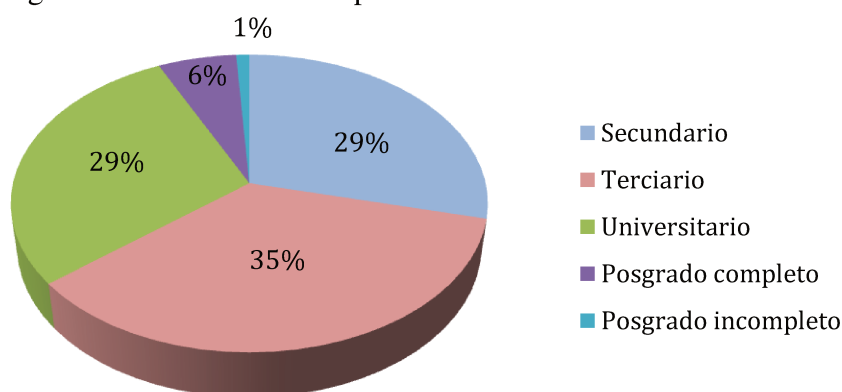


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.2.3. Distribución por Nivel de Educación

El 29% tiene estudios secundarios; 35% formación terciaria; 29% nivel universitario; 6% posgrado completo y un 1% posgrado incompleto. La distribución refleja un nivel educativo variado; si bien el secundario completo es requisito excluyente para ingresar a la Policía, sólo un reducido grupo de la muestra opta por continuar su formación académica con niveles de posgrado. Esto, podría estar relacionado con el nulo o poco conocimiento del régimen disciplinario como se verá a continuación, aunque no se descarta el bajo nivel de capacitación que desde la Institución se brinda sobre esta temática, tal como se verá más adelante y que podría influir sobre la eficiencia del procedimiento.

Figura N° 16: Distribución por Nivel de Educación



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

4.2.4. Distribución por Agrupamiento/Jerarquía y Conocimiento del Régimen

La muestra distribuye el nivel de conocimiento que se percibe sobre el régimen de responsabilidad administrativa en función del agrupamiento jerárquico al que pertenecen los encuestados. Las tres categorías de respuesta posibles fueron: “Mucho”, “Poco” y “Ninguno”.

4.2.4.1. Composición general por Agrupamiento/Jerarquía

La muestra de 198 efectivos se distribuye en cuatro agrupamientos principales (Ley N° 12521, Art. 4). Dentro de estos agrupamientos, las jerarquías que lo conforman son:

- Ejecución: (n=113 efectivos),

Suboficial (n=25), Oficial (n=49), Subinspector (n=39).

- Coordinación: (n=57 efectivos)

Inspector (n=35), Subcomisario (n=22).

- Supervisión: (n=15 efectivos)

Comisario (n=7), Comisario Supervisor (n=8).

- Dirección: (n=13 efectivos).

Subdirector (n=10), Director (n=3).

4.2.4.2. Composición general por conocimiento del Régimen

Del total de 198 encuestados:

- El 27,27% manifestó tener mucho conocimiento del régimen disciplinario.
- El 72,22% indicó tener poco conocimiento.
- El 0,51% dijo no tener ninguno.

Esto sugiere una percepción de baja formación normativa, aun cuando el régimen constituye una herramienta clave para la regulación de la disciplina dentro de la institución.

4.2.4.3. Diferencias por agrupamiento

- Ejecución: Es el agrupamiento más numeroso. Solo el 15,93% manifestó tener “mucho” conocimiento, mientras que el 83,19% expresó tener “poco”. Este grupo, que se encuentra mayormente expuesto a la aplicación de sanciones, presenta el menor nivel de autovaloración normativa.

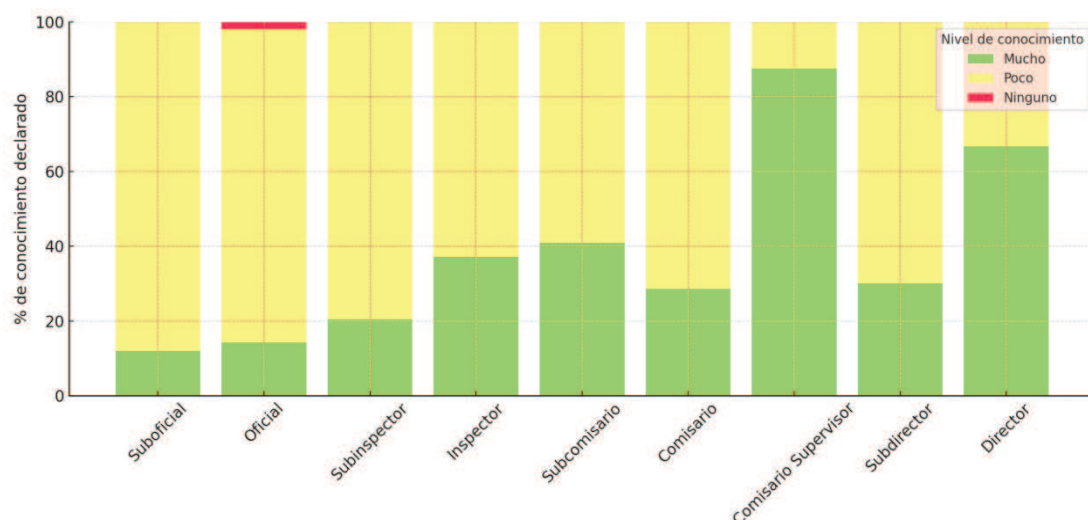
- Coordinación: Mejora levemente el conocimiento declarado; un 38,6% refiere tener “mucho” conocimiento. Aun así, el 61,4% se ubicó en la categoría “poco”.

- Supervisión: Es el grupo con el nivel más alto de conocimiento declarado: un 60% respondió “mucho”, y el restante 40%, “poco”. Aquí se evidencia una mayor apropiación del régimen, lo cual sería coherente con las responsabilidades que conlleva ese rol.

- Dirección: Pese a ser el agrupamiento que más antigüedad laboral conserva, resulta significativo el alto nivel de “poco” conocimiento: un 61,54%.

Del análisis incipiente, no solo se caracteriza la muestra en términos de jerarquías, sino que también se provee una primera evidencia empírica de una asimetría de conocimiento del régimen que probablemente pueda influir en las percepciones sobre arbitrariedad, discrecionalidad y falta de eficiencia del procedimiento disciplinario que se analizarán en las siguientes secciones. La figura siguiente da cuenta de ello.

Figura N°17: Nivel de conocimiento del régimen según Grados Jerárquicos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

4.2.5. Distribución por Antigüedad

La antigüedad en la fuerza policial es un factor clave que moldea la percepción del personal sobre las prácticas institucionales, incluyendo el régimen disciplinario. La experiencia de un agente con 20 años de servicio es, por naturaleza, distinta a la de uno que acaba de ingresar. Para el diseño de este análisis, se establecieron rangos de antigüedad que reflejan los tiempos de permanencia en el grado (Ley N° 12.521, Anexo II, 2006), esta segmentación no es aleatoria, sino que busca agrupar al personal según los requisitos de ascenso a la jerarquía superior.

La segmentación de la antigüedad conforme a los plazos para el ascenso a la jerarquía superior pretendía establecer una validación interna mínima entre los datos de la muestra. Es esperable que los agentes con una menor antigüedad coincidan, en gran medida, con las jerarquías más bajas y así continuar hacia jerarquías mayores arrastrando consigo más años de antigüedad, toda vez que el ascenso es un proceso que requiere (entre otros) requisitos mínimos como la permanencia en el grado (Ley N° 12.521, Art. 75-78, 2006).

En efecto, la correlación observada entre antigüedad y jerarquía en la muestra confiere una capa adicional de consistencia a los datos, lo que permite dar un grado mínimo de interpretación más precisa de la muestra. Así por ejemplo, se observa que el rango predominante se encuentra entre 9 y 11 años (22,22%) y 12 a 14 años (19,19%), lo cual se aproxima a los valores arrojados por las jerarquías de Subinspector e inspector (37,37%); de manera aproximada también puede interpretarse que el 11,11% de agentes con 0 a 8 años de antigüedad, guarda semejanza con el 12,63% de agentes con la jerarquía mínima.

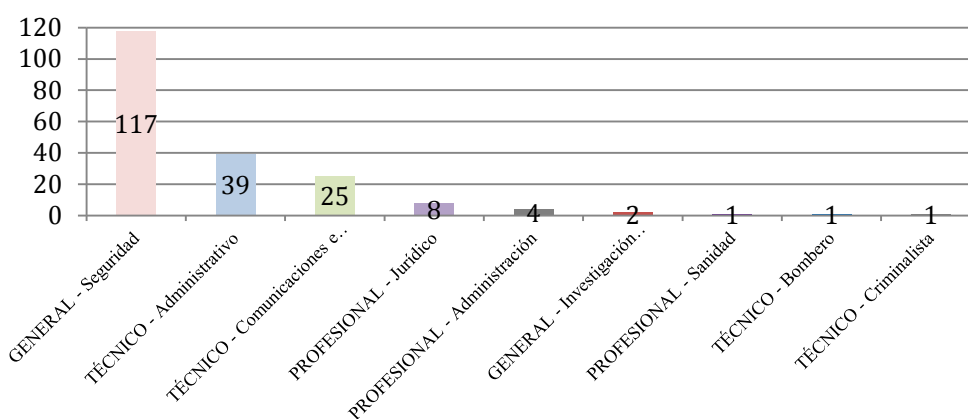
Resulta prudente destacar que, el régimen de ascenso policial tal cual lo expresa la normativa es una “carrera” (Ley N° 12.521, Título II, 2006), y que muchos van quedando atrasados, ya sea por no aprobar los cursos de perfeccionamiento; por no alcanzar el puntaje mínimo en el examen de oposición; por no pasar los exámenes clínicos/psicológicos (Ley N° 12.521, Art. 74/75/78, 2006), entre otros.

Pero así también, gran parte del personal va quedando atrasado en su carrera, porque como se ha mencionado al comienzo de la tesis, y en el marco normativo, cuando el personal se encuentra sometido a un procedimiento disciplinario por sumario administrativo en el que se investiga su responsabilidad por falta administrativa, podrá participar de los concursos que se convoquen, pero mientras tal circunstancia subsista obstará al dictado del decreto de nombramiento (Ley N° 12.521, Art. 79, 2006) quedando su situación “en suspenso”. Y esto que parece lógico, puede que se haya convertido en una herramienta de castigo no deseado que termina por perjudicar a aquellos que finalizan el sumario con un archivo, absolución o sobreseimiento, tal como se verá más adelante al analizar los resultados de las entrevistas a informantes claves.

4.2.6. Distribución por Escalafón/Subescalafón

La distribución por escalafón/subescalafón está dominado por General - Seguridad con un 59,07%; seguido por los Técnico - Administrativo con un 19,70% y los Técnico - Comunicaciones e Informática con un 12,63%; escalafones especializados como Profesional - Jurídico (4,04%) y el resto de la muestra tienen menores representaciones. La gráfica siguiente representa los valores en un esquema de barras para una mejor visualización de los datos.

Figura N° 18: Distribución por Escalafón/Subescalafón



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.2.7. Distribución por Destino (Lugar donde presta Servicio)

La muestra se compone de agentes provenientes de una diversidad amplia de destinos. Sin embargo, se destaca que un 24,24% declaró desempeñarse en “otros” destinos, a pesar de que el cuestionario ofrecía múltiples opciones de dependencias claramente identificables. Esta elección podría estar vinculada con un mecanismo de autoprotección por parte del personal policial, motivado por la idea de una identificación indirecta de su persona. Es decir, dado que variables como edad, escalafón, antigüedad y nivel jerárquico fueron también relevadas, es posible que algunos agentes hayan percibido que detallar su destino específico podría facilitar su reconocimiento dentro de la estructura organizacional. En ese sentido, un personal encuestado lo expresaba diciendo: “*Otra cosa para que tengas en cuenta, al personal policial no le gusta decir su destino*” (Encuestado Anónimo). Y otro funcionario agregaba: “*el personal policial está re perseguido*” (Encuestado Anónimo).

Tal como se manifestaba en el marco teórico y en los antecedentes, esta situación confirma la existencia de ciertos niveles de desconfianza institucional y pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las garantías de confidencialidad en futuras instancias de investigación o relevamiento interno.

4.3. Análisis de los Resultados del Cuestionario

Habiendo brindado el contexto sociodemográfico que caracteriza a la muestra de participantes, resulta apropiado ahora enfocarse en el análisis de las variables de investigación propiamente dichas, examinando las percepciones del personal policial encuestado sobre determinadas conductas que hacen al régimen disciplinario en lo referente a la sustanciación de sumarios administrativos.

Para ello, los hallazgos se han organizado en función de las tres dimensiones principales de estudio: Arbitrariedad, Discrecionalidad y Eficiencia (jurídica, administrativa y operacional).

Cada subapartado analizará los ítems específicos del cuestionario vinculados a cada dimensión, reflejando las tendencias generales por agrupamiento jerárquico (Ejecución, Coordinación, Supervisión, Dirección), así como también resultados particulares por jerarquía, ofreciendo para ello un breve análisis textual combinado con una gráfica de barras 100% apilada, pudiendo complementar la lectura en el Anexo V (Tabulación de Datos).

4.3.1. Percepción sobre la Arbitrariedad del Régimen Disciplinario

4.3.1.1. Desigualdad de condiciones para denunciar

Ítem 1.1 Considero que ante un hecho pasible de sanción disciplinaria cometido por un superior jerárquico, el personal subordinado que lo constata evita denunciarlo por temor de verse perjudicada su carrera (la del subordinado).

El análisis de este ítem revela un hallazgo que valida uno de los puntos centrales de la situación problemática. La percepción de arbitrariedad y desigualdad de condiciones para denunciar es significativa en toda la muestra. Un 71,21 % de los encuestados, manifiesta estar de acuerdo con que el personal subalterno evita denunciar a un superior jerárquico por miedo a perjudicar su carrera.

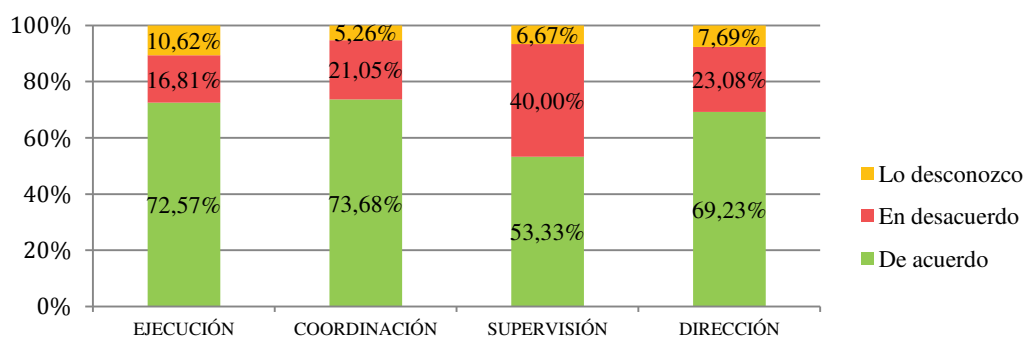
Esto podría sugerir una cultura organizacional donde la jerarquía ejerce una presión significativa, posiblemente alimentada por la percepción de represalias o la falta de mecanismos protectores efectivos, un hallazgo interesante que luego será complementado con los resultados de las entrevistas.

- Análisis por agrupamiento: La percepción de temor y desigualdad es transversal a los agrupamientos. Los datos muestran una opinión muy similar entre el personal de “Ejecución” con un 72,57% de acuerdo y el de “Coordinación” con un 73,68% de acuerdo. Si bien el agrupamiento “Supervisión” muestra el menor nivel de acuerdo con un 53,33%; y el mayor nivel de desacuerdo (40%), esto podría explicarse por el hecho de que sus integrantes se encuentran en un punto clave de la carrera: al no ser los últimos eslabones de la jerarquía y ocupar cargos de jefaturas, no se encuentran tan expuestos a relaciones verticales de subordinación.

Finalmente, los porcentajes del agrupamiento “Dirección” se alinean con la tendencia general de la muestra (69,23%).

- Análisis por jerarquía: Si bien el temor es un sentimiento generalizado para las distintas jerarquías encuestadas, se destaca aquí el alto nivel de desconocimiento o incertidumbre que expresan los suboficiales con un 24%, lo que sugiere una posible falta de experiencia; conocimiento sobre las consecuencias de este tipo de denuncias; o el temor mismo de dar una opinión ante una encuesta de la cual se duda sobre el anonimato. Esto último lo expresaba una encuestada al decir que *“con las primeras preguntas me surgieron dudas si podía o no responder porque yo trabajo en un área de sumarios, y no quiero tener problemas porque después...”* [y gesticulaba con su mano derecha llevándola al cuello en señal de “corte de cabeza”] (Encuestada anónima)

Figura N° 19: Desigualdad de condiciones para denunciar s/Agrupamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.1.2. Influencia de factores externos

Ítem 2.1 Considero que el inicio, investigación o conclusión del sumario administrativo podría estar influenciado por relaciones internas (enemistades, condescendencias, favoritismos, prejuicios, etc.)

Continuando con el análisis de la dimensión "ARBITRARIEDAD"; en este segundo indicador se observa, a nivel general, que un 61,62% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que este tipo de influencias existe en el ámbito disciplinario policial; un 26,26% indicó estar en desacuerdo, y un 12,12% declaró desconocer la situación.

En efecto, las cifras favorables a la afirmación revelan que la percepción de las decisiones disciplinarias no se estaría basando únicamente en la normativa y los hechos objetivos, sino que existen factores subjetivos, lo que podría dar indicios de conductas arbitrarias.

Puede observarse que esta tendencia va disminuyendo a medida que cambian los agrupamientos. Así por ejemplo, los niveles de “Ejecución” adhieren en un 66,38%;

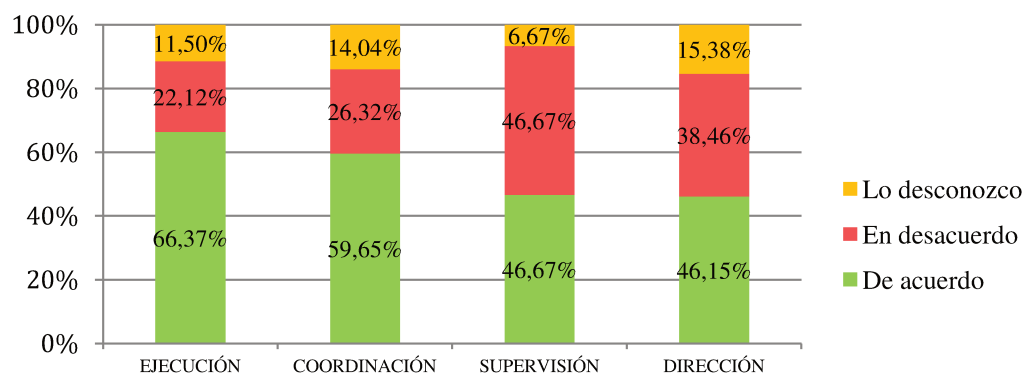
“Coordinación” en un 59,64%; “Supervisión” en un 46,67% y “Dirección” en un 46,16%, lo cual podría interpretarse como que quienes están más alejados de la instancia de decisión (personal de ejecución y coordinación) son los que más reconocen esta problemática, mientras que los niveles de supervisión y dirección podrían tender a minimizarla.

También podría entenderse que, a medida que el personal asciende en la escala jerárquica, su rol dentro del régimen disciplinario cambia. Dejan de ser meros subordinados y pasan a ser administradores del sistema. Esta nueva posición les ofrece una comprensión más profunda de los procedimientos, los plazos y las complejidades de las decisiones, lo cual es compatible con el nivel de conocimiento sobre el régimen disciplinario analizado anteriormente cuando, en términos generales, se decía que a medida que se asciende en grado también se incrementaba el porcentaje de conocimiento.

Ahora bien, al analizar los resultados por jerarquías, se observa que ese descenso de opinión favorable a medida que se aumentan los grados jerárquicos tiene dos leves repuntes en los rangos de “Comisario” con un 57,14% y “Subdirector” con un 50%. Esto resulta interesante y podría explicarse precisamente por las posiciones dentro del agrupamiento. Es decir, ambos grados forman parte de la línea de mando más baja dentro de su agrupamiento; es posible que aún sientan su pertenencia al agrupamiento anterior y conforme avancen los años, las responsabilidades y las presiones del sistema vayan viendo de cerca las demoras, la carga burocrática y los conflictos que puedan derivar de la arbitrariedad entre otros.

Por último, el piso que muestra el grado de “director” con un 33,33% (o su contracara, el techo con un 66,67% en desacuerdo) es un valor lógico y acorde a lo esperado. Hay que entender que de aquí saldrá el futuro Jefe de Policía, en otras palabras el máximo responsable del funcionamiento de la institución. Podría pensarse que desde su perspectiva, el sistema disciplinario es la herramienta principal para mantener el orden, la disciplina y la gobernanza. Y, en ese sentido, asumir un alto nivel de “acuerdo” es reconocer las falencias del régimen, lo cual podría ir en contra de su propia responsabilidad de mando. En efecto, es admisible pensar que los altos mandos tengan una visión menos centrada en las fallas percibidas por los subordinados y más en la necesidad de mantener la estructura y la autoridad, lo que podría traducirse en un bajo nivel de crítica al sistema que administran y, por consiguiente una posible negación de conductas arbitrarias.

Figura N° 20 Influencia de factores externos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.1.3. Grado de transparencia

Ítem 3.1 Considero que el sumariado debería tener conocimiento de la denuncia administrativa.

Con relación al siguiente indicador, puede apreciarse a nivel general, aproximadamente el 90% de los encuestados está de acuerdo en que el personal debe tener conocimiento de la denuncia al momento de la notificación. Este porcentaje muy elevado, con relación a los valores que se venía analizando, indica que la transparencia en este punto no es una cuestión de debate, sino una demanda fundamental para el personal encuestado.

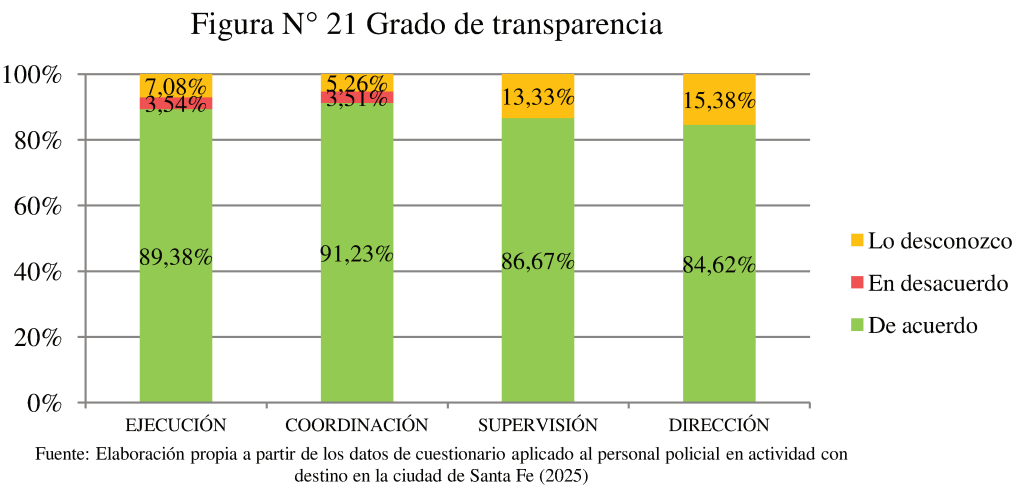
Tanto el agrupamiento de “Ejecución” (89,38% de acuerdo) como el de “Coordinación” (91,23% de acuerdo) coinciden casi por completo en esta percepción.

Por su parte, se puede notar que tanto el agrupamiento “Supervisión”, como “Dirección” si bien tienen valores levemente inferiores a los mencionados precedentemente, lo interesante es que ambos grupos no refieren estar “en desacuerdo”.

En cuanto al “desconocimiento”, los valores entre agrupamientos fluctúan entre un 5-15%, lo que podría estar asociado a la falta de formación respecto a la importancia de los derechos fundamentales que hacen al debido proceso o a la creencia de que esta información podría entorpecer la investigación o permitir conductas obstructivas, aunque tales posturas son minoritarias, resulta prudente no cerrar el tema aquí y complementar estos resultados con los aportes que surjan de las entrevistas.

Con lo cual, a nivel general de este ítem, este hallazgo permite decir que independientemente del rol funcional, la falta de transparencia es una preocupación compartida y una exigencia por parte del personal encuestado de establecer un principio básico de justicia procesal: el

derecho a la defensa efectiva, que comienza con el pleno conocimiento de la denuncia contra su persona.



4.3.1.4. Percepción de imparcialidad

Ítem 4.1 Considero que el sumario administrativo debería ser instruido, investigado y concluido por personal policial y no policial.

A nivel general, el 67,68% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 29,29% está en desacuerdo y un 3,03% manifiesta desconocimiento.

Si bien se aprecia una mayoría que avala la inclusión de personal ajeno a la fuerza policial en la sustanciación de sumarios, existe una proporción relevante de disenso que sugiere posibles resistencias a cambios en el modelo. Esto es compatible con lo analizado en el marco teórico, cuando la reglamentación del régimen disciplinario crea el Tribunal de Conducta de conducción mixta -Personal policial y no policial- (Dec. Provincial N° 0461/15) y, pese a tener más de diez años de vigencia, aún sigue aferrada al viejo modelo inquisitivo sancionado en el último gobierno de facto.

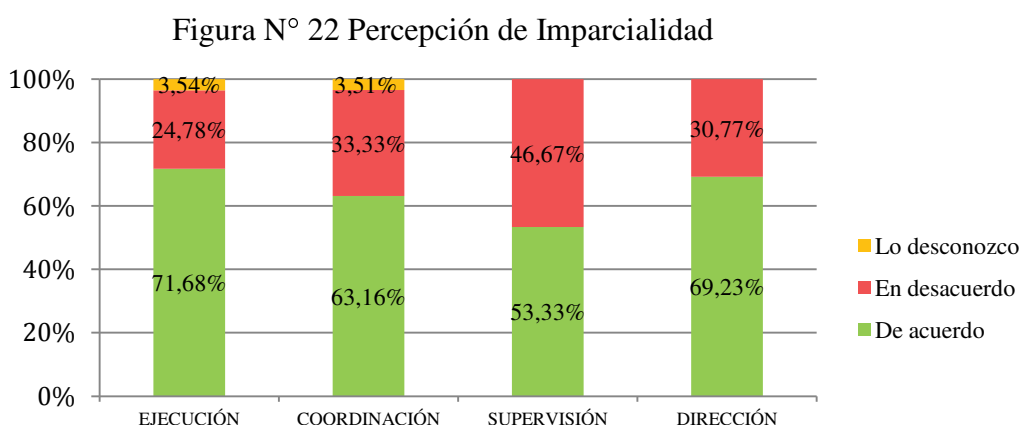
- Análisis por agrupamiento: A nivel de “Ejecución” se observa el mayor respaldo (71,68% de acuerdo), seguido por “Dirección” (69,23%) y “Coordinación” con un de acuerdo más moderado (63,16%).

Por su parte, “Supervisión” es el agrupamiento con menor adhesión (53,33%) y, al mismo tiempo, el más alto nivel de desacuerdo (46,67%); lo que podría interpretarse como una postura más conservadora.

- Análisis por jerarquía: Al analizar la respuesta por jerarquía, el patrón revela opiniones divididas. En los grados de Suboficial, Oficial e Inspector, el acuerdo es alto con un 72%; 77,55% y 74,29% respectivamente. Esto se alinea con la idea de que los rangos inferiores, podrían ser más susceptibles a las decisiones de sus superiores y tiendan a buscar mecanismos que garanticen la imparcialidad. En contraste, la jerarquía de Subinspector el acuerdo desciende a un 64,1%, y el desacuerdo alcanza su punto más alto dentro de su agrupamiento con un 35,8%.

Sin embargo, para los rangos medios encuestados como ser: Subcomisario, Comisario y Comisario Supervisor; esa tendencia se reduce a valores que oscilan entre 45-57%. Más aún, estas jerarquías presentan los mayores valores en desacuerdo alcanzando el pico de 50% (Subcomisario y Comisario Supervisor).

En suma, los datos muestran un predominio del acuerdo con la participación conjunta de personal policial y no policial en la sustanciación de sumarios, lo que se asocia a la búsqueda de mayor imparcialidad y transparencia tal como hace mención el Dec. Provincial N° 0461 (2015). Sin embargo, la resistencia revelada en ciertos mandos da cuenta de las tensiones institucionales y posibles preocupaciones sobre la pérdida de control interno o la injerencia externa en asuntos disciplinarios, tema sobre el cual se volverá al momento de analizar los resultados de las entrevistas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.1.5. Motivación en la causa

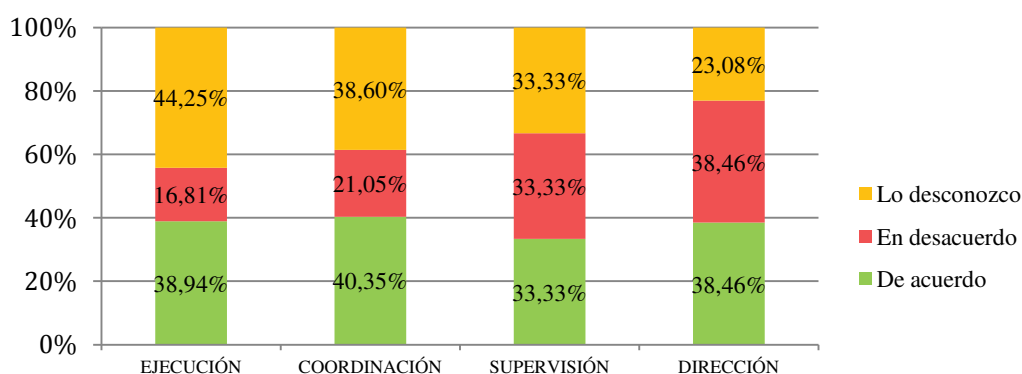
Ítem 5.1 Considero que los fundamentos que se exponen en una denuncia o acto administrativo por sumario no se encuentran debidamente motivados (justificado).

A nivel general, solo el 38,89% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 20,71% está en desacuerdo y un 40,40% manifiesta desconocimiento.

El alto porcentaje de no respuesta clara (desconocimiento), resultó acorde a lo esperado debido a que una falta de contacto directo con la instancia de fundamentación de denuncias pueda limitar la capacidad de emitir un juicio firme, pero tampoco se descarta la posibilidad de que el bajo nivel de conocimiento sobre el régimen [manifestado oportunamente] pudiera estar influyendo en la formación de una respuesta clara respecto de los fundamentos que se exponen en una denuncia tienen o no entidad suficiente para motivar la causa que de inicio a la instrucción sumarial. Asimismo, no se descarta una posible limitación en la comprensión de la proposición por parte de los encuestados; particularmente en lo referido al concepto técnico-jurídico de “debidamente motivados” lo que pudiera haber afectado la precisión de las respuestas. Así lo expresaba un encuestado al consultar “¿Qué significa debidamente motivados?” (Encuestado anónimo), sugiriendo para futuras investigaciones una revisión de este ítem.

En suma, la distribución de respuestas a nivel de agrupamientos sugiere que existe una baja percepción de que las denuncias o actos administrativos estén mal fundamentados, pero esta valoración está condicionada por el mismo nivel de desconocimiento, lo que limita la capacidad de análisis de gran parte del personal encuestado.

Figura N° 23 Motivación de la causa



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.2. Percepción sobre la Discrecionalidad del Régimen Disciplinario

4.3.2.1. Margen de interpretación de las normas

Ítem 6.1 Considero que los operadores del régimen disciplinario, deberían gozar de amplia discrecionalidad para encuadrar faltas, interpretar normas y demás reglas que hacen al proceso del sumario administrativo.

En términos generales, el 66,67% de los encuestados se manifestó de acuerdo con que los operadores del Régimen Disciplinario deberían gozar de amplia discrecionalidad para encuadrar faltas, interpretar normas y aplicar las reglas que rigen el sumario administrativo. Un 24,24% expresó estar en desacuerdo, mientras que un 9,09% indicó desconocer o no tener una opinión formada al respecto.

Yendo a un análisis por agrupamientos, el mayor nivel de acuerdo se observa en el agrupamiento de Coordinación (70,18%), seguido de cerca por Ejecución (67,26%) y Dirección (69,23%). En cambio, el agrupamiento de Supervisión presenta un acuerdo marcadamente inferior (46,67%), con la misma proporción de respuestas en desacuerdo lo que denota una postura más dividida.

Como este indicador está estrechamente relacionado con el siguiente, se analizará en mayor detalle con los datos que se presentan a continuación.

4.3.2.2. **Afectación de la eficiencia**

Ítem 7.1 Considero que una discrecionalidad elevada para encuadrar faltas e interpretar normas podría afectar la eficiencia en el procedimiento administrativo.

En este ítem se indagó si una discrecionalidad elevada para encuadrar faltas e interpretar normas podría afectar la eficiencia del procedimiento disciplinario.

A nivel general, el 63,13% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con esta afirmación; el 17,17% en desacuerdo; mientras que un 19,70% indicó desconocer o no tener opinión formada.

Por agrupamientos, la percepción de que la discrecionalidad elevada afecta la eficiencia es más alta en “Coordinación” (70,18%) y “Supervisión” (66,67%), seguida por “Dirección” (61,54%) y “Ejecución” (59,29%). Este mismo agrupamiento es quien registra el porcentaje más alto de desconocimiento (23,01%), lo que podría vincularse con una menor reflexión o experiencia sobre las implicancias administrativas de la discrecionalidad.

Ahora bien, en un análisis más particular, se aprecian patrones interesantes a nivel de jerarquías:

Así por ejemplo, en “Ejecución”, el acuerdo crece levemente conforme crece el rango: suboficiales (56%), oficiales (59,18%) y subinspectores (61,54%). Sin embargo, los suboficiales concentran el mayor desconocimiento (40%).

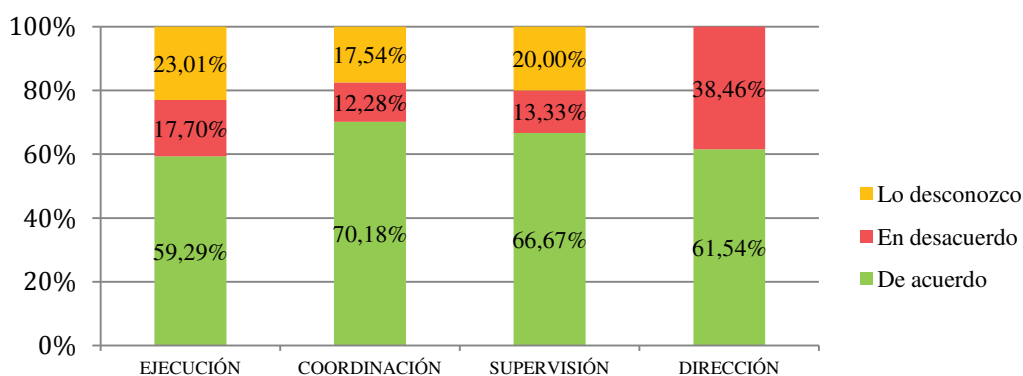
El mayor nivel de acuerdo se registra en inspectores y comisarios (71,43%), mientras que los directores se llevan el punto más bajo (33%).

En suma, este contraste puede reflejar diferentes perspectivas sobre el impacto de la discrecionalidad en la eficiencia según el rol estratégico o administrativo que desempeñen.

Es decir, la dicotomía de pensamientos respecto a la discrecionalidad elevada que se cree necesaria para administrar el sistema disciplinario se enfrenta con la falta de eficiencia que repercute sobre el procedimiento. Eso se podría explicar porque las dos ideas no son, en la “construcción de estructuras significantes” (Cfr. Vargas, 2014), contradictorias entre sí, sino que reflejan una tensión entre dos valores (Discrecionalidad Vs. Eficiencia) que el personal reconoce como importantes conforme a las conductas que cultural e ideológicamente el grupo al cual pertenece le ha ido imponiendo.

En consecuencia, la forma de dilucidar esta dualidad sugiere la siguiente interpretación: Los efectivos parecen apoyar la idea de una discrecionalidad elevada porque ello es lo que han ido aprendiendo a lo largo de su formación policial; explica Tudela (2011) que, de esa manera, se preparan para poder accionar en situaciones críticas; imprevistas; complejas y urgentes; ponderando el daño a las víctimas, delincuentes y su propia vida; y todo ello en un contexto de tensión constante entre la legalidad de su accionar; los estándares de desempeño; los procedimientos regulados; su experiencia y las “*normas informales*” impuestas por su organización lo cual termina provocando un dilema que lleva a cuestionar la eficiencia del procedimiento.

Figura N° 24 Afectación de la eficiencia

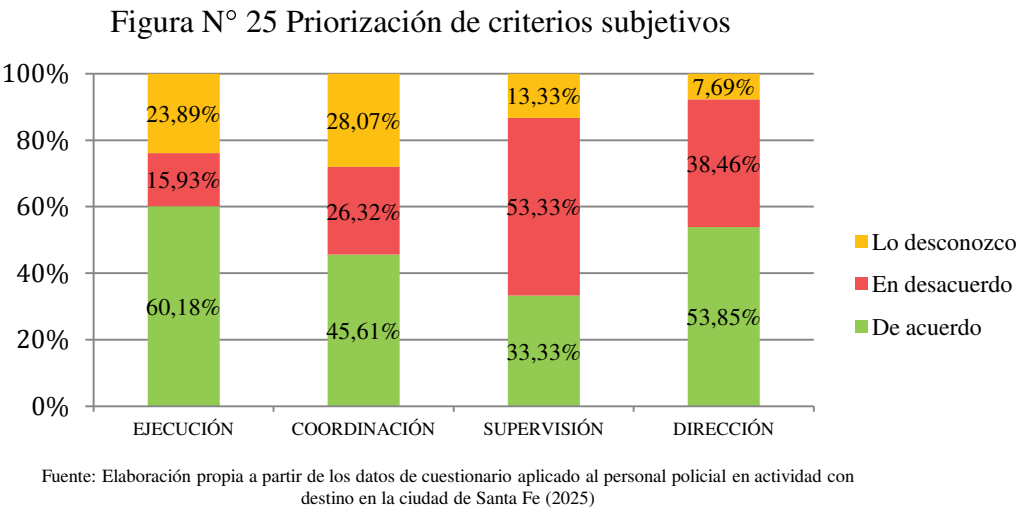


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.2.3. Priorización de criterios subjetivos

Ítem 8.1 Considero que la decisión al dictaminar, o dar apertura a un sumario, o investigar el mismo o su conclusión final podría estar sesgada por criterios subjetivos.

En términos generales; el 53,54% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que la decisión al dictaminar, abrir un sumario, investigar o concluir un procedimiento podría estar sesgada por criterios subjetivos, mientras que el resto de los encuestados manifestaron una paridad de criterios entre quienes declaran no tener una opinión definida y quienes expresan su desacuerdo (23,23% respectivamente). Este dato revela que más de la mitad de la muestra reconoce la posibilidad de que los procesos disciplinarios no siempre respondan a criterios estrictamente objetivos, lo que podría implicar una percepción de vulnerabilidad frente a interpretaciones o valoraciones individuales por parte de quienes dictaminan o investigan el sumario. Conjetura que será nuevamente revisada con los resultados que arrojen las entrevistas.

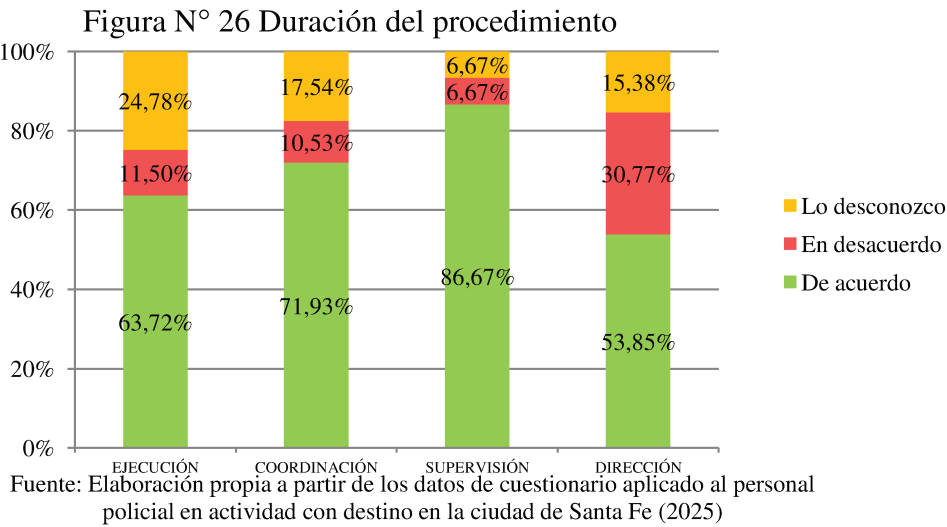


4.3.2.4. Duración del procedimiento

Ítem 9.1 Considero que el cumplimiento de plazos relacionados a sumarios administrativos exceden los límites del "plazo razonable".

En un primer análisis general, se aprecia que el 67,17% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que el cumplimiento de los plazos en los sumarios administrativos excede los límites del “plazo razonable”, mientras que el 12,12% expresó desacuerdo y el 20,71% indicó desconocer la situación. Estos datos reflejan una percepción mayoritaria, para la muestra considerada, de que los procedimientos disciplinarios se extienden más de lo conveniente. Siendo necesario realizar un análisis más específico que pueda determinar a qué se deben dichos retardos; en parte, se presentará en el próximo acápite los indicadores referentes a la dimensión de la eficiencia, los cuales serán complementados con un análisis más cualitativo al momento de exponer los resultados de las entrevistas.

No obstante ello, resulta interesante destacar que, a nivel de agrupamientos jerárquicos, se observa una tendencia creciente con un descenso final: en “Ejecución” (63,72%) es moderada; en “Coordinación” (71,93%) aumenta; “Supervisión” (86,67%) presenta el pico, y “Dirección” (53,85%) cae. Esta gradiente sugiere que los rangos intermedios y de mando medio, son los más críticos con los plazos, mientras que la base (Ejecución) y la cúspide (Dirección) perciben menos impacto, posiblemente por menor responsabilidad directa de los primeros o por razones más objetivas de los segundos.



4.3.3. Percepción sobre la Eficiencia Jurídica del Régimen Disciplinario

4.3.3.1. Certeza del derecho

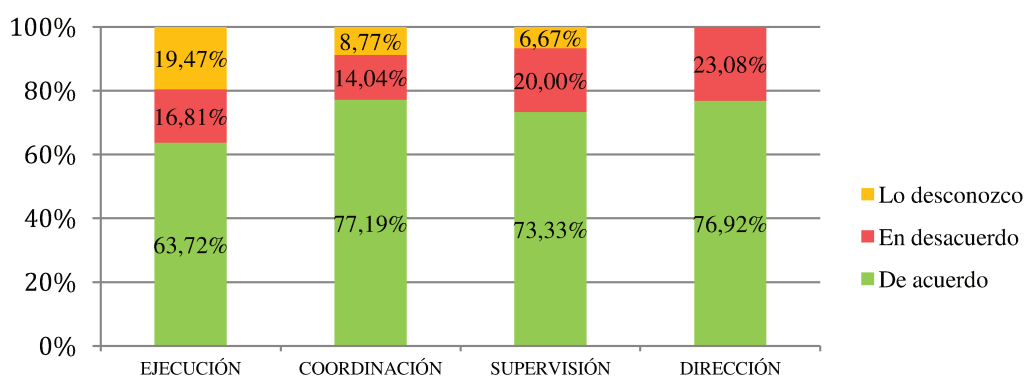
Ítem 10.1 El sumario administrativo se debe iniciar en todos aquellos casos en que no corresponda el inicio de información sumaria ni la aplicación de una sanción directa.

En términos generales; el 69,19 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que el sumario administrativo debe iniciarse en todos aquellos casos en los que no corresponda el inicio de información sumaria ni la aplicación de una sanción directa. Y, efectivamente, ello es así conforme lo establece el reglamento: *“El procedimiento disciplinario [...] se sustanciará por sumario administrativo en todos aquellos casos que se debe investigar un hecho que pudiere derivar en una sanción disciplinaria y que no corresponda el inicio de información sumaria ni la aplicación de una sanción directa”* (Dec. Prov. N° 0461, 2015). Sin embargo, existe una minoría (16,67%) en desacuerdo con esta afirmación; así como también un 14,14% expresando desconocer la cuestión.

Al introducirse a niveles jerárquicos, se puede apreciar que el grueso de ese desconocimiento se da a nivel del agrupamiento “Ejecución” que, como se viene destacando, son quienes presentan el mayor nivel de desconocimiento del régimen.

¿Cuál sería la interpretación para aquellos que están en desacuerdo, siendo que la normativa es clara al respecto? La respuesta a este interrogante será saneada cuando se expongan los resultados cualitativos de las entrevistas en profundidad realizadas a los informantes claves pero, a los fines de aventurar una respuesta, es probable que la razón está dada por la yuxtaposición confusa que se hace de las dos normativas que hacen al régimen de sumarios administrativos; el nuevo Reglamento del Régimen de Responsabilidad Administrativa del Personal Policial (Dec. Provincial N° 0461, 2015) y su remisión [por el artículo tercero] al viejo Reglamento de Sumarios administrativos (Dec. Provincial N° 4055, 1977), lo que será ampliado al analizar el siguiente indicador.

Figura N° 27 Certeza del derecho 10.1



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

Certeza del derecho

Ítem 10.2 Considero que ante la reincidencia o el concurso de tres o más faltas leves se debe instruir sumario administrativo.

Al igual que el anterior, este indicador revela datos interesantes; si bien el 80,30% de los encuestados manifestó estar de acuerdo, es importante señalar que esta posición no coincide con lo estipulado por la normativa la cual reza: “*La reincidencia o el concurso de tres (3) o más faltas leves se investigará por sumaria información breve y actuada*” (Ley Prov. N° 12.521, 2006 – Art. 57), dicho procedimiento también se encuentra reglamentado en la normativa (Dec. Provincial N° 0461, 2015), y se trata según Repetto (2009) de un tipo de

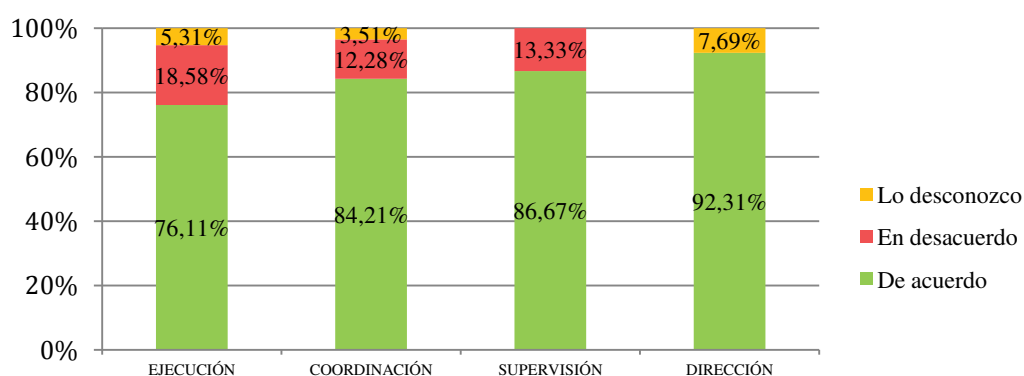
actuación que permite aclarar, en un plazo breve, si los hechos ocurridos tienen entidad disciplinaria suficiente para promover un sumario administrativo.

Resulta prudente recordar el marco normativo, cuando se decía que el viejo reglamento [a diferencia del actual régimen], utilizaba la información sumaria para los casos en que no correspondiera instruir un sumario administrativo (Dec. Provincial N° 4055, 1977 - Art. 113 - Inc. “e”) y, como novedad, el actual reglamento realiza un giro copernicano al fijar el criterio de que el sumario administrativo se debe iniciar *“En todos aquellos casos que se debe investigar un hecho que pudiere derivar en una sanción disciplinaria y que no corresponda el inicio de información sumaria ni la aplicación de una sanción directa”*

Es decir, la normativa con sano juicio, estableció un mecanismo de escalamiento; pasar de una sanción directa a una información sumaria y de ésta a un sumario administrativo. Sin embargo, el personal encuestado parece creer que solo un sumario administrativo podría garantizar la disciplina. En efecto, este hallazgo bien podría indicar un problema de eficiencia jurídica por una falta de interpretación jurídica o una revelada discrecionalidad elevada en torno al modo de aplicar el procedimiento.

Este indicador podría estar conectado con el exceso en la duración de los sumarios, si como consecuencia de mayores cantidades de este tipo de procedimiento erróneamente abiertos, se pudiera estar generando una sobrecarga de tareas innecesarias o que bien podrían evitarse si se tramitara por la vía estipulada.

Figura N° 28 : Certeza del derecho 10.2



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.3.2. Independencia de actuaciones

Ítem 11.1 Ante un hecho tipificable de acción penal, que al mismo tiempo encuadra como falta administrativa, sería conveniente no cerrar el sumario administrativo y esperar el cierre de la causa penal.

Analizando este último indicador de eficiencia jurídica, se observa que el 72,73% de la muestra manifestó estar de acuerdo con que, ante un hecho que puede ser tipificado como delito penal y, al mismo tiempo, como falta administrativa, no debería cerrarse el sumario hasta esperar la resolución penal. En contraste, un 18,69% se mostró en desacuerdo, mientras que un 8,59% declaró desconocimiento.

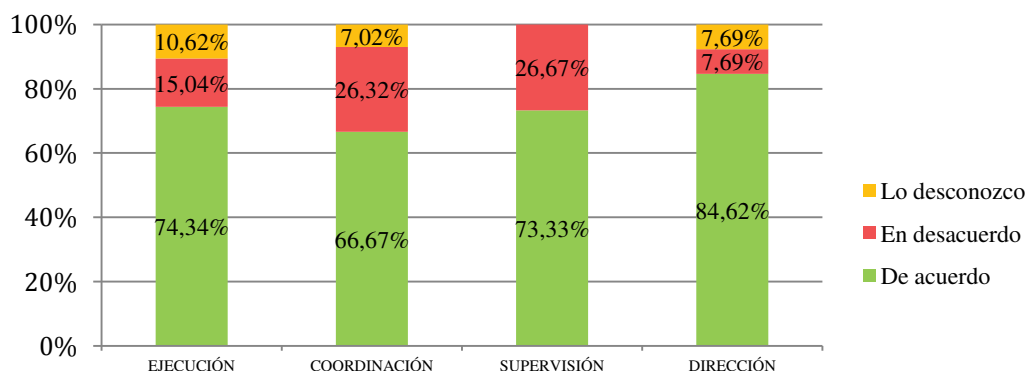
Como puede apreciarse, estos porcentajes revelan que existe una mayoría de los encuestados que tiende a condicionar la actuación administrativa a la judicial, pese a que la normativa vigente establece la independencia entre ambas actuaciones; incluso se establece que el “*sobreseimiento o absolución en sede judicial no impedirá la aplicación de la sanción que correspondiere en el procedimiento disciplinario ante la configuración de una falta*”. (Dec. Provincial N° 0461, 2015).

Más aún, la normativa establece que “*pendiente la causa penal, la sanción que se impusiere en el orden administrativo tendrá carácter provisional y podrá sustituirse la misma por otra de mayor gravedad, una vez dictada y firme la sentencia penal*” (ibídem).

Y, siendo que también el viejo R.S.A. se encuentra vigente para la “resolución” de faltas graves, bien podría aplicarse lo estipulado en el Capítulo XII, cuando dice que “*puede dictarse la resolución sin esperarse la sentencia judicial cuando haya elementos suficientes*” (Dec. Provincial N° 4055, 1977 – Art. 102). Y, al mismo tiempo, la norma establece que puede no iniciarse un sumario hasta que sea conocida la sentencia penal si por los hechos ocurridos en y con motivo de servicio no surge una extralimitación del imputado (Ibídem – Art. 150).

En suma, se volverá sobre estos conceptos al analizar los resultados cualitativos que arrojen las entrevistas en profundidad.

Figura N° 29: Independencia de actuaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.4. Percepción sobre la Eficiencia Administrativa del Régimen

Disciplinario

4.3.4.1. Optimización de recursos

Ítem 12.1 Ante denuncias infundadas o sin la debida motivación en la causa; el dictamen jurídico debería advertir sobre sospecha de falsedad en los dichos del denunciante.

A nivel general; el 82,83% de los encuestados está de acuerdo con que el dictamen jurídico debería advertir cuando una denuncia carece de fundamento o presenta sospechas de falsedad. Apenas un 8,08% está en desacuerdo, mientras que un 9,09% manifestó desconocimiento.

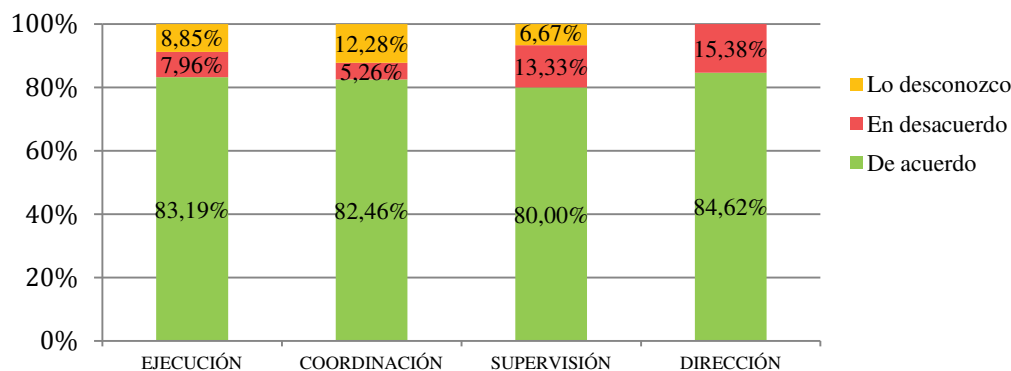
Esta percepción muy marcada podría sugerir la idea de introducir un mecanismo de filtro que evite el desperdicio de recursos en procesos infundados; y esto va en sintonía con la teoría presentada cuando citando al Dr. Díaz Arias (2020) se explicaba que, a lo fines de evitar la apertura de un sumario administrativo, era menester que los operadores del sistema disciplinario pueden determinar si existe una base racional mínima para estimar que efectivamente se ha cometido una infracción. Lo dicho también era reforzado en el marco teórico cuando se hablaba de la “*eficacia no sostenible*” que planteaba Hintze (2008) tendiente a evitar el despilfarro de recursos en sumarios que carecen de sustento.

En suma, se puede apreciar que este indicador de optimización de recursos sugiere un consenso transversal para la muestra estudiada; es decir, los distintos agrupamientos jerárquicos perciben como necesario que se implementen filtros frente a denuncias infundadas y ello podría permitir que se focalicen esfuerzos en causas sólidas y reducir la sobrecarga administrativa. Al mismo tiempo que se podría poner un freno o advertencia a aquellos denunciantes que con falsedad en sus dichos impulsaron la incoación de un procedimiento tendencioso.

Un último comentario a los fines de ir poco a poco introduciendo análisis comparados; si se recuerda el ítem 5.1 sobre motivación en la causa con el presente indicador, surge una posible contradicción interesante. En el primero, la opinión de los encuestados se mostraba dividida y poco clara, lo que sugería dificultades para comprender el ítem o incluso algo de desconfianza sobre la solidez de los fundamentos en las denuncias. Sin embargo, cuando aquí se plantea de forma más concreta “*si el dictamen jurídico debería advertir sobre denuncias infundadas*”, la respuesta muestra un acuerdo mayoritario y contundente (aprox. un 83%). Sugiriendo que lo que se pide, quizá, sea dejar de gastar tiempo y recursos en causas mal planteadas,

inverosímiles o sin fundamentos y empezar a blindar el procedimiento contra la arbitrariedad y la elevada discrecionalidad que puedan afectar el principio de eficiencia.

Figura N° 30 Optimización de recursos - 12.1



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

Optimización de recursos

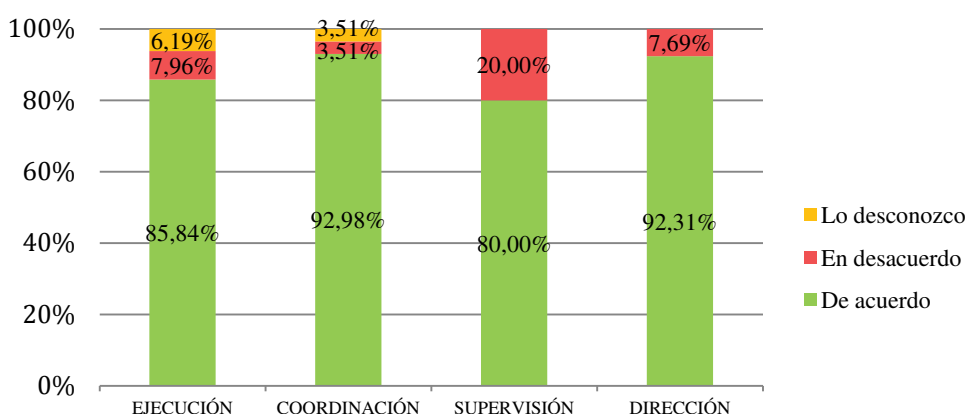
Ítem 12.2 Considero que los operadores de sumarios administrativos tienen que ser especialistas en derecho administrativo disciplinario.

Este indicador presenta el nivel de acuerdo general más elevado, con un 87,88% de la muestra favorable a la formación y especialización en derecho administrativo disciplinario, frente a un reducido 7,58% que se manifestó en desacuerdo, y un 4,55% que indicó tener desconocimiento sobre el reactivo en cuestión.

Este patrón de respuestas revela una tendencia casi unánime de la totalidad de la muestra, y eso se ve reflejado de manera transversal en las distintas jerarquías con valores que superan el 84% a excepción del grado de “Comisario” que ponderaron su opinión en un 71,43%.

En efecto, sería desatinado desconsiderar esta opinión al ser el ítem con mayor consenso de todo el cuestionario; con lo cual se volverá sobre estos resultados al evaluar los resultados de los instrumentos cualitativos aplicados a los informantes claves y poder así brindar un análisis más profundo.

Figura N° 31: Optimización de recursos - 12.2



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

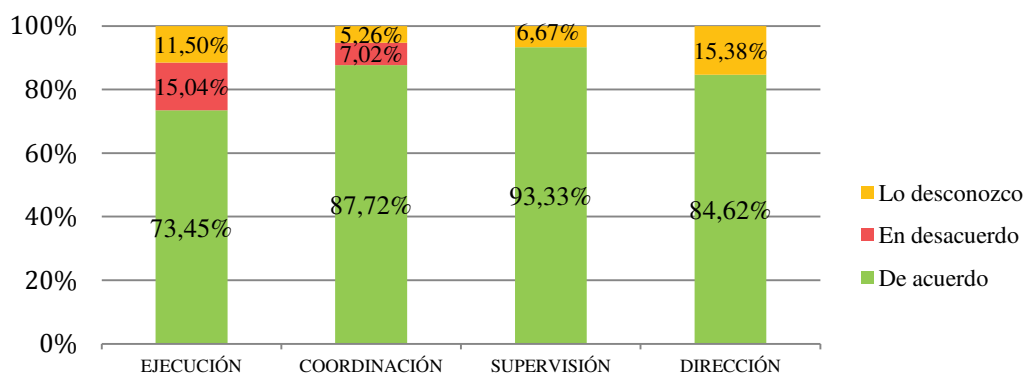
4.3.4.2. Simplificación de trámites

Ítem 13.1 Considero que se debería utilizar el domicilio digital como medio de notificación formal a los efectos de reducir tiempos procesales.

Los resultados de este indicador evidencian un importante nivel de aceptación hacia la digitalización de parte del trámite disciplinario, específicamente lo referido a la notificación electrónica. Así, se aprecia que un 79,80% de la muestra está de acuerdo con implementar el domicilio digital como vía formal de notificación. Mientras que sólo un 10,61% se manifestó en desacuerdo y, finalmente, un 9,60% indicó desconocimiento.

Este patrón indica que, para el reactivo en cuestión y la muestra considerada, una amplia mayoría del personal reconoce que la digitalización podría optimizar recursos o reducir tiempos procesales o, tal vez, dar mayor previsibilidad a las notificaciones alineándose con prácticas ya extendidas en otros ámbitos de la administración pública y el Poder Judicial, al tiempo de cumplimentar la normativa vigente.

Figura N° 32: Simplificación de trámites - 13.1



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

Simplificación de trámites

Ítem 13.2 Considero que con la finalidad de reducir los tiempos procesales, se debería utilizar plataformas digitales de videollamadas o reuniones virtuales para tomar declaraciones a testigos o imputados.

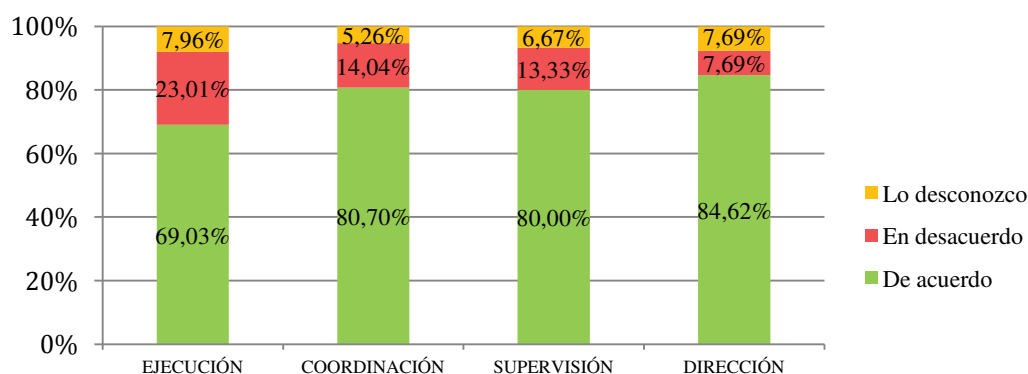
La muestra expresa una valoración positiva mayoritaria hacia la incorporación de videollamadas o reuniones virtuales como mecanismo válido para agilizar los trámites disciplinarios: 74,24% se manifestó de acuerdo; 18,69% expresó desacuerdo y 7,07% indicó desconocimiento.

Este resultado refleja que tres de cada cuatro encuestados apoyan la digitalización de instancias testimoniales, reconociendo que puede contribuir a acortar plazos procesales y optimizar recursos humanos y logísticos. No obstante, el nivel de desacuerdo es algo mayor que en otros indicadores de modernización (por ejemplo, el domicilio digital), lo que podría indicar cierta resistencia vinculada a la formalidad de las declaraciones o a la confianza en las herramientas tecnológicas.

Al apreciar un análisis por agrupamientos, se puede notar como el cuadro de mando más bajo, “Ejecución” es quien tira para abajo los resultados generales del nivel de acuerdo. Es decir, con un 69,03%, es el sector con menor aceptación relativa. Destacando que “Subinspectores” (76,92%) muestran mayor apertura, en contraste con los “Suboficiales” (68%) y “Oficiales” (63,27%) que presentan porcentajes menores, con altos niveles de desacuerdo (28% aproximadamente).

Esta resistencia marcada en rangos iniciales posiblemente pueda deberse a una resistencia cultural y tecnológica; no se debe olvidar que, al ser quienes más contacto cotidiano tienen con procedimientos tradicionales, tendría cierta lógica que mantengan una preferencia por lo presencial.

Figura N° 33: Simplificación de trámites - 13.2



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.5. Percepción sobre la Eficiencia Operativa del Régimen Disciplinario

4.3.5.1. Calidad de las funciones

Ítem 14.1 Considero que las funciones y responsabilidades de los operadores del régimen disciplinario no se encuentran debidamente protocolizadas siguiendo un manual de procedimientos.

El presente indicador, refleja resultados que denotan un grado de atención a tener en cuenta. A nivel global, un 48,99% de la muestra está de acuerdo en que las funciones no están debidamente protocolizadas, mientras que un 14,14% se manifiesta en desacuerdo y un elevado 36,87% declara desconocerlo.

Este patrón evidencia un nivel de acuerdo fragmentado, donde el peso más significativo lo tiene la alta proporción de respuestas en la categoría “Lo desconozco”, lo que refleja incertidumbre y falta de claridad en torno al grado de formalización real de las funciones.

La combinación de casi la mitad de los encuestados que perciben la falta de protocolización con poco más de un tercio que desconoce la situación, muestra un déficit de transparencia y difusión de normas internas, lo cual podría impactar en la eficiencia del sistema disciplinario.

La realidad es que sí existe un marco normativo reciente y, en el mismo se establece que se trata de un material de estudio obligatorio para el personal policial, debiendo ser los cursos de perfeccionamiento dictados por el I.Se.P el momento adecuado para capacitar al respecto. (Resol. Ministerial N° 2372, 2023 –Art. 3). Sin embargo, si uno lee los manuales de estudio que se brindan para los cursos de actualización en el marco de los concursos de ascensos²⁷, se puede observar que sólo se incorpora como material de estudio en el grado de “Director de Policía”; incluso en las jerarquías que conforman el agrupamiento “Ejecución” directamente no se vislumbra material de estudio relacionado con el régimen disciplinario, lo que podría responder al bajo nivel de conocimiento que se referenciaba en otros indicadores.

Por lo tanto, los hallazgos de la muestra no necesariamente reflejan una carencia normativa, sino una brecha entre la existencia de la norma y su efectiva implementación. En este sentido, el problema no sería sólo la falta de protocolización, sino la falta de conocimiento y apropiación por parte del personal policial combinado con la falta de difusión por parte de los hacedores de la formación y capacitación.

²⁷ [https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/254832/\(subtema\)/239105](https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/254832/(subtema)/239105)

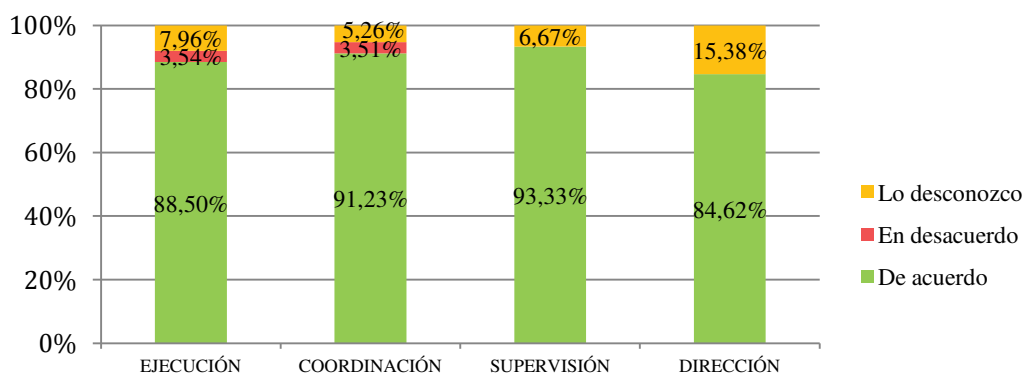
Calidad de las funciones

Ítem 14.2 Considero que los operadores del régimen disciplinario se deberían capacitar continuamente en derecho administrativo disciplinario con orientación en el régimen policial.

El ítem apunta a si resulta o no necesaria una capacitación continua en derecho administrativo disciplinario con orientación en el régimen policial y presenta el porcentaje más alto de toda la encuesta con un 89,39% de acuerdo, lo que constituye una valoración muy contundente. Sólo un 3,03% está en desacuerdo, mientras que un 7,58% manifestó desconocimiento o indefinición. Este resultado refleja un consenso amplio en torno a la importancia de la formación permanente como condición para optimizar recursos y mejorar la calidad del procedimiento disciplinario.

Y dicha aprobación se mantiene de modo transversal en todas las jerarquías, lo que evidencia la existencia de una cultura institucional que valora la formación especializada; el pico más bajo se puede observar en los “Subdirectores” con un 80% a favor, y un 20% de desconocimiento, quizá dicho personal pueda percibir que la capacitación existente ya es suficiente. Cabe recordar que este grado jerárquico es el único que, según los manuales de formación mencionados en el apartado anterior, en principio recibieron la actualización de la normativa referente al instructivo de aplicación uniforme del procedimiento disciplinario.

Figura N° 34: Calidad de las funciones 14.2



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en la ciudad de Santa Fe (2025)

4.3.5.2. Comunicación entre actores

Ítem 15.1 Considero que existe una comunicación eficiente entre los diferentes actores del régimen disciplinario que permita obtener datos oportunos, permanentes y en tiempo real.

Ítem 15.2 Considero que los operadores del Régimen Disciplinario utilizan indicadores de desempeño que permitan medir la eficiencia del procedimiento.

Estos últimos indicadores se decidió analizarlos en conjunto dado que las respuestas de ambos ítems se encuentran relacionadas y su abordaje permite revelar una doble falencia estructural que podría afectar la eficiencia operativa del sistema disciplinario.

Es decir, la comunicación fluida entre los distintos actores constituye la base para compartir información, coordinar actuaciones y retroalimentar decisiones; mientras que los indicadores de desempeño representan la herramienta objetiva que permita medir, comparar y evaluar dicha eficiencia.

En este sentido, carecer de canales de comunicación efectivos limita la circulación de datos que podrían convertirse en métricas de gestión, y la ausencia (o desconocimiento) de indicadores impide transformar la información disponible en *inputs* necesarios para mejorar procesos.

Así, puede notarse como dato central que la opinión se encuentra fragmentada en partes iguales en cuanto a la comunicación entre actores, lo que revela una gran dispersión y ausencia de consenso. Este patrón contrasta con otros indicadores donde predominaba la afirmación o la negación clara. Por el lado de los indicadores de desempeño, la muestra exhibe su mayor nivel de desconocimiento en todo el cuestionario con un 58,08%; se trata de un valor esperado puesto que, como se dijo oportunamente, no se pudo encontrar información en el portal de gobierno abierto que diera cuenta de métricas referentes a esta temática, tampoco de estudios previos que pudieran mostrar una realidad existente.

En suma, la combinación de “comunicación fragmentada + desconocimiento de métricas” podría derivar en un círculo vicioso de ineficiencia, resultando poco posible identificar dónde están las fallas o, si se introducen mejoras (como ser el dictado de una normativa que protocolice el accionar disciplinario) no se sabe si realmente están solucionando las causas raíz de la ineficiencia, menos aún si no se da a conocer la misma.

4.4. Análisis de los Resultados de las Entrevistas

El presente apartado se centra en el análisis cualitativo de la información recogida a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a tres informantes clave: el Director de A.L.G. de Policía Abog. Fabián Testi (en adelante Dtor. Testi), el Director de la U.E.A.I. Abog. Daniel Ramaccioni (en adelante Dtor. Ramaccioni) y un informante anónimo que se desempeña en el

D.5, el cual decidió llamarse “*Informante K*”. Estos testimonios, cargados de matices y experiencias prácticas, constituyen una fuente privilegiada para intuir los patrones de la cultura organizacional que atraviesan a la Policía de Santa Fe y su impacto directo en la eficiencia de los procedimientos sumariales administrativos. El relato que sigue no busca fragmentar las voces en citas aisladas, sino tejer un entramado narrativo que permita identificar cómo cada dimensión analítica (arbitrariedad, discrecionalidad, eficiencia jurídica, eficiencia administrativa y eficiencia operativa) se percibe en la práctica institucional.

El análisis de los testimonios permite, además, articular las percepciones de los operadores del régimen disciplinario con los resultados de los instrumentos cuantitativos presentados previamente. La triangulación de métodos, como se ha dicho, refuerza la validez de los hallazgos y pone de relieve la existencia de una cultura policial donde lo formal convive con prácticas informales. En este sentido, se advierte que las manifestaciones visibles de la organización (leyes, reglamentos, manuales) chocan con supuestos más profundos (patrones de favoritismo, temor a denunciar a superiores, discrecionalidad en la aplicación de la normativa) y esto ya lo había expresado un personal encuestado al decir que son “*cuestiones que están presentes, pero de modo subterráneo; y eso es grave*” (Encuestado anónimo) y podrían terminar condicionando la eficiencia del procedimiento administrativo.

En este sentido, las entrevistas al Dtor. Testi, el “*Informante K*” y el Dtor. Ramaccioni habilitaron un acceso privilegiado a los modos de pensar y actuar de los operadores directos del régimen disciplinario; quienes, a diferencia del personal encuestado, cargan con la responsabilidad institucional de dictaminar, investigar y controlar. En efecto, la riqueza de estas voces radica en que no se trata de opiniones externas, sino de relatos desde el interior del sistema, lo que otorga legitimidad a sus observaciones.

4.4.1. Caracterización de la muestra

Con relación a los entrevistados, a excepción del “*informante K*” quien decidió mantener el anonimato pero con gran experiencia en la investigación de sumarios administrativos; tanto el Dtor. Testi como el Dtor. Ramaccioni, ambos son profesionales de las ciencias jurídicas, con título universitario de abogado y más de 25 años de antigüedad en la Policía. Habiendo ingresado en el año 1997 como escalafón General-Seguridad, rápidamente hicieron carrera conforme a su formación académica, el Dtor. Testi en el área de la A.L.G. y el Dtor. Ramaccioni en la U.E.A.I.. A su vez, presentan en su haber académico sendas capacitaciones vinculadas al régimen disciplinario y substanciación de sumarios administrativos, fueron

consultores y participes en la redacción del actual reglamento del régimen de responsabilidad administrativa y el protocolo de actuación de sumarios administrativos.

Actualmente, se encuentran próximos a alcanzar la máxima jerarquía y ostentan el cargo más elevado como responsables de la A.L.G. y la U.E.A.I. respectivamente, destacando que hace más de 20 años fueron cambiados de agrupamiento al escalafón profesional jurídico.

4.4.2. Arbitrariedad

En esta dimensión se analizaron los ítems vinculados a la percepción de desigualdad de condiciones para denunciar, influencia de factores externos, percepción sobre la imparcialidad, el grado de transparencia y los fundamentos o motivaciones al denunciar o del propio acto administrativo que resuelve el sumario.

El Dtor. Testi subrayó en su entrevista que la normativa ofrece garantías suficientes, pero que en la práctica el peso de la jerarquía siempre condiciona, señalando que muchas veces la apertura de un sumario puede responder a motivaciones personales o a lo que denominó *“hacerle la cama”* a un subordinado pero que, lamentablemente, *“no queda otra que iniciar una investigación”*. El *“informante K”*, desde el Departamento Judicial, enfatizó que existe un temor latente, asociado a posibles represalias, lo que lleva a que muchos hechos no se denuncien o se hagan de manera anónima, palabras sostenidas también por el Dtor. Testi.

Por su parte el Dtor. Ramaccioni, resaltaba la idea de la sanción encubierta al trasladar al agente *“a veces por razones de servicio te mandan a otra área, o sea, ‘fundándolo’ en razones de servicio mandan a otra área y te lo mandan a la... a trabajar a otro lado”*, esto también lo expresaba el Dtor. Testi de la siguiente manera: *“he sabido de casos que han denunciado a su superior y después lo han pasado mal porque en el trabajo le cortan la licencia. [...] hay cierta represalia en un montón de cosas o por ahí lo trasladan, de estar cómodo en su lugar de residencia, [...] y como castigo lo mandan a trabajar al norte”*.

El Dtor. Ramaccioni enfatiza en una crítica; la sola apertura de un sumario te suspende el ascenso hasta que no se resuelva el mismo. Consultado al respecto de si reconoce conductas arbitrarias por parte de los superiores y que tenían como fin castigar de alguna manera implícita, no sólo con una sanción, sino con la apertura de un sumario que te perjudica luego en un ascenso; su respuesta fue un contundente sí. Coincidente también con la opinión del *“Informante K”* al confirmar que es posible que pueda existir esa hipótesis, aunque desconoce casos en los que haya ocurrido. Por el contrario, el Dtor. Testi, negó que exista esa posibilidad porque el superior tiene herramientas para aplicar la sanción directa.

Estas conductas asociadas a la arbitrariedad también se reflejan en la imparcialidad del procedimiento; consultados por la conveniencia de substanciar los sumarios bajo una modalidad mixta (personal policial y no policial), conforme lo establece la normativa a los fines de evitar la arbitrariedad; el Dtor. Testi expresaba que la idea de *“tener un tribunal de conducta independiente en la forma que está reglamentado y previsto en la ley era buena. La idea es muy buena [...] Yo estaba de acuerdo y siempre estuve de acuerdo”*. Sin embargo, el *“Informante K”*, no comparte la idea de delegar funciones propias de la Institución a otros organismos o funcionarios ajenos a la Policía, eso no sólo menosprecia la labor de los instructores, sino que además tendería a perjudicar aún más al personal toda vez que existe [puertas afuera de la Institución] una concepción peyorativa del accionar policial, en efecto eso acrecentaría el daño a los agentes que siendo inocentes podrían igualmente ser sancionados bajo esa premisa.

En un punto medio, el Dtor. Ramaccioni sostenía que: *“Vos lo podés tener de las dos formas mientras se aplique responsablemente. O sea, nadie te dice que te va a garantizar justicia que lo aplique uno de afuera o que lo aplique uno de acá”*.

Por otro lado, con relación a la transparencia, consultados por la existencia de algún impedimento legal de entregar al sumariado un copia de la denuncia administrativa que hubiera dado origen a la instrucción sumarial, el *“Informante K”* expresó que ello no está permitido al ser parte de una investigación sumarial y que, por lo tanto, cada vez que el agente sumariado solicita vista de la denuncia, se pasan las actuaciones a la A.L.G. quienes dictaminan por la denegatoria en virtud del secreto de sumario. Sin embargo, el Dtor. Ramaccioni expresó que no existe ningún impedimento legal; *“...de hecho, cuando el sumario está en condiciones de llegar a la audiencia de atribución de responsabilidad, en la audiencia del [artículo] 40 se le corre vista de todo, y es en el momento en que a él se le atribuye la responsabilidad”*. No obstante, al cuestionarle respecto del corto plazo perentorio que tiene el sumariado para preparar una defensa técnica de los hechos que se le endilgan y, siendo que la resolución de instrucción de sumario es muy vaga y escueta al describir los hechos por los cuales se le da apertura al procedimiento, reconoció que *“Sí, puede ser. A ver, en base al derecho de defensa yo creo que no habría que negar nada. Lo que pasa es que si vos no tenés elementos que te hagan presuponer que la denuncia guarda verosimilitud a veces ni abris el sumario”*.

4.4.3. Discrecionalidad

Con relación a la discrecionalidad es preciso recordar que del análisis cuantitativo, la misma aparecía como un aspecto dual: por un lado, los encuestados valoraban la flexibilidad interpretativa de los instructores (ítem 8.1), pero al mismo tiempo reconocían que una discrecionalidad excesiva afecta la eficiencia del procedimiento (ítem 9.1). En ese sentido, el “*Informante K*” resaltó lo siguiente “*cuando la norma no es clara, cada instructor interpreta distinto, y eso podría retrasar la tramitación*” y mencionaba la resolución reciente que protocoliza el procedimiento. En esa misma línea, el Dtor. Testi recordó cómo en distintos momentos históricos, particularmente luego de la sanción del Decreto Provincial N° 461/2018, coexistieron interpretaciones contradictorias en diferentes regiones de la provincia, generando un panorama en el que idénticas conductas eran evaluadas de modo disímil: “*llegaban los expedientes del sur, del centro y del norte, y cada uno hacía una interpretación*” [...] “*no podía ser que ante un mismo hecho, en Rosario se trabaje de una manera y acá en Santa Fe, o en el norte de otra*”. El Dtor. Ramaccioni remarcó que la Resolución 2372/23 intentó subsanar estas diferencias al establecer protocolos unificados y obligar al I.Se.P. a incluirlos en la formación policial. Sin embargo, reconoció que en la práctica el grado de conocimiento y aplicación de estas normas es desigual y que “*habría que plantearle eso al I.Se.P.*”, dado que “*el I.Se.P. sí está obligado para incorporarlo [en los cursos de perfeccionamiento]*”.

Volviendo, brevemente, a las conductas arbitrarias; el Dtor. Testi profundizó esta cuestión señalando que, en ocasiones, puede ser que las denuncias se inicien por enemistades personales, algo que también mencionaba el “*Informante K*” al resaltar, con una mirada crítica, que “*en el D5 se reciben denuncias mal fundamentadas*” pero que sin embargo deben tramitarse porque ya vienen con dictamen de la A.L.G.. No obstante, ambos entrevistados coincidieron que las instancias finales del sumario tienden a garantizar el equilibrio, ya que “*tiene que demostrarse con elementos probatorios que sean contundentes para dilucidar y llegar a la verdad*”; “*Después a la larga, salta si realmente es como lo está diciendo el que está denunciando*”. No obstante, resulta muy valioso el aporte que al respecto hace del Dtor. Ramaccioni al decir que si “*no surgen elementos que hagan presumir que haya una extralimitación*” [...] “*le aplicas el [Artículo] 150 y no abrís el sumario por más que haya denuncia*”.

Este dato, es muy interesante porque es concordante con el marco teórico y normativo presentado. El asunto es que al tratarse de una opción que ofrece la normativa de no iniciar el procedimiento cuando no surja una extralimitación del agente, queda latente la duda de si

realmente se hace uso de este remedio jurídico puesto que conforme entiende el Dtor. Testi *“el superior tiene esa facultad”* y ante el conocimiento de un hecho *“no queda otra que iniciar una investigación, ya sea mediante información sumaria o mediante sumario administrativo”*.

El problema que plantea el Dtor. Ramaccioni es que *“a diferencia de muchos otros regímenes disciplinarios en la policía, la apertura de un sumario, por ejemplo, te suspende el ascenso, entonces resulta perjudicial”* y completa su idea diciendo que a diferencia de antes [antiguo régimen], el *“sumario administrativo no tenía los efectos que tienen hoy sobre el ascenso”*, tal como se hacía mención al comienzo del trabajo cuando se planteaba la situación problemática (retrasos en la carrera, reconocimiento de jerarquía a futuro y no con efecto retroactiva, pérdida del poder adquisitivo por no ajuste de la moneda a valores corrientes, daños económicos de enfrentar los costos de una defensa legal, entre otros).

Por su parte, el *“Informante K”* expresó que el tema de la discrecionalidad está relacionado a la formación; es probable que quien no tenga una capacitación suficiente tienda a tomar decisiones con ligereza, cuestión que será tratada en los acápites siguientes.

4.4.4. Eficiencia Jurídica

Esta es una de las dimensiones que más controversias generó en los resultados del cuestionario, puesto que había una opinión generalizada de la muestra que presentaba tensiones respecto a la normativa. En efecto, fue una de las consultas que tuvieron lugar en las entrevistas.

Consultados al respecto de ¿Por qué cuando el artículo 57 [de la Ley de Personal Policial] te dice que la concurrencia de tres o más faltas leves debería ir por una información sumaria se inicia un procedimiento más gravoso y costoso como el sumario administrativo? Mientras que el Dtor. Ramaccioni manifestó no saber por qué lo hacen; precisamente al no tramitar ellos informaciones sumarias, cuando llegan expedientes de esa naturaleza la derivan al D5 para que lo resuelvan ellos. No obstante, agregó que frente a esa posibilidad de que en una denuncia administrativa donde se presenta una concurrencia de tres o más faltas leves, si el agente involucrado presenta un escrito manifestando que el procedimiento está mal encausado, le tienen que dar la razón porque la ley y el reglamento es claro respecto de cuando iniciar un sumario administrativo o una información sumaria.

Por su parte, el *“Informante K”*, agregó que para el caso en cuestión corresponde iniciar información sumaria, en todo caso *“la misma podría convertirse en sumario administrativo si*

de la investigación surge que realmente hubo una alteración del orden interno...” [la investidura pública de los funcionarios o empleados o la Repartición o la Administración o que importen menoscabo relevante a lo dispuesto en leyes y reglamentos o que perjudiquen material o moralmente a la Administración], parafraseando así lo dispuesto en el artículo 42° de la Ley Provincial N° 12.521. Es decir, marca una distinción entre lo que corresponde hacer (información sumaria) y lo que debería hacerse (conversión en sumario administrativo) en caso de que dichas faltas leves impliquen la figura del agravante. Pero resulta sumamente importante aquí traer a colación lo que plantea el protocolo al respecto, *“no alcanza con concluir que la conducta provocó la alteración del orden interno, sino que debe estar probado el hecho por el cual se provocó la alteración”* (Resol. Ministerial N° 2372, 2023), es decir que debe estar *“debidamente fundamentado”* (Ley Provincial N° 12.521, 2006 – Art. 42).

Por su parte, el Dtor. Testi., manifiesta otra mirada y al mismo tiempo expresa que existe una contradicción de la ley y el reglamento. Por un lado sostiene, parafraseando al artículo 57° (Ley Provincial N° 12.521, 2005, que el concurso de tres o más faltas leves se investigará por información sumaria, pero luego sostiene que el concurso de faltas leves *“se transforman en grave, directamente haces sumario administrativo”*[...], *“cuando a vos se te endilga o se te acusa de una falta grave, tenés que investigar mediante sumario”*.

Esto último que expresa el Dtor. Testi, podría ser la clave de una mejora en la eficiencia del procedimiento, puesto que él mismo reconoce que *“Por el [artículo] 57°. Es más rápido, es muchísimo más rápida”* [...] *“Porque de la otra manera el sumario administrativo se extiende en el tiempo. Hay sumarios que duran a lo mejor 3 o 4 años y causa el perjuicio [...] de que te inhabilita para ascender”*. Es decir, reconoce a la información sumaria como un procedimiento mejor, pero el procedimiento que aplica ante el concurso de tres o más faltas leves es el sumario administrativo; remitiéndose, de esta manera, al viejo R.S.A. donde, como se ha dicho en el marco normativo, una de las vías establecidas para iniciar un sumario administrativo era por *“falta grave”* (Dec. Provincial N° 4055, 1977 - Art. 37 – Inc. “a”).

Ahora bien, los resultados también muestran tensiones respecto de la independencia de actuaciones (ítem 11.1). A pesar de que la normativa establece la autonomía de los procesos administrativos y penales, más del 55% de los encuestados consideró conveniente esperar la resolución judicial antes de avanzar administrativamente. El *“Informante K”* reconoció que *“esta práctica es habitual, aun cuando la ley dice lo contrario”*. Por su parte, el Dtor. Testi enfatizó que si bien son independientes ambos procedimientos, la normativa también es clara

al decir que *“Si tenés una causa penal abierta, vos no lo podés cerrar [al sumario administrativo] hasta que la causa [penal] culmine. Eso es así porque la causa penal está abierta, vos el sumario no lo podés cerrar”*. El Dtor. Ramaccioni enfatiza diciendo que el problema es la ausencia de investigadores de faltas administrativas; y lo expresa de la siguiente manera:

“es fundamental formar a los investigadores de faltas administrativas para que identifiquen el hecho e identifiquen el bien jurídico, vos lo que tenés que tener claro [es saber] cuál es el bien jurídico que protege el régimen penal y cuál es el bien jurídico que protege el régimen administrativo. Si vos en una conducta ves que vulneró el funcionamiento regular de la administración pública, vos podés imputarle ese hecho y decir: -Bueno, yo te voy a sancionar administrativamente-, con independencia de la cuestión penal, lo que no quiere decir que yo te sancione y te cierro el sumario”.

Agrega, a su vez, que *“lo que hace falta es tener gente que esté especializada, gente que vos le garantices, por lo menos, que va a estar ahí. Y hacer una carrera en responsabilidad administrativa. Eso... Eso es lo que habría que apuntar [...] No es una cuestión de independencia, sino una cuestión de ‘perfeccionalización’(sic)”*.

En suma, esto da pie para pasar al siguiente apartado vinculado entre otras cosas a la necesidad de formación académica de nivel especializado que permita profesionalizar a la institución.

4.4.5. Eficiencia Administrativa

Aquí se concentran los hallazgos sobre la optimización de los recursos y la reducción de tiempos procesales.

En este punto, el *“Informante K”* sostuvo que *“el exceso de trabajo y la falta de recursos humanos especializados explican en gran medida las demoras”*. Consultados al respecto de poner un filtro en la génesis del procedimiento con un dictamen de la A.L.G. que advierta sobre sospecha de falsedad en los dichos del denunciante, la respuesta por parte del *“Informante K”* fue que podría ser pero *“habría que planteárselo a la A.L.G.”*. Sin embargo, el Dtor. Testi, manifestó que hay que investigar y *“determinar si el empleado es o no responsable del hecho que se le está endilgando”* [...] *“Entonces, ¿Advertir esto? No”* [...] *“Nosotros ante la duda, no te digo que hacemos un sumario, pero sí hacemos una información sumaria”*.

Otro aspecto relevante fue la resistencia a implementar herramientas digitales, como el domicilio electrónico o las audiencias virtuales: el “*Informante K*” si bien se expresó de manera positiva y reconoce a un colega del D5 que presentó un proyecto para tratar este tema, entiende que aún no está reglamentado; pero sostiene que sería un avance significativo para garantizar mayor eficiencia. Por su parte, el Dtor. Testi manifiesta: “*Yo creo que sería, aparte para ir acomodándose a las nuevas vivencias, yo creo que sería ahorrar un montón de tiempo, papel. Ahora con el tema de la despapelización, esto también contribuiría a lograr eso.*” Pero también sostiene que “*no está reglamentado*” aunque “*Muchos lo están haciendo y nosotros lo damos por acreditado y por válido. Pero yo creo que la misma reglamentación tendría que acomodarse y establecer el tema de, y más allá de las notificaciones, el tema de la audiencia. ¿Por qué hacerlo viajar al empleado que vive en el norte y presentarse acá en el D5?*”

El Dtor. Ramaccioni, plantea que también ha propuesto el tema, pero no lo ponen en práctica. Sostiene que debería notificarse de la misma manera que para un concurso de ascenso, es decir por medio del domicilio electrónico que el empleado tiene en la intranet del gobierno. Manifiesta que hoy, con la Ley de Gobernanza (Ley Prov. N° 14.256, 2024 – Art. 21: Domicilio Digital. Validez y efectos legales) ya alcanza, si ya tiene un domicilio electrónico cargado, tranquilamente se lo podría notificar ahí.

Y lo mismo plantea para las audiencias, sosteniendo que se “*podría hacer por zoom. Podría aplicar lo que aplica el Poder Judicial, tranquilamente, sí, obvio*”. Sin embargo, en los hechos aún no se hace; si bien refiere que se mejoró bastante con el decreto de despapelización (Dec. Provincial N° 400, 2024), en cuanto a pedidos de informes entre otras cosas, la realidad es que para el Dtor. Ramaccioni habría que digitalizar urgente todo el procedimiento.

Finalmente, retomando el tema de la capacitación y especialización de los operadores del régimen en derecho administrativo disciplinario, el Dtor. Testi sostiene que “*por lo menos dos veces al año tendría que haber una [reunión] y decir, mira, acá para plantear problemas y determinar criterios a seguir en tal caso*”. El “*informante K*” coincide con la opinión en el sentido que existen reuniones y capacitaciones internas dentro del D5 y el Dtor. Ramaccioni, como se ha dicho, enfatizó en la necesidad de formar especialistas en investigación de faltas administrativas y lograr un buen equipo que trabaje en materia exclusivamente disciplinaria. No obstante, respecto a la capacitación, hace una lectura general de la policía y su vaguedad intelectual, refiriendo que:

“...debe pasar lo mismo que pasa en la sociedad, nosotros somos potencialmente sujetos pasivos del régimen penal, del derecho penal, no lo estudiamos al código, yo entiendo que debe pasar por ahí, [...]es importante que [el policía] sepa, no el régimen disciplinario en cuanto a procedimientos, sino cuáles son sus derechos y sus deberes, porque si la gente sabe cuáles son sus derechos y sus deberes, y cuál es el bien jurídico que protege el régimen disciplinario, nosotros evitaríamos un montón de sumarios administrativos.

Más allá de enseñarles a defenderse o a transitar el trámite disciplinario, lo que habría que enseñar es cuáles son los derechos, los deberes, cuál es el funcionamiento regular de la administración pública para no caer en un perjuicio a ese bien jurídico que protege.”

Y esto también lo expresa el Dtor. Testi al decir que existe un desinterés en el estudio por parte del personal hasta que *“los muchachos tienen inconveniente, ahí se calientan en ir a ver. Che a ver ¿qué me puede pasar?, ¿cómo es esto?, ¿cómo tengo que declarar?, ¿qué hice?, ¿a dónde estaba?, es que yo no sabía que eso se consideraba falta”*. Y esto lo confirma el *“Informante K”*, al decir que *“la mayoría no se defiende, no saben cómo hacerlo”* [...] *“se les notifica de que deben presentarse a la audiencia y no se presentan y tampoco presentan un descargo en su defensa”*

4.4.6. Eficiencia Operativa

Los indicadores vinculados a la eficiencia operativa pretendían analizar cuestiones referentes a la calidad de las funciones de los operadores del régimen, así como también el grado de comunicación entre actores. En ese sentido, el *“Informante K”* sostuvo que si bien mantiene un diálogo fluido y ameno con la A.L.G. y el Departamento de Personal (D1), reconoce que no hay una comunicación completa entre todos los actores, ni reuniones frecuentes para analizar las perspectivas y proyecciones del régimen disciplinario, que en parte es producto del desinterés político de analizar la situación disciplinaria.

El Dtor. Testi, en un nivel más enfático decía:

“...nosotros con el D5 dentro de todo es buena la comunicación, incluso se trabaja bien. El tema es [...] con las unidades regionales... Nosotros acá vemos que pasan expedientes que teóricamente se tendrían que haber terminado: un abandono de servicio [ejemplo]. Un abandono de servicio se tiene que terminar en dos meses, tres meses y punto.

¿Qué está investigando? Que el muchacho no está yendo a laburar. Y acá llegan los expedientes después de un año, año y medio, dos años.

Ahí yo creo que falla las unidades. Vos me decís ¿Cuál es la solución? No sé. Porque este es un tema que se habla, que se baja línea.

Vos no podés tener un sumario de esa naturaleza un año y medio. Yo no sé si lo hacen para favorecerlo al empleado o no favorecer. No sé, no tengo idea. Pero me enferma cuando llegan esos expedientes y me dicen: “Fabi mirá: un abandono de servicio pasó en el 2023” ¿Cómo? Del 2023 a ahora. Está bien, lo pasaste a disponibilidad. Pero hace dos años que el vago está en disponibilidad. Está cobrando cuando vos sabés o surge que el vago no quiere saber más nada con la policía.

¿Me explico? Y vos lo estuviste dos años pagando”

En cuanto a la presencia de indicadores de gestión, ningún entrevistado pudo afirmar que exista algo por el estilo, de hecho lo más cercano a una tabla de datos viene por el lado del D5, donde el “*Informante K*” expresó que tienen un archivo formato Excel donde vuelcan los datos generales (nro. de expediente, sumariado, existencia y estado de causa penal, entre otros datos). El Dtor. Ramaccioni por su parte planteó, al inicio de su gestión, la necesidad de incorporar una oficina que haga el análisis de la información, pero luego se encontró con la dificultad de que “*el que está en informática [...], tenés que hacerlo estudiar. Porque vos le decís, dame los delitos, te lo dan por artículo, por inciso, por esto... ¿y de la falta? tenés que prepararlos*” y reitera su insistencia en la carencia de “*investigadores de faltas administrativas*”.

En consecuencia, esta doble carencia configura un panorama crítico, ya que sin comunicación efectiva entre todos los actores ni métricas o tableros de control, resulta muy difícil mejorar los procesos.

4.5. Integración y Contraste de Resultados (Triangulación)

4.5.1. Palabras Preliminares

La integración de resultados constituye una fase clave dentro del análisis, ya que permite poner en diálogo los datos obtenidos a través de instrumentos cuantitativos (el cuestionario aplicado a una muestra de 198 agentes de la Policía de Santa Fe) con las percepciones recogidas en entrevistas a informantes clave (el Director de Asesoría Letrada, el Director de Asuntos Internos y el “*Informante K*” del Departamento Judicial), así como con el marco normativo vigente y la literatura académica sobre cultura policial y eficiencia en procedimientos administrativos. Esta estrategia de triangulación no busca solo confirmar hallazgos, sino también detectar divergencias, matices y complementariedades que permitan una comprensión más integral del fenómeno estudiado.

A través de este entrecruzamiento se puede hacer visible cómo la cultura organizacional de la Policía de Santa Fe incide de manera directa, aunque no de manera única, en el principio de eficiencia que debe regir en los procedimientos disciplinarios, al tiempo que se identifican zonas de tensión entre lo prescripto por la norma (Objetivo Específico 1), lo estudiado por otros investigadores (Objetivo Específico 2), lo percibido por el personal policial (Objetivo Específico 3) y lo contrastado por los operadores del régimen (Objetivo Específico 4).

4.5.2. Cultura Policial: Arbitrariedad y Discrecionalidad

Los resultados del cuestionario muestran que un porcentaje significativo de los encuestados percibe la existencia de desigualdades en las condiciones para denunciar, especialmente cuando se trata de faltas cometidas por superiores jerárquicos. Esta percepción se corresponde con el temor a represalias, lo que refleja una cultura organizacional jerárquica y verticalista, en la que el ejercicio del poder tiende a inhibir las conductas de denuncia y esto coincidía con la literatura sobre cultura policial presentada, donde se señalaba que este tipo de lógicas son comunes en instituciones fuertemente jerarquizadas.

A pesar de que la normativa establece garantías para el personal policial (Ley N° 12.521 – Art. 39, 2006), El Dtor. Testi advirtió que en la práctica la jerarquía funciona como un condicionante de hecho: *“he sabido de casos que han denunciado a su superior y después lo han pasado mal [...] hay cierta represalia en un montón de cosas”*. El *“Informante K”* reforzó esta visión, señalando que la apertura de un sumario puede tener efectos sobre la carrera del denunciante. Aunado a ello, el Dtor. Ramaccioni reconoce la existencia de abusos y arbitrariedades.

Estos cruces evidencian cómo los marcos normativos que rigen al personal policial prescriben igualdad de condiciones y garantías, pero la cultura policial asociada a patrones de conductas arbitrarias genera un efecto inhibitorio que reduce la efectividad de la norma. La triangulación permite, por lo tanto, constatar que la arbitrariedad no es solo un problema de diseño normativo, sino fundamentalmente de aplicación cultural; que existen tensiones entre lo que percibe el personal policial y lo que manifiestan los operadores del régimen en cuanto a la transparencia, y que la influencia de factores externos existen pero que a la larga ese sumario culmina sin sanción, aunque reconocen que *“te suspende el ascenso, entonces resulta perjudicial”* (Dtor. Ramaccioni). No obstante, por más que ello suceda, el Dtor. Testi sostiene que *“la propia administración tendría que hacer [autotutela] y no esperar el reclamo del empleado”* y ello debería hacerlo retrotrayendo todo *“... si ahora sale sobreseído, se supone*

que todo ese periodo que vos lo perjudicaste tendría como que no haber existido. Entonces, hacelo con retroactividad” (Dtor. Testi). Esto tensiona con la interpretación literal que se hace de la normativa reglamentada cuando refiere a la situación del “*personal bajo sumario administrativo*” (Dec. Prov. N° 0423, 2013 y modif. – Art. 79); cuestión que también es observada con una mirada técnica por parte del Dtor. Ramaccioni al decir que la fecha de “corte” para analizar si el personal debiera estar suspendido para el ascenso debiera ser con la audiencia imputativa puesto que ahí es dónde se le atribuye responsabilidad.

Con relación a los ítems vinculados a la discrecionalidad revelan un hallazgo en apariencia paradójico: mientras una mayoría de encuestados se mostró de acuerdo con que los operadores cuenten con discrecionalidad para interpretar normas y encuadrar faltas (ítem 6.1), al mismo tiempo reconocen que la excesiva discrecionalidad afecta la eficiencia del procedimiento (ítem 7.1). Esta tensión se refleja con diferentes matices por parte de los entrevistados; por un lado, el testimonio del Dtor. Testi es ilustrativo: “*no [puede] ser que ante un mismo hecho, en Rosario se trabaje de una manera y acá en Santa Fe, o en el norte de otra*”. El Dtor. Ramaccioni manifiesta que desde que asumieron la facultad disciplinaria lo que hicieron en el 2023 “*fue proyectar una resolución que establezca la guía de procedimiento, la guía de aplicaciones o el instructivo de aplicación del R.S.A.*” y eso logró que “*el trámite sea unificado en toda la provincia, porque tenemos 19 unidades regionales, cada unidad regional tiene su sumario administrativo, o su sección de sumario administrativo. Nosotros aplicamos régimen disciplinario; el D5 aplica régimen disciplinario, y los PUMA aplican régimen disciplinario, y asuntos jurídicos del ministerio nos aplica el régimen disciplinario al personal de asuntos internos*”.

La triangulación evidencia aquí un desfasaje estructural; lo normativo y lo teórico enfatizan la necesidad de procedimientos unificados y uniformes, mientras que lo cultural y lo operativo valoran la discrecionalidad como vía de escape válida frente a un complejo andamiaje de normas a aplicar. El resultado es una doble conciencia institucional: se reconoce la necesidad de discrecionalidad, pero también se la responsabiliza por las ineficiencias del sistema.

4.5.3. Principio de Eficiencia: Jurídica – Administrativa – Operativa

En el plano jurídico, uno de los indicadores más críticos fue el de independencia de actuaciones (ítem 11.1). Una proporción mayoritaria de encuestados consideró conveniente esperar la resolución penal antes de avanzar en el sumario administrativo, a pesar de que la normativa establece expresamente la independencia entre ambas esferas. Este hallazgo

confirma la existencia de una cultura de subordinación del procedimiento administrativo a la causa penal, lo cual podría diluir la eficiencia del régimen disciplinario. Sin embargo, esto tensiona con los entrevistados; según el Dtor. Testi, esto se justifica cuando surgen casos de trascendencia pública *“No te queda otra que hacer sumario. [...] el tema es que una vez que inicie el sumario y está abierta la causa penal, hasta que no se cierre la causa penal, vos no podés adoptar el mismo criterio acá en sede administrativo. Sí o sí tenés que esperar”*. Lo que propone el Dtor. Ramaccioni es descongestionar de manera urgente *“las cuestiones que son ajenas”*, según su parecer legal entiende que se pueden *“resolver de otra forma y ahí descongestionar”* [...] *“despejas del régimen disciplinario las cuestiones que son ajenas al régimen disciplinario”*, y lo ejemplifica de la siguiente manera: *“si nosotros depositamos en personas confianza para ejercer autoridad; para mantener el orden público y la paz social, y lo primero que hace es salir a robar... Bueno, la quebró. Él puso en juego la estabilidad policial, no lo hace en un procedimiento, si lo hace en un procedimiento que resulta denunciado bueno, te abro el régimen disciplinario”* de lo contrario no *“abriría el régimen disciplinario si tu conducta no nace de la relación laboral”* [...] *“Directamente te doy la baja [...] Cuando vos resuelvas si te tengo que reintegrar, te reintegro a la función administrativa. Pero vos esa conducta no la cometés en función laboral, te sustraes del régimen laboral”*.

Con ese enfoque, se podría reducir la duración del procedimiento que el personal policial encuestado percibe como excesivamente largo.

No obstante, con relación a la percepción de la mayoría encuestada sobre la existencia de criterios subjetivos al dictaminar o investigar, es desestimada por los operadores. Si bien reconocen que puedan existir, el criterio adoptado por el personal a cargo del Dtor. Testi es *“si no hay pruebas contundentes, ante la duda, siempre le aconsejamos al jefe [de policía], si tenemos dudas, no está claro, ante la duda, en favor del administrado”*.

Otro aspecto relevante que se vincula a la certeza del derecho (ítems 10.1 y 10.2) es la confusión detectada respecto de si la reincidencia de tres faltas leves debe investigarse mediante información sumaria o sumario administrativo; reflejada, quizá, en la superposición normativa entre la Ley de personal policial N° 12.521 y reglamentos vigentes (el viejo y el nuevo). La amplia percepción del personal encuestado se inclina por el procedimiento menos rápido; más costoso para la Administración y más perjudicial para el Administrado; es decir el sumario administrativo. Y, aunque si bien el Dtor. Testi reconoce a la información sumaria como más rápida, sostiene que existe una contradicción en las normas. No obstante, ello

tensiona con el parecer legal del Dtor. Ramaccioni y la opinión del “*Informante k*” quienes reconocen que el procedimiento a iniciar en ese caso es la información sumaria y, en todo caso, luego se podría transformar en sumario administrativo si se prueba el agravante de la “alteración del orden interno” (Ley Provincial N° 12.521, Art. 57).

La triangulación muestra aquí cómo la cultura organizacional de la Policía de Santa Fe parece empantanarse, una vez más, en la discrecionalidad normativa; en este caso afectando a la eficiencia jurídica del procedimiento.

Dentro de la dimensión administrativa, los indicadores revelan debilidades importantes en relación con la motivación de las resoluciones (ítem 12.1). Muchos encuestados manifestaron dudas respecto de si las denuncias y actos administrativos estaban debidamente motivados, y algunos incluso reconocieron no comprender el término “motivación”. Esto refleja tanto un déficit de formación como la falta de aplicación de la Resolución Ministerial 2372/2023, que protocoliza la necesidad de fundamentación clara y accesible. El propio Dtor. Ramaccioni advirtió que “*habría que plantearle al I.Se.P.*” la no aplicación de la Resolución en los planes de estudio, aunque también reconoce que es el propio agente quien debe preocuparse por su formación. Por su parte, el Dtor. Testi rechaza la idea de advertir sobre denuncias falsas o malintencionadas. Sin embargo el “*Informante K*”, lo plantea como posible, pero propone sugerir al Dtor. Testi.

Asimismo, el ítem sobre la especialización en derecho administrativo disciplinario (ítem 12.2) evidenció consenso mayoritario respecto de su necesidad, algo que coincide con lo advertido por el Dtor. Ramaccioni respecto a la necesidad de tener especialistas en investigación de faltas autónomas.

En relación con los indicadores como el uso de domicilio digital para notificaciones o videollamadas para declaraciones (ítems 13.1 y 13.2) mostraron un nivel de aceptación creciente, especialmente entre jerarquías intermedias; y estos resultados fueron también sostenidos por los entrevistados. Incluso el Dtor. Ramaccioni afirmaba que debería digitalizarse todo el procedimiento pero, así todo, los tres informantes coincidían en que no se aplica nada dado que no está reglamentado.

La triangulación en este punto confirma que, mientras la normativa avanza hacia la protocolización y digitalización, la cultura organizacional aún arrastra consigo lógicas weberianas donde el rigor extremo por las reglas ralentiza la implementación efectiva, aún

cuando la normativa te permite notificar a un domicilio electrónico o utilizar plataformas digitales como medios de comunicación efectivos.

Finalmente, en el plano operativo, dos indicadores resultaron especialmente relevantes: la comunicación entre actores del régimen disciplinario (ítem 15.1) y el uso de indicadores de desempeño (ítem 15.2). En ambos casos, los resultados del cuestionario revelan percepciones negativas: se reconoce la existencia de una comunicación fragmentada y la ausencia de métricas que permitan evaluar objetivamente la eficiencia del procedimiento. El “*Informante K*” resalta que tienen buena comunicación con la A.L.G. algo que también sostiene Testi; sin embargo éste último propone la necesidad de juntarse por lo menos dos veces al año “*para plantear problemas y determinar criterios a seguir en tal caso*”. Así todo, los entrevistados confirman la inexistencia de métricas o indicadores de gestión.

Al poner en diálogo estos hallazgos con la literatura sobre gestión policial, se confirma que sin métricas o indicadores de gestión no se podrán lograr objetivos estratégicos (Pérez y Peral, 2021) y que la ausencia de indicadores de conductas y antecedentes anteriores impiden advertir conductas de riesgo y minimizar comportamientos problemáticos a futuro (Tudela, 2021). La triangulación evidencia, por tanto, una debilidad estructural en la dimensión operativa del régimen disciplinario de la Policía de Santa Fe.

4.5.4. Convergencias, Divergencias y Complementariedades

La triangulación de resultados permitió extraer al menos tres conclusiones parciales que sintetizan las dinámicas detectadas:

Convergencias: Tanto los encuestados como los entrevistados coinciden en señalar problemas de discrecionalidad excesiva, debilidades en la capacitación y falencias en la comunicación, así como también la ausencia de indicadores claves de desempeño y falta de implementación de recursos tecnológicos para optimizar los procedimientos. Estos hallazgos refuerzan lo planteado en el marco teórico y normativo sobre cultura policial y el principio de eficiencia.

Divergencias: Mientras la normativa insiste en la independencia de actuaciones, las prácticas institucionales tienden a subordinarse a la causa penal. Por otro lado, si bien la mayoría del personal policial encuestado no está de acuerdo o desconoce que las tareas de los operadores del régimen se encuentren protocolizadas, los entrevistados manifiestan la existencia de una reciente normativa al respecto. No obstante, conforme los manuales de estudio existentes no se percibe que la misma se aplique de manera efectiva a todo el personal policial; al tiempo

que se observa la falta de material de estudio sobre el régimen disciplinario en el agrupamiento “Ejecución”.

Complementariedades: El cruce entre lo cuantitativo y lo cualitativo permitió profundizar en matices. Por ejemplo, la resistencia a la digitalización se explicó mejor a través de los relatos de los entrevistados, mientras que la percepción de arbitrariedad quedó más visible en las frecuencias del cuestionario que, si bien es reconocida por los entrevistados, resulta desnaturalizada porque el mismo procedimiento supuestamente garantiza el principio jurídico *in dubio pro administrado*, según lo expresan los responsables operadores del régimen disciplinario.

En síntesis, la triangulación muestra que la cultura policial de la Provincia de Santa Fe condiciona de manera decisiva, aunque no de manera total, la eficiencia de los procedimientos disciplinarios. El sistema normativo puede prever independencia, garantías, transparencia y optimización de recursos, pero la práctica diaria, influida por jerarquías, costumbres y desconfianzas, genera resultados que divergen de lo prescripto. Esta constatación fortalece lo que diversos autores han advertido al respecto de la cultura policial, en el sentido que la misma tracciona sobre la eficiencia a través de conductas que, si bien se encuentran legitimadas en la institución, no son legales.

Capítulo V - Conclusiones

5.1. Síntesis general

El recorrido realizado a lo largo de la investigación permitió dar respuesta tanto al objetivo general como a los objetivos específicos, en estrecha relación con las preguntas de investigación planteadas al inicio del trabajo.

En ese sentido, se pudo establecer que la cultura policial santafesina ejerce una influencia, aunque no absoluta, sobre el principio de eficiencia que debe regir en los sumarios administrativos. A través de la triangulación de diversas fuentes (marco teórico y normativo, antecedentes, encuestas y entrevistas a informantes claves) se evidenció la existencia de desajustes estructurales entre lo que prescribe la normativa y lo que ocurre en la práctica sumarial. Dichos desajustes no responden únicamente a vacíos normativos, sino a patrones culturales propios de la Policía que condicionan la interpretación, aplicación y resolución eficiente de los procedimientos disciplinarios.

En consecuencia, los sumarios administrativos se han convertido en una práctica habitual dentro de la institución que lejos está de parecer un régimen “disciplinario” sino más bien “sancionatorio”. En otros términos, por más que parezca un simple cambio de palabra, la realidad que se pudo evidenciar al correr el velo, es que detrás de este procedimiento convergen patrones de conductas arbitrarias y altamente discrecionales asociadas al viejo modelo inquisitivo de la Policía y que los postulados teóricos y preceptos normativos asociados a la eficiencia del Estado, no logra penetrar por completo en los “asuntos internos” de la organización.

Y en parte se debe a la vigencia de un reglamento diseñado y pensado en una época donde la garantía por los derechos humanos no tenía la incidencia que tiene hoy en día en los procedimientos sumariales; así como también a la falta de capacitación continua y obligatoria sobre los derechos y deberes que hacen al bien jurídico que pretende proteger el régimen de actuaciones administrativas.

5.2. Síntesis integradora de objetivos y preguntas de investigación

En primer lugar, al indagar cómo se encuentra estructurado el ordenamiento jurídico del Régimen de Responsabilidad Administrativa de la Policía de Santa Fe, se constató la existencia de una batería normativa que van desde tratados internacionales, leyes, decretos, resoluciones y hasta documentos y recomendaciones de organismos supranacionales que

aplican al procedimiento, lo que constituye un andamiaje legal extenso que no puede ser soslayado; sin embargo la realidad encontrada manifiesta la presencia de ciertas galimatías que ameritan ser corregidas. La coexistencia de disposiciones históricas (Decreto Provincial N° 4055, 1977) con normativas más recientes (Decreto Provincial N° 0461, 2015; Resol. Ministerial N° 2372, 2023 entre otras), genera zonas de ambigüedad y superposición de reglas.

La normativa provincial, en sintonía con la Constitución Nacional y los estándares internacionales, reconoce la eficiencia como principio rector de la administración pública. Lo que habilita a que los sumarios administrativos deban sustanciarse en plazos razonables; con motivación clara y optimizando los recursos; no abriendo sumarios administrativos cuando no surja una extralimitación del imputado; ni tampoco cuando corresponda el inicio de otro procedimiento menos costoso, como podría ser la información sumaria.

Ello responde directamente a la pregunta sobre qué aspectos de la normativa resultan desatendidos respecto del principio de eficiencia, dado que la forma de pensar y entender las normativas provocan dilaciones y decisiones dispares en los procedimientos. Si bien en la práctica no parece haber tratativas para digitalizar totalmente el procedimiento; realizar audiencias virtuales o notificaciones electrónicas, se sabe que *“a partir del 01 de julio del año 2026 la Administración Pública Provincial centralizada y descentralizada gestionará todas sus actuaciones en ejercicio de sus competencias exclusivamente por medios digitales* (Dec. Provincial N° 2518,2025 – Art. 1), con lo cual habría que esperar para ver avances al respecto. No obstante, para mayor abundamiento, es prudente decir que a la fecha se carece de un manejo de datos que permita tomar decisiones oportunas, permanentes y eficientes en lo que refiere al procedimiento disciplinario.

En segundo lugar, se identificaron patrones culturales arbitrarios y altamente discrecionales que caracterizan a la institución policial y que inciden en la tramitación de sumarios. A través de encuestas y entrevistas, se reconocieron temores y falta de garantías para proteger a un subordinado de denunciar a los superiores, la discrecionalidad elevada en la interpretación normativa y la presencia de “recortes de licencia”; “sobrecarga de tareas”; “traslados a destinos alejados” justificados en “razones de servicio” son signos de conductas arbitrarias que guardan estrecha relación con los comportamientos policiales que se presentaron en la teoría.

Estas dimensiones responden a las preguntas sobre qué elementos definen la cultura policial y cuáles impactan en la eficiencia; y, al mismo tiempo, satisfacen el objetivo de identificar las conductas asociadas a esa cultura que inciden en el principio de eficiencia.

En tercer lugar, mediante el relevamiento de opiniones del personal en actividad y el contraste con las voces de los informantes clave, se avanzó en el objetivo de mensurar la percepción de los operadores del régimen disciplinario. La evidencia recogida permitió comprender que los sumarios suelen exceder plazos razonables por estar esperando la resolución de lo que acontece en la faz penal; que también la independencia de funciones entre quienes denuncian, dictaminan, investigan y sancionan resulta relativa y permeada por vínculos internos (compañeros de promoción, o de anteriores destinos, lazos familiares indirectos, entre otros); que existe un amplio consenso en la necesidad de tener una copia de la denuncia administrativa al momento de ser notificado del inicio de un sumario, pero que no es una práctica que ocurra. De la misma manera, se percibe necesario que los dictámenes jurídicos alerten sobre la posible falsedad o falta de fundamentos que existen en las denuncias administrativas por faltas autónomas.

Finalmente, al contrastar la información cuantitativa y cualitativa, se alcanzó el objetivo de validar y complementar hallazgos, mostrando cómo las percepciones de los agentes dialogan, a veces de manera convergente y otras divergentes con el marco normativo y teórico. De este modo, la investigación habría respondido a la pregunta central sobre de qué manera la cultura policial santafesina condiciona el principio de eficiencia en la investigación de sumarios, confirmando que no se trata de un obstáculo meramente formal, sino de un entramado en el que se cruzan factores normativos, organizacionales y culturales.

Revelando la urgente necesidad de actualizar la normativa, profesionalizar a los operadores del sistema y garantizar la estabilidad haciendo carrera exclusivamente en régimen disciplinario, asimismo es menester implementar mecanismos de capacitación continua y obligatoria más allá de los cursos de perfeccionamiento (los cuales deberían incluir la temática disciplinaria de manera completa y exhaustiva desde las jerarquías más bajas).

5.3. Limitaciones y proyecciones para futuras investigaciones

El estudio realizado presentó ciertas limitaciones que resulta necesario recordar. En primer lugar, la investigación se circunscribió al Departamento La Capital de la Provincia de Santa Fe, por lo que los hallazgos no pueden extrapolarse de manera directa a toda la organización policial provincial. De la misma manera, al no brindarse una información completa de la

población, no fue posible aplicar técnicas de muestreo aleatorio probabilístico que habrían permitido calcular un tamaño de muestra con un margen de error y un nivel de confianza estadísticamente definidos para inferir resultados a la totalidad de la fuerza. Asimismo, si bien se utilizaron instrumentos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas), el grado de apertura del “*Informante K*” limitó la posibilidad de profundizar en determinados aspectos si hubiera permitido grabar la entrevista; con lo cual es probable que se haya perdido riqueza informativa al recoger datos sólo con la toma de notas.

En efecto, sería conveniente para futuras investigaciones analizar la posibilidad de requerir permisos formales para hacer un análisis documental de los expedientes sumariales desde el inicio de la denuncia hasta la conclusión final, al menos para tener un caso testigo.

Otra limitación radica en el carácter dinámico de la normativa: durante el proceso de investigación se dictaron resoluciones ministeriales y se avanzó en la implementación de herramientas digitales, lo que obligó a rediseñar el cuestionario para considerar el impacto del uso de TIC’s, sin dejar de mencionar también que se reformó la Constitución de la Provincia de Santa Fe incorporando al principio de eficiencia como una regla rectora en la administración de los recursos.

Del mismo modo, la propia noción de “cultura policial” es un concepto complejo y en permanente transformación, por lo que los patrones identificados en esta tesis deben entenderse como aproximaciones válidas en el contexto temporal determinado.

En consecuencia, resultaría pertinente a futuro ampliar el estudio hacia otras jurisdicciones provinciales para realizar comparaciones, así como analizar la recepción de los cambios normativos y tecnológicos que se implementen en los próximos años; incluir análisis documental de los propios expedientes y hacer un seguimiento desde el inicio hasta el final de algún caso testigo a los fines de hacer un análisis más profundo sobre el modo en que se dictamina, investiga, sanciona y controla.

5.4. Recomendaciones y propuestas de mejora

A partir del análisis realizado, se proponen una serie de recomendaciones orientadas a contrarrestar la falta de apego que la cultura organizacional que caracteriza a la P.S.F. tiene respecto al principio de eficiencia que debe regir en el procedimiento disciplinario objeto de estudio:

1. Redacción de un Código de Ética Policial: actualmente no existe un documento rector de estas características, lo que genera vacíos en la orientación de las conductas. Su creación permitiría inspirar un comportamiento honorable y virtuoso, reforzar la vocación de servicio, la integridad, el trato digno, así como tantos otros valores que pongan un techo al ser policial. En ese sentido, Rezzoagli B. y Bascelli J. (2023) destacan la importancia de la formación en Ética Pública para aquellos que se encuentran vinculados de manera vitalicia con la Administración y sin duda que el agente policial es uno de ellos. Advirtiéndolo que el incumplimiento del mismo no debería implicar sanción, ya que el propósito es mostrar cómo debe ser y actuar un policía.

2. Creación de la figura de un “sumario abreviado”: inspirado en el procedimiento previsto en el Código Procesal Penal vigente, este mecanismo permitiría agilizar casos en los que el agente reconoce la falta, evitando la burocratización y sobrecarga administrativa. Su incorporación podría contribuir a la eficiencia procesal y a la economía de recursos.

3. Revisión del uso de la información sumaria: en el caso de concurso de tres o más faltas leves, la normativa vigente establece que debe aplicarse la “información sumaria” y no el sumario administrativo. Es necesario armonizar la práctica administrativa con lo dispuesto en la Ley 12.521 y su reglamentación. En todo caso, si de la investigación preliminar se permite probar que existan los agravantes que plantea el artículo 42°, se podría convertir la información sumaria en cabeza del sumario administrativo. En ese sentido, resulta imperioso profundizar y capacitar a los operadores del régimen sobre el concepto de “concurso de faltas”, y sobre el mecanismo de escalamiento en la aplicación de los procedimientos previstos.

4. Incorporación de herramientas digitales: avanzar de manera urgente hacia la notificación electrónica y la utilización de plataformas de videollamadas para audiencias y declaraciones, hasta tanto se implemente de manera integral el expediente digital. Estas medidas permitirían reducir tiempos procesales y costos operativos.

5. Revisión de la situación de sumariados sobreseídos o absueltos: Se recomienda que el Estado ejerza la tutela administrativa efectiva (Dec. Provincial N° 4174, 2015 – Art. 1 – Inc. 1) y disponga el ascenso retroactivo de quienes hayan sido perjudicados en su carrera por un proceso disciplinario que no arribó a un reproche disciplinario. Amparado en el principio constitucional de igualdad ante la ley (C.N.R.A., 1994 – Art. 16; C.P.S.F., 2025 – Art. 12), si al agente no se le atribuye ninguna falta sería legítimo que, luego de haberse sometido a un procedimiento que puso en duda su inocencia, pueda gozar de los mismos derechos que sus

colegas y ostentar el cargo retroactivo que eventualmente hubiere podido detentar si el Estado en el uso de su ejercicio del *ius puniendi* concluyó su investigación en una absolución o sobreseimiento. En ese sentido la misma resolución de conclusión del sumario por sobreseimiento o absolución, debe instar a la Administración a recomponer la carrera del agente que hubiera quedado suspendido de sus ascenso, incluyendo las diferencias salariales entre lo que percibe y dejó de percibir más intereses por mora. En ese sentido, resulta de referencia el Dec. Provincial N° 0697/11 (Reconocimiento de jerarquía y diferencias salariales retroactivas para personal policial de la Prov. de Rio Negro), Ley Provincial N° 9728 - Régimen para el personal con estado policial de la policía de la Provincia de Córdoba, entre otros regímenes que reconocen la retroactividad.

6. Tratamiento de denuncias falsas o malintencionadas: resulta necesario analizar la posibilidad de que el dictamen jurídico inicial, se incorpore la advertencia sobre falsedad, de manera que, probado el carácter malicioso de la denuncia, pueda aplicarse un correctivo disciplinario al denunciante y así poder sentar antecedentes de las consecuencias que implica hacer uso indebido de un procedimiento disciplinario para otros fines.

7. Aplicación de la figura del Coordinador General y su Oficina de Gestión Administrativa. Los datos y entrevistas indican que la falta de un sistema de gestión de calidad y eficiencia es una de las principales fallas del régimen actual; asimismo se dijo que no era necesario todo un sistema complejo con la presencia de fiscales, defensores de oficio, tribunal de conducta de conducción mixta, entre otros. Sin embargo, se concluye que la figura de la “Oficina de Gestión Administrativa” a cargo de un “Coordinador General” con conocimiento en administración y gestión pública, administración de empresas o ingeniería industrial, pero principalmente independiente de la esfera policial, podría ser un elemento clave para establecer filtros y límites que garanticen la calidad y eficiencia del proceso sumarial (Dec. Prov. N° 0461, 2015 - Título II - Punto 2 - Inciso "f").

8. Actualización Normativa: Muchas de las propuestas aquí presentadas llevarían a actualizar la normativa. En ese sentido, sería urgente derogar el viejo Reglamento que data de 1977, y modificar lo pertinente en el nuevo reglamento (Decreto Prov. N° 0461/15).

Estas recomendaciones, en conjunto, apuntan a consolidar un régimen disciplinario que armonice el respeto por los derechos de los agentes sumariados con la necesidad de garantizar procesos administrativos ágiles, imparciales y transparentes. Se trata entonces de un desafío que involucra tanto a la cultura institucional como a la normativa y a las prácticas cotidianas de los operadores del sistema.

5.5. Palabras finales

Como corolario de todo el estudio realizado; la investigación evidencia, con cierto grado de aproximación, que la eficiencia en los procedimientos disciplinarios de la Policía de Santa Fe no depende únicamente de la letra de la norma, sino fundamentalmente de la cultura policial que la atraviesa. Allí donde la normativa busca garantizar agilidad, certeza y equidad, la cultura institucional impone lógicas de arbitrariedad y elevada discrecionalidad que tensiona sobre la eficiencia del régimen.

En suma, el principio de eficiencia encuentra un límite y, al mismo tiempo, un desafío. Superarlo exigirá no solo reformas normativas, sino también transformaciones profundas en la cultura organizacional y en los mecanismos de control, para que los sumarios administrativos dejen de ser un espacio de demora y arbitrariedad, y se conviertan en una herramienta efectiva de responsabilidad, disciplina y transparencia institucional.

Con la finalización de este trabajo, solo resta decir que no se pretende cerrar la investigación, sino que se invita a otros estudiosos a cruzar el umbral de una organización cuyas puertas pretendan cerrarse en los “*asuntos internos*” y disponernos a ir más allá de los aportes científicos que hasta el momento se hayan conocido sobre este objeto de estudio; y hacerlo así cargado de razones, con un gran respeto hacia todos y cada uno de los funcionarios policiales que rechazan o se esfuerzan por no caer en la tentación de cometer arbitrariedades y que ponderan la eficiencia del Estado como la norma moral que rija su accionar y no como un mero principio al cual se lo quiera aplicar de manera discrecional.

Bajo esa premisa, los aportes y contribuciones que se ofrecen podrían ser de interés para otras investigaciones, o quizá también para los decisores políticos quienes, reconocida y aceptada la situación problemática planteada; desarrollada y fundamentada la misma y; obtenida la evidencia oportuna que permita dar cuenta de que el problema analizado reúne las características que Subirats (1994b) plantea como susceptible de formar parte de la agenda de actuación de los poderes políticos; algo semejante a lo que promueve el nuevo mandato constitucional: “*Incentiva la calidad de las políticas públicas basadas en datos y evidencia científica, con respeto a los derechos fundamentales*” (C.P.S.F., 2025 – Art. 45).

En suma, se podría estar en condiciones de parafrasear a Umberto Eco (1986) y decir que, el procedimiento científico adoptado aquí, no debería haber hecho perder el tiempo al lector, en todo caso, lo motiva a contradecirla y sugerir otra propuesta alternativa que genere nuevos *flow* de conocimiento.

Anexos

Anexo N° I: Análisis interpretativo del artículo 79 del Decreto Reglamentario N° 1166/18 y propuesta de modificación normativa*

Introducción:

En el marco del presente estudio científico, que analiza la cultura policial y cómo incide en la eficiencia de los procedimientos disciplinarios, resulta pertinente incorporar un examen específico del artículo 79 del Decreto Reglamentario N° 1166/18.

Dicha disposición, referida al personal policial sometido a sumario administrativo, ha suscitado diversas interpretaciones por parte de los órganos jurídicos de la Administración, especialmente en lo relativo a los efectos del ascenso del personal una vez concluido el proceso sumarial.

Problema:

El texto actual del artículo 79 dispone que el personal bajo sumario podrá participar del concurso, pero que la propuesta de ascenso quedará en suspenso hasta la conclusión del procedimiento. El punto controvertido surge, cuando la norma establece:

“Resuelto el sumario administrativo por absolución, sobreseimiento o archivo de las actuaciones, podrá el interesado solicitar se deje sin efecto la suspensión de su ascenso. Lo mismo ocurrirá cuando el sumario concluya con la aplicación de una sanción correctiva, o una suspensión provisional por falta leve (...).

Esta solicitud será considerada y resuelta por el Ministerio de Seguridad...”

La cuestión reviste importancia no solo jurídica sino también institucional y cultural, ya que podría impactar directamente en la confianza del personal policial hacia el régimen disciplinario y en la eficiencia de la gestión de recursos dentro de la fuerza.

No se puede dejar de mencionar el agravante que se le genera al agente cuyo sumario concluye con un sobreseimiento o absolución, ya que la interpretación que se hace del reglamento²⁸ es la de cargarle a éste las mismas consecuencias que a aquel agente que efectivamente cometió una falta administrativa y recibió una sanción correctiva (reconvención o apercibimiento) o una suspensión provisional por falta leve. Es decir, se les reconoce la

* El presente anexo, es una síntesis de un artículo en el cual el investigador está trabajando y que aún no ha sido publicado; el mismo reúne e cita de fallos, análisis normativo, dictámenes de Fiscalía de Estado y antecedentes académicos.

²⁸ Cfr. Diversos ascensos “en suspenso” dejado sin efecto. Véase en: <https://www.santafe.gob.ar/normativa/> Tipo de norma: Decreto – Texto: en suspenso – Tema: Policía – Iniciador: Ministerio de Justicia y Seguridad

jerarquía que había quedado en suspenso pero no de manera retroactiva sino a futuro (al momento del dictado del acto administrativo que así lo disponga), lo cual es coherente para aquellos agentes que no solo vulneraron el bien jurídico protegido sino que además su comportamiento durante el período de análisis de la evaluación de desempeño para ostentar el cargo fue inidóneo²⁹.

Ahora bien, cabe preguntarse qué tratamiento correspondería entonces otorgar a quienes han sido absueltos o sobreseídos administrativamente. Si uno de los principios rectores del régimen disciplinario es la presunción de inocencia y, en ese marco, la Administración (con toda la fuerza de su potestad punitiva) no pudo imputar falta alguna, resulta problemático que dichos agentes sean colocados en una situación jurídica desigual respecto de sus colegas que ascendieron y se les reconoció la jerarquía y diferencias salariales retroactiva.

Esta tensión no parece responder a un vacío de investigación sino más bien a la interpretación normativa, con lo cual resulta prudente detenerse en ese aspecto.

Análisis interpretativo:

Resulta necesario adentrarse al núcleo hermenéutico de la cuestión a los fines de desentrañar el sentido de un análisis que pareciera ser confuso debido a la desconexión de elementos.

- Interpretación literal (gramatical)

Si se vuelve la mirada sobre el texto, la estructura sintáctica parece indicar una separación de supuestos:

- Primer bloque: absolución, sobreseimiento, archivo.
- Segundo bloque: sanciones correctivas o suspensión provisional por faltas leves.
- Tercer bloque: sanción de suspensión de empleo por falta grave o destitución (no analizado en este caso por no corresponder el ascenso)

Al haber un punto y seguido, hay razones para sostener que el criterio fue diferenciar intencionalmente ambas situaciones (primer y segundo bloque); es decir, entre quienes son inocentes de aquellos que recibieron un correctivo disciplinario.

- Interpretación sistemática (dentro del ordenamiento)

²⁹ Cfr. Dictamen Fiscalía de Estado N° 0087, 2018.

El régimen de responsabilidad administrativa policial responde a principios del derecho administrativo disciplinario. En ese marco, no puede equipararse a quien resulta absuelto/sobreseído con quien recibe sanción (aunque sea leve).

Por tanto, una interpretación sistemática del ordenamiento debiera llevar a diferenciar los efectos para sancionados: mantener limitaciones (ej.: no retroactividad) de aquellos absueltos o sobreseídos (ej.: restituir la carrera como si nunca hubiera mediado proceso)

- Interpretación teleológica (espíritu de la norma)

Por último, la finalidad del art. 79 es proteger la carrera policial de ascensos indebidos mientras se investiga. Pero una vez que la investigación concluye en inocencia (absolución, sobreseimiento), esa finalidad se agota: no hay razón legítima para mantener un efecto adverso.

En cambio, con los levemente sancionados, la finalidad subsiste en parte: se los permite ascender, pero sin beneficio retroactivo (como incentivo disciplinario). El espíritu de la norma, entonces, es diferenciar y no igualar.

Resulta ilustrativo recordar que los dictámenes de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Santa Fe constituyen la última instancia de asesoramiento administrativo y son de cumplimiento obligatorio para los órganos jurídicos de la Administración Pública (Ley Provincial N° 11.875, 2001 – Art. 2). Y, en ese sentido, dicho órgano ha sostenido que, si la causa *“no importó un acto que haya afectado gravemente la disciplina, el prestigio o la responsabilidad de la Repartición, o la dignidad del funcionario”*, no habría razones para privarle del ascenso de manera retroactiva.³⁰

Esta investigación comparte el criterio deontológico que sostiene la Fiscalía de Estado al decir que: *“no cabe reconocer una jerarquía superior durante un período en el que no se ejerció la misma”*³¹, argumento que se plantea en los numerosos dictámenes que salen de la oficina de asistencia jurídica permanente; pero que resulta imperioso desenredar el falso silogismo planteado en dicha expresión, puesto que la misma Fiscalía continúa diciendo que dichas prácticas ocurrían durante la vigencia de la antigua ley³².

³⁰ Cfr. Dictamen Fiscalía de Estado N° 0054, 2009.

³¹ Cfr. Dictamen Fiscalía de Estado N° 0087, 2018.

³² Cfr. Dictamen Fiscalía de Estado N° 0381, 2016, citado por Dictamen Fiscalía de Estado N° 0087, 2018:12).

Es decir, esa práctica argumentativa del “*quoting out of context*”, disfraza y da apariencia distinta del verdaderamente sentido y alcance de su significado original, lo que será ampliado al momento de publicar el artículo pero, a los fines de alimentar el interés sobre esta temática, y tomando dicho criterio restrictivo al no reconocer jerarquías y diferencias salariales retroactivas durante períodos en los cuales no se ejerció la misma. ¿Por qué razón entonces la Administración reconoce ese derecho en los ascensos masivos³³; o en casos de sobreseimiento, pero si el mismo ocurre previo al dictado del acto administrativo que dispone los ascensos masivos³⁴; o en el caso del acto administrativo³⁵ que reconoció la retroactividad del ascenso al administrado por el cual la Fiscalía de Estado emitió su renombrado dictamen N° 0381/16 del cual surgen la frase en discusión?

Finalmente, es importante señalar que existen precedentes en otras jurisdicciones provinciales (como el caso de Río Negro y Córdoba) que prevén el reconocimiento retroactivo del ascenso en situaciones de sobreseimiento o absolución. Dichas experiencias serán retomadas en las conclusiones finales como referencia para proponer mejoras normativas aplicables al régimen disciplinario de la Policía de Santa Fe.

³³ Cfr. Decreto Provincial N° 0401, 2025 y similares.

³⁴ Cfr. Decreto Provincial N° 0944/2023 y similares.

³⁵ Cfr. Decreto Provincial N° 2230/2016.

Anexo N° II: Detalle de la información suministrada discriminado por Escalafón / Subescalafón y Sexo

CUADRO NUMERICO QUE REFLEJA LA CANTIDAD DE EFECTIVOS QUE CUMPLEN FUNCIONES EN EL AMBITO DEL DEPARTAMENTO LA CAPITAL, DISCRIMINADO POR ESCALAFON / SUBESCALAFON Y SEXO

UNIDAD DE DESTINO	G.S.		G.J.		G.I.C.		P.J.		P.S.		P.A.		T.C.I.		T.C.		T.B.		T.A.		T.M.		T.S.		S.M.		S.E.		SUBTOTAL SEXO		SUBTOTAL GRAL.
	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	
JEFATURA Y SUBJEFATURA PCIA.	9	17	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	18	27	
U.R.I LA CAPITAL	1249	1780	0	0	0	1	3	8	9	11	0	0	14	7	0	1	2	3	53	30	0	0	1	0	0	5	1	23	1332	1869	3201
DEPTO. PERSONAL (D-1)	36	20	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4	2	0	0	1	0	10	2	0	0	0	0	1	0	0	52	26	78	
DEPTO. INFORMACIONES (D-2)	10	6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	11	7	18	
DEPTO. OPERACIONES POLIC.(D-3)	30	39	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	4	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	35	45	80	
DEPTO. LOGISTICA (D-4)	16	29	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	6	0	0	0	0	7	3	0	0	0	0	0	0	10	29	48	77	
DEPTO. JUDICIAL (D-5)	17	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	19	20	39	
DIR. GRAL. ADMINISTRACION	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	1	0	4	8	0	0	0	0	0	0	0	13	14	27	
ASESORIA LETRADA GENERAL	1	1	0	0	0	0	6	7	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	13	9	22	
SECRETARIA GENERAL	4	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	7	7	14	
DEPTO. RELACIONES POLICIALES	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	2	1	5	18	0	0	0	0	0	15	25	40	
DIR. GRAL. MEDICINA LEGAL	2	2	0	0	0	0	1	1	4	3	0	0	2	0	0	0	0	0	4	1	0	0	1	1	0	0	0	14	8	22	
DIR. GRAL. SEGURIDAD RURAL	5	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	34	39		
UNID.ESP.POL.CASA DE GOBIERNO	33	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	33	62	95	
DIR. GRAL. SERVICIOS SOCIALES	9	2	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	14	7	21	
DIR. PROV. ASUNTOS INTERNOS	37	68	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	4	6	0	0	0	0	0	0	0	3	42	82	124
UNIDAD ESP. PROT. TESTIGOS Y Q	3	21	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	22	25	
UNIDAD ESP. PROT. TEST. Y V.V.	16	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	28	44	
DIR.GRAL.COORD.GEST.JUDICIAL	88	103	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	92	103	195	
DIR. GRAL. POL. ACCION TACTICA	109	272	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	1	1	117	278	395	
DIRECCION GENERAL DE BOMBEROS	8	42	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	16	104	0	2	0	0	0	0	0	0	5	25	155	180	
DIR. GRAL. POL INVESTIGACIONES	164	224	0	0	3	2	2	0	3	4	1	1	2	4	4	7	0	0	15	10	0	0	0	0	1	1	0	3	195	256	451
DIR. GENERAL CENTRAL OJO	27	25	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	156	75	1	0	0	0	17	16	0	0	0	0	0	0	1	201	118	319	
DIRECCION GENERAL I.SE.P	25	23	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	0	0	0	0	0	0	0	27	34	61	
GUARDIA PROVINCIAL	68	96	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	73	101	174	
TOTAL GENERAL	1977	2926	0	0	3	6	18	29	18	23	4	5	198	102	6	8	20	109	137	94	5	18	2	1	2	7	2	48	2392	3376	5768

DIVISION INFORMATICA (D.1)

SANTA FE, 22 DE AGOSTO DE 2025.-

Anexo N° III: Detalle de la información suministrada discriminado por Jerarquía - y Sexo

CUADRO NUMERICO QUE REFLEJA LA CANTIDAD DE EFECTIVOS QUE CUMPLEN FUNCIONES EN EL AMBITO DEL DEPARTAMENTO LA CAPITAL, DISCRIMINADO POR JERARQUIA Y SEXO

UNIDAD DE DESTINO	DIR. GRAL. DE POL.		DIR. DE POL.		SUBDIR. DE POL.		CRIO. SUP.		CRIO.		SUBCRIO.		INSP.		SUBINSP.		OF. DE POL.		SUBOF. DE POL.		SUBTOTAL SEXO		SUBTOTAL GRAL.
	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	FEM	MAS	
JEFATURA Y SUBJEFATURA PCIA.	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	3	8	4	3	0	1	1	0	9	18	27
U.R.I LA CAPITAL	1	0	1	1	1	8	3	20	7	39	29	89	124	282	201	325	354	430	611	675	1332	1869	3201
DEPTO. PERSONAL (D-1)	1	0	0	0	1	1	0	0	2	2	3	3	8	10	15	5	14	2	8	3	52	26	78
DEPTO. INFORMACIONES (D-2)	0	0	0	1	1	1	3	0	1	0	0	1	3	0	1	2	1	1	1	1	11	7	18
DEPTO. OPERACIONES POLIC. (D-3)	0	1	0	0	0	2	2	4	1	3	1	3	11	14	8	3	7	8	5	7	35	45	80
DEPTO. LOGISTICA (D-4)	0	0	0	4	0	1	1	4	3	0	1	7	8	9	5	10	6	4	5	9	29	48	77
DEPTO. JUDICIAL (D-5)	1	0	0	1	0	2	2	1	0	1	1	1	3	6	3	3	5	4	4	1	19	20	39
DIR. GRAL. ADMINISTRACION	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	3	2	5	4	3	5	1	0	13	14	27
ASESORIA LETRADA GENERAL	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	6	1	2	2	1	2	1	0	13	9	22
SECRETARIA GENERAL	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	5	0	2	1	0	1	7	7	14
DEPTO. RELACIONES POLICIALES	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	2	4	9	2	2	4	11	1	1	15	25	40
DIR. GRAL. MEDICINA LEGAL	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	5	0	1	2	3	3	3	0	14	8	22
DIR. GRAL. SEGURIDAD RURAL	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	3	2	8	0	7	2	14	5	34	39
UNID.ESP.POL.CASA DE GOBIERNO	0	0	0	2	0	1	1	3	2	2	1	10	9	22	6	8	6	9	8	5	33	62	95
DIR. GRAL. SERVICIOS SOCIALES	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	2	0	4	2	2	2	2	1	3	0	14	7	21
DIR. PROV. ASUNTOS INTERNOS	0	0	0	1	1	0	1	6	2	4	3	4	8	26	9	13	6	11	12	17	42	82	124
UNIDAD ESP. PROT. TESTIGOS Y Q	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	4	0	8	1	4	0	0	0	2	3	22	25
UNIDAD ESP. PROT. TEST. Y V.V.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	5	2	4	3	6	4	5	7	6	16	28	44
DIR.GRAL.COORD.GEST.JUDICIAL	0	0	0	2	0	3	2	1	1	1	4	9	14	18	28	21	26	24	17	24	92	103	195
DIR. GRAL. POL. ACCION TACTICA	0	1	0	0	0	0	1	4	1	1	1	5	6	10	24	33	32	79	52	145	117	278	395
DIRECCION GENERAL DE BOMBEROS	0	2	0	1	0	0	0	3	3	5	2	15	7	27	8	21	2	42	3	39	25	155	180
DIR. GRAL. POL INVESTIGACIONES	0	0	1	0	3	6	2	13	8	9	27	30	51	71	52	44	35	49	16	34	195	256	451
DIR. GENERAL CENTRAL OJO	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3	6	10	27	17	34	17	132	70	201	118	319
DIRECCION GENERAL I.SE.P	0	0	1	3	0	2	1	3	1	2	6	4	4	6	5	3	4	3	5	8	27	34	61
GUARDIA PROVINCIAL	0	0	0	1	0	1	1	1	2	2	1	1	8	14	13	18	21	20	27	43	73	101	174
TOTAL GENERAL	3	8	4	20	7	31	25	68	37	79	89	205	298	562	432	559	572	739	925	1105	2392	3376	5768

DIVISION INFORMATICA (D.1)

SANTA FE, 22 DE AGOSTO DE 2025.-

Anexo N° IV: Prueba de validez del instrumento – Cuestionario

Asunto **Fwd: Fw: PRUEBA DE VALIDEZ - INSTRUMENTO: CUESTIONARIO - TESIS MAP**

Remitente Ramiro Carbó <ramirocarbo@hotmail.com>

Destinatario <rcarbo@santafe.gov.ar>

Fecha 2025-09-30 10:43

- image.png (47 KB)
- edited_Modelo_Nota_CARBO.pdf (48 KB)
- ANEXO II - CUESTIONARIO DE MEDICIÓN.doc (79 KB)

Enviado desde mi TCL 20 SE de Personal

----- Mensaje reenviado -----

De: Ramiro Carbó <ramirocarbo@hotmail.com>

Fecha: 3 may. 2025 13:07

Asunto: Fwd: Fw: PRUEBA DE VALIDEZ - INSTRUMENTO: CUESTIONARIO - TESIS MAP

Para: aytia-jpp@santafe.gov.ar

Cc:

Buen día Nancy, como estás?
Envío la información requerida.
Ante cualquier inquietud seguimos en contacto.
Ramiro N. Carbó

Enviado desde mi TCL 20 SE de Personal

----- Mensaje reenviado -----

De: Luciano Russo <luciano.russoa@gmail.com>

Fecha: 30 abr. 2025 12:39

Asunto: Fwd: Fw: PRUEBA DE VALIDEZ - INSTRUMENTO: CUESTIONARIO - TESIS MAP

Para: ramirocarbo@hotmail.com

Cc:

Estimado Ramiro,
Cómo estás? Espero que bien.
En primer lugar, te comparto el comentario que el profesor Tedesca hizo sobre tus encuestas.
En segundo lugar, te adjunto una nota validando la realización de encuestas como parte de tu proyecto.
Decime si te parece OK.
Saludos cordiales.
LR.

----- Forwarded message -----

De: **Pablo Tedesca** <pablotedesca@gmail.com>

Date: lun, 7 abr 2025 a las 15:49

Subject: Re: Fw: PRUEBA DE VALIDEZ - INSTRUMENTO: CUESTIONARIO - TESIS MAP

To: Luciano Russo <luciano.russoa@gmail.com>

 image.png

Hola Lucho mi único comentario para el instrumento de medición (encuesta) es el te copio, en este caso dejaria q pongan el numero ya que sino (como esta), estaria pasando de una variable cuantitativa de escala numérica a una cualitativa de escala ordinal.

Saludos
Juan Pablo

El vie, 4 abr 2025 a las 17:53, Luciano Russo (<luciano.russoa@gmail.com>) escribió:

----- Forwarded message -----

De: **Stella maris Rodríguez** <stellarodriguez63@yahoo.com>

Date: vie, 28 mar 2025 a las 19:53

Subject: Fw: PRUEBA DE VALIDEZ - INSTRUMENTO: CUESTIONARIO - TESIS MAP

To: Luciano Russo <luciano.russoa@gmail.com>

Hola Luciano. Buenas tardes.

Ramiro Carbo me envió esta matriz de indicadores solicitando la validación de la misma con dos profesores.

Miralo si podes y vemos a quien le podemos pedir tal validación.

Saludos. Stella

----- Mensaje reenviado -----

De: Ramiro Carbó <ramirocarbo@hotmail.com>

Para: stellarodriguez63@yahoo.com <stellarodriguez63@yahoo.com>

Enviado: viernes, 28 de marzo de 2025, 06:33:57 p. m. ART

Asunto: PRUEBA DE VALIDEZ - INSTRUMENTO: CUESTIONARIO - TESIS MAP

Stella, envío los archivos!

Desde ya muchas gracias por la pronta respuesta que le puedan dar. Con dos pruebas de validez que puedas conseguirme sería suficiente.

Muchas gracias

Ramiro

- ¿HA SIDO USTED OBJETO DE ALGÚN TIPO DE PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS? (Por ejemplo Información sumaria, Sumario Administrativo):

Ninguna vez / 1 a 3 veces / de 4 a 10 veces / Más de 10 veces

A quien corresponda,

Por medio de la presente, se hace constar que el alumno CARBÓ, Ramiro (DNI N° 32.371.000), alumno de la Maestría en Administración Pública (MAP) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE-UNL), está llevando a cabo el Proyecto de Investigación titulado *"Cultura Policial y el Principio de Eficiencia en la Investigación de Sumarios. Análisis crítico sobre los procedimientos disciplinarios instruidos por la Policía de Santa Fe (2012-2021)"*, y dirigido por Mg. LONGO GASSER, José Luis (DNI N.º 22.054.798) y co-dirigido por el Mg. MEJÍAS, Néstor Darío (DNI N.º 24.768.029), en el marco de su trabajo final de Tesis (conforme Resolución Consejo Directivo No 478/24). Dicho trabajo de investigación, contempla la realización de encuestas (como parte de la metodología a aplicar) para el alcance de objetivos específicos planteados.

Agradecemos la colaboración de quienes participen en este estudio.

Atentamente,


RUSSO, Luciano Ángel
DNI N° 34.650.530
Coordinador Académico de la
Maestría en Administración Pública
FCE-UNL

Anexo N° V: Solicitud de permiso para realizar trabajo de campo en la institución policial

M		Maestría en ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		FCE		UNL - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	
		Acreditada y categorizada A (Res. C.O.N.E.A. 1.34-2020)					
		Reconocimiento oficial y válido nacional del título (Res. ME 735/2011)					
		Sr. Jefe de la Policía de la Provincia de Santa Fe		Santa Fe, 6 Enero de 2025			
		POL. Director General Luis Maldonado		52-C-2025			
		S. 1 D		ENTRO 06 ENE 2025		SALIO 07 ENE 2025	
		52-C-2025		ENTRO 06 ENE 2025		SALIO 07 ENE 2025	
		07 ENE 2025		08 ENE 2025			
		Quien suscribe, CP.N. CARBÓ RAMIRO NICOLÁS,					
		habiendo terminado de cursar la Maestría en Administración Pública (MAP) dictada por la					
		Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, tiene el agrado de					
		dirigirse a usted a los fines de comentarle que, en el marco de la tesis de investigación					
		titulada: "CULTURA POLICIAL Y EL PRINCIPIO DE EFICIENCIA EN LA					
		INVESTIGACIÓN DE SUMARIOS ADMINISTRATIVOS", me resulta de suma					
		importancia poder realizar un trabajo de campo en vuestra Institución Policial, destacando que					
		el mismo es con fines estrictamente académico-científico.					
		Es dable destacar que uno de los objetivos de la MAP es					
		analizar la problemática del sector público y generar información que resulte relevante para la					
		adopción de decisiones en el ámbito público. En ese sentido, la investigación que me					
		encuentro desarrollando cuenta con el acompañamiento del Mg. Jose Luis Longo (Director de					
		la Oficina de Gestión Judicial – Santa Fe) quien asumirá el rol de Director de tesis, asimismo					
		por el Mg. Nestor Darío Mejías (Secretario de Investigación y Vinculación Tecnológica -					
		Facultad de Cs. Económicas - UNL) quien asumirá el rol de Co-Director de tesis. Asimismo,					
		entre algunos de los docentes que me han impartido sus conocimientos académicos se					
		encuentra el Dr. Deb (Juez de la Cámara Contencioso-Administrativo), el Dr. Olivares (actual					
		ministro de Economía), el Dr. Rezzoagli (actual Director Provincial de Recursos Humanos y					
		Función Pública), el Mg. Gorban (actual Director Provincial de Planificación y Política					
		Económica), y el Abog. Peñalva (actual subsecretario de Legal y Técnica del Ministerio de					
		Gobierno e Innovación Pública) entre otros académicos que hoy forman parte del Sector					
		Público y que pueden destacar la importancia que este tipo de investigaciones resultan para la					
		Administración Estatal.					
		Es importante señalar también que, esta actividad no					
		conlleva ningún gasto para la institución y que se tomarán los resguardos necesarios para no					
		interferir con el normal funcionamiento del personal policial puesto que, de contar con su					
		autorización, los instrumentos a utilizar serán una encuesta estructurada que se hará efectiva					

AVTIA. JEFATURA DE POLICIA

Entró: 06 ENE 2025

Saló: 07 ENE 2025

Cde. expte. N° 015.125



Maestría en
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Acreditada y categorizada A (Res. L ONI AU 134 - 2020)
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 735/21)

FCE

UNL • FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

de manera virtual a través del escaneo de un código QR, el cual se solicita por medio de la presente su debido permiso para poder colgarlo en algún lugar visible de las dependencias policiales de estudio para que todo aquel funcionario policial pueda completar libre y voluntariamente. Asimismo, de manera complementaria, resulta pertinente realizar algunas entrevistas que puedan agregar el componente cualitativo que, aunado a la recolección de datos que puedan surgir de la encuesta, me permitan obtener resultados más precisos respecto a las variables de estudio.

Finalmente, se destaca que tanto la encuesta como la entrevista, son de carácter estrictamente confidencial. Siendo esto garantizado por la ley nacional de Habeas Data N° 25.326 y sus modificaciones de protección de datos personales; la ley provincial del personal policial N° 12.521 y la Ley Provincial N° 13.230 de Ética en el ejercicio de la función pública, de modo tal que no pueda identificarse lo que cada agente plantea en su participación libre, gratuita y voluntaria.

Desde ya, que se agradece su tiempo en la lectura y esperando contar con su aprobación me despido formalmente con el más distinguido respecto que vuestro Sr. Director General de Policía se merece.

Cordialmente,

CARBO RAMIRO N.

Contador Público Nacional

Maestrando de carrera M.A.P - F.C.E.

JOSÉ LUIS LONGO

Mg. en Administración Pública
Director de Tesis

NÉSTOR DARÍO MEJÍAS

Mg. en Administración Pública
Co-Director de Tesis

(nose encuentra en Santa Fe actualmente)

se agradece respuesta el correo ramiro.carbo@hotmail.com, o
rncarbo@santa fe.gov.ar

3425 110579

oficina 3 - Coord. Grel de Presupuesto - DGA



POLICÍA DE SANTA FE
Jefatura de Policía



Cpde. Expte. Aytia JPP 015/25.-
SG 3337/25.-

Señor Secretario de Seguridad Pública:
Ministerio de Seguridad

Elevo a usted en un computo de (()) fojas útiles el presente expediente iniciado por el Señor Carbo Ramiro, alumno de la Maestría en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, referente a proyecto de investigación "Cultura Policial y el Principio de Eficiencia en la Investigación de Sumarios Administrativos".

Habiendo tomado intervención la Asesoría Letrada General mediante Dictamen N° 2047/25, se sugiere la elevación de las presentes al Ministerio de Justicia y Seguridad a su toma de conocimiento y fines estime corresponder.

Asignese a la presente, el carácter de atenta nota de elevación.

Santa Fe, 16 mayo de 2025.-



[Firma]
Lic. Luis Pablo Martín Maldonado
Director General de Policía
Jefe de Policía de la Provincia
Provincia de Santa Fe



SECRETARÍA GENERAL J. P. P.	
CDE. EXP. LETRA	SG 3337/25
OPERADOR	
RECIBIDO POR	
Di:	16
Ho:	05
Pa:	25
Fa:	14

CP

NOTA 722 / 2025 S.S.P.

Ref: NOTA JPP015/25 S/ Ramiro Carbo

SR. MINISTRO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD

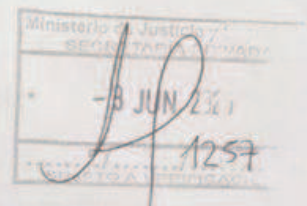
Abog. Pablo Cococcioni

S / D:

Por medio de la presente, elevo a ud. para conocimiento de las gestiones iniciadas por el señor Ramiro Carbo quien solicita autorización para realizar una encuesta para el desarrollo del proyecto de investigación "Cultura Policial y el principio de eficiencia en la Investigación de Sumarios administrativos", siendo el suscripto de opinión favorable para la continuidad del trámite.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para saludarlo con mi mayor consideración.

Omar Gustavo Pereira
Secretario de Seguridad Pública
Ministerio de Justicia y Seguridad





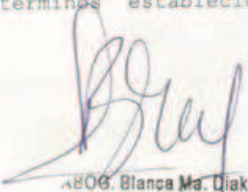
Santa Fe, 13 de junio de 2025

Expte: Nota s/ Ramiro Carbo

Tomado conocimiento de la solicitud presentada por el agente Ramiro Carbó, y contando con el Visto Bueno del Secretario de Seguridad Pública, remítanse las presentes actuaciones a la Secretaría de Coordinación Técnica y Administración Financiera, a los fines de notificar al mencionado agente sobre lo resuelto.

Se deja constancia de que se autoriza al agente a llevar adelante la encuesta correspondiente a su tesis de maestría en la UNL, debiendo en todo momento ajustarse al cuestionario y a los términos establecidos en las presentes actuaciones.

LR


ABOG. Blanca Ma. Diakaki
Subsecretaria Legal y Técnica
Ministerio de Justicia y Seguridad

Anexo N° VI: Tabulación de datos – Encuestas

Distribución por Género

Tabla N° 6: Distribución por Género

Género	Porcentaje (%)	Frecuencia
Masculino	54%	106
Femenino	46%	92
Total	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Distribución por Edad

Tabla N° 7: Distribución por Edad

Edad	Porcentaje (%)	Frecuencia
De 18 a 25	3,03%	6
De 26 a 35	19,70%	39
De 36 a 45	55,05%	109
De 46 a 55	21,71%	43
Más de 55	0,51%	1
Total	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Distribución por Nivel de Educación

Tabla N° 8: Distribución por Nivel de Educación

Edad	Porcentaje (%)	Frecuencia
Secundario	29%	57
Terciario	35%	70
Universitario	29%	57
Posgrado completo	6%	12

Posgrado incompleto	1%	2
Total	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Distribución por Agrupamiento/Jerarquía y Conocimiento del Régimen

Tabla N° 9: Distribución por Agrupamiento/Jerarquía y Conocimiento del Régimen

Agrupamiento/Jerarquía	MUCHO		NINGUNO		POCO		TOTALES	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	15,93%	18	0,88%	1	83,19%	94	100%	113
Suboficial	12,00%	3	0,00%		88,00%	22	100%	25
Oficial	14,29%	7	2,04%	1	83,67%	41	100%	49
Subinspector	20,51%	8	0,00%		79,49%	31	100%	39
COORDINACIÓN	38,60%	22	0,00%		61,40%	35	100%	57
Inspector	37,14%	13	0,00%		62,86%	22	100%	35
Subcomisario	40,91%	9	0,00%		59,09%	13	100%	22
SUPERVISIÓN	60,00%	9	0,00%		40,00%	6	100%	15
Comisario	28,57%	2	0,00%		71,43%	5	100%	7
Comisario Supervisor	87,50%	7	0,00%		12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	38,46%	5	0,00%		61,54%	8	100%	13
Subdirector	30,00%	3	0,00%		70,00%	7	100%	10
Director	66,67%	2	0,00%		33,33%	1	100%	3
TOTAL GENERAL	27,27%	54	0,51%	1	72,22%	143	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Distribución por Antigüedad

Tabla N° 10: Distribución por Antigüedad

Edad	Porcentaje (%)	Frecuencia
De 0 a 4	9,09%	18
De 5 a 8	2,02%	4
De 9 a 11	22,22%	44
De 12 a 14	19,19%	38
De 15 a 17	11,62%	23
De 18 a 20	11,11%	22
De 21 a 23	7,58%	15
De 24 a 25	5,55%	11

Más de 25	11,62%	23
Total	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Distribución por Escalafón/Subescalafón

Tabla N° 11: Distribución por Escalafón/Subescalafón

Edad	Porcentaje (%)	Frecuencia
GENERAL - Seguridad	59,07%	117
TÉCNICO - Administrativo	19,70%	39
TÉCNICO - Comunicaciones e Informática	12,63%	25
PROFESIONAL - Jurídico	4,04%	8
PROFESIONAL - Administración	2,02%	4
GENERAL - Investigación Criminal	1,01%	2
PROFESIONAL - Sanidad	0,51%	1
TÉCNICO - Bombero	0,51%	1
TÉCNICO - Criminalista	0,51%	1
Total	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Distribución por Destino (Lugar donde presta Servicio)

Tabla N° 12: Distribución por Destino

Edad	Porcentaje (%)	Frecuencia
Otros	24,24%	48
Unidades Regionales	17,68%	35
Dirección General de Policía de Investigaciones (D.G.P.D.I.)	12,63%	25
Dirección General Central OJO (D.G.Ce.OJO)	8,59%	17

Dirección General de Administración (D.G.A.)	7,58%	15
Departamento Personal (D.1)	4,55%	9
Dirección Provincial de Asuntos Internos Policiales (D.P.A.I.P.)	4,55%	9
Dirección General de Policía de Seguridad Vial (D.G.P.S.V.)	3,54%	7
Departamento Operaciones (D.3)	3,03%	6
Policía de Acción Táctica (D.G.P.A.T.)	3,03%	6
Departamento Logística (D.4)	2,02%	4
Asesoría Letrada General (A.L.G.)	2,02%	4
Departamento Judicial (D.5)	1,52%	3
Instituto de Seguridad Pública (I.Se.P.)	1,52%	3
Dirección General de Medicina Legal Policial (D.G.M.L.P.)	1,01%	2
Unidad Especial Policial Casa de Gobierno (U.E.P.C.G.)	1,01%	2
Departamento Informaciones (D.2)	0,51%	1
Dirección General de Seguridad Rural "Los Pumas" (D.G.S.R.)	0,51%	1
Unidad Especial de Protección de Testigos y Querellantes (U.E.P.T.y Q.)	0,51%	1
Total	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Percepción sobre la Arbitrariedad del Régimen Disciplinario

Desigualdad de condiciones para denunciar

Ítem 1.1 Considero que ante un hecho pasible de sanción disciplinaria cometido por un superior jerárquico, el personal subordinado que lo constata evita denunciarlo por temor de verse perjudicada su carrera (la del subordinado).

Tabla N° 13: Desigualdad de condiciones para denunciar s/Agrupamiento y Jerarquía

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	72,57%	82	16,81%	19	10,62%	12	100%	113
Suboficial	60,00%	15	16,00%	4	24,00%	6	100%	25
Oficial	77,55%	38	16,33%	8	6,12%	3	100%	49
Subinspector	74,36%	29	17,95%	7	7,69%	3	100%	39
COORDINACIÓN	73,68%	42	21,05%	12	5,26%	3	100%	57

Inspector	77,14%	27	17,14%	6	5,71%	2	100%	35
Subcomisario	68,18%	15	27,27%	6	4,55%	1	100%	22
SUPERVISIÓN	53,33%	8	40,00%	6	6,67%	1	100%	15
Comisario	57,14%	4	42,86%	3	0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	50,00%	4	37,50%	3	12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	69,23%	9	23,08%	3	7,69%	1	100%	13
Subdirector	60,00%	6	30,00%	3	10,00%	1	100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	71,21%	141	20,20%	40	8,59%	17	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Influencia de factores externos

Ítem 2.1 Considero que el inicio, investigación o conclusión del sumario administrativo podría estar influenciado por relaciones internas (enemistades, condescendencias, favoritismos, prejuicios, etc.)

Tabla N° 14: Influencia de factores externos s/Agrupamiento y Jerarquía

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	66,38%	75	22,12%	25	11,50%	13	100%	113
Suboficial	64,00%	16	24,00%	6	12,00%	3	100%	25
Oficial	65,31%	32	24,49%	12	10,20%	5	100%	49
Subinspector	69,23%	27	17,95%	7	12,82%	5	100%	39
COORDINACIÓN	59,64%	34	26,32%	15	14,04%	8	100%	57
Inspector	68,57%	24	22,86%	8	8,57%	3	100%	35
Subcomisario	45,45%	10	31,82%	7	22,73%	5	100%	22
SUPERVISIÓN	46,67%	7	46,67%	7	6,66%	1	100%	15
Comisario	57,14%	4	28,57%	2	14,29%	1	100%	7
Comisario Supervisor	37,50%	3	62,50%	5	0,00%		100%	8
DIRECCIÓN	46,16%	6	38,46%	5	15,38%	2	100%	13
Subdirector	50,00%	5	30,00%	3	20,00%	2	100%	10
Director	33,33%	1	66,67%	2	0,00%		100%	3
Total general	61,62%	122	26,26%	52	12,12%	24	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Grado de transparencia

Ítem 3.1 Considero que el sumariado debería tener conocimiento de la denuncia administrativa.

Tabla N° 15: Grado de transparencia

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	89,38%	101	3,54%	4	7,08%	8	100%	113
Suboficial	84,00%	21	0,00%		16,00%	4	100%	25
Oficial	87,76%	43	8,16%	4	4,08%	2	100%	49

Subinspector	94,87%	37	0,00%		5,13%	2	100%	39
COORDINACIÓN	91,23%	52	3,51%	2	5,26%	3	100%	57
Inspector	91,43%	32	2,86%	1	5,71%	2	100%	35
Subcomisario	90,91%	20	4,55%	1	4,55%	1	100%	22
SUPERVISIÓN	86,67%	13	0,00%		13,33%	2	100%	15
Comisario	85,71%	6	0,00%		14,29%	1	100%	7
Comisario Supervisor	87,50%	7	0,00%		12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	84,62%	11	0,00%		15,38%	2	100%	13
Subdirector	80,00%	8	0,00%		20,00%	2	100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	89,39%	177	3,03%	6	7,58%	15	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Percepción de imparcialidad

Ítem 4.1 Considero que el sumario administrativo debería ser instruido, investigado y concluido por personal policial y no policial.

Tabla N° 16: Percepción de imparcialidad

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	71,68%	81	24,78%	28	3,54%	4	100%	113
Suboficial	72,00%	18	16,00%	4	12,00%	3	100%	25
Oficial	77,55%	38	20,41%	10	2,04%	1	100%	49
Subinspector	64,10%	25	35,90%	14	0,00%		100%	39
COORDINACIÓN	63,16%	36	33,33%	19	3,51%	2	100%	57
Inspector	74,29%	26	22,86%	8	2,86%	1	100%	35
Subcomisario	45,45%	10	50,00%	11	4,55%	1	100%	22
SUPERVISIÓN	53,33%	8	46,67%	7	0,00%		100%	15
Comisario	57,14%	4	42,86%	3	0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	50,00%	4	50,00%	4	0,00%		100%	8
DIRECCIÓN	69,23%	9	30,77%	4	0,00%		100%	13
Subdirector	60,00%	6	40,00%	4	0,00%		100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	67,68%	134	29,29%	58	3,03%	6	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Motivación en la causa

Ítem 5.1 Considero que los fundamentos que se exponen en una denuncia o acto administrativo por sumario no se encuentran debidamente motivados (justificado).

Tabla N° 17: Motivación de la causa

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	38,94%	44	16,81%	19	44,25%	50	100%	113
Suboficial	28,00%	7	12,00%	3	60,00%	15	100%	25
Oficial	40,82%	20	14,29%	7	44,90%	22	100%	49
Subinspector	43,59%	17	23,08%	9	33,33%	13	100%	39
COORDINACIÓN	40,35%	23	21,05%	12	38,60%	22	100%	57
Inspector	42,86%	15	17,14%	6	40,00%	14	100%	35
Subcomisario	36,36%	8	27,27%	6	36,36%	8	100%	22
SUPERVISIÓN	33,33%	5	33,33%	5	33,33%	5	100%	15
Comisario	28,57%	2	28,57%	2	42,86%	3	100%	7
Comisario Supervisor	37,50%	3	37,50%	3	25,00%	2	100%	8
DIRECCIÓN	38,46%	5	38,46%	5	23,08%	3	100%	13
Subdirector	40,00%	4	30,00%	3	30,00%	3	100%	10
Director	33,33%	1	66,67%	2	0,00%		100%	3
Total general	38,89%	77	20,71%	41	40,40%	80	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Percepción sobre la Discrecionalidad del Régimen Disciplinario

Margen de interpretación de las normas

Ítem 6.1 Considero que los operadores del régimen disciplinario, deberían gozar de amplia discrecionalidad para encuadrar faltas, interpretar normas y demás reglas que hacen al proceso del sumario administrativo.

Tabla N° 18: Margen de interpretación de las normas

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	67,26%	76	23,89%	27	8,85%	10	100%	113
Suboficial	72,00%	18	20,00%	5	8,00%	2	100%	25
Oficial	65,31%	32	18,37%	9	16,33%	8	100%	49
Subinspector	66,67%	26	33,33%	13	0,00%		100%	39
COORDINACIÓN	70,18%	40	19,30%	11	10,53%	6	100%	57
Inspector	74,29%	26	20,00%	7	5,71%	2	100%	35
Subcomisario	63,64%	14	18,18%	4	18,18%	4	100%	22
SUPERVISIÓN	46,67%	7	46,67%	7	6,67%	1	100%	15
Comisario	42,86%	3	42,86%	3	14,29%	1	100%	7
Comisario Supervisor	50,00%	4	50,00%	4	0,00%		100%	8
DIRECCIÓN	69,23%	9	23,08%	3	7,69%	1	100%	13
Subdirector	70,00%	7	20,00%	2	10,00%	1	100%	10
Director	66,67%	2	33,33%	1	0,00%		100%	3
Total general	66,67%	132	24,24%	48	9,09%	18	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Afectación de la eficiencia

Ítem 7.1 Considero que una discrecionalidad elevada para encuadrar faltas e interpretar normas podría afectar la eficiencia en el procedimiento administrativo.

Tabla N° 19: Afectación de la eficiencia

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	59,29%	67	17,70%	20	23,01%	26	100%	113
Suboficial	56,00%	14	4,00%	1	40,00%	10	100%	25
Oficial	59,18%	29	22,45%	11	18,37%	9	100%	49
Subinspector	61,54%	24	20,51%	8	17,95%	7	100%	39
COORDINACIÓN	70,18%	40	12,28%	7	17,54%	10	100%	57
Inspector	71,43%	25	14,29%	5	14,29%	5	100%	35
Subcomisario	68,18%	15	9,09%	2	22,73%	5	100%	22
SUPERVISIÓN	66,67%	10	13,33%	2	20,00%	3	100%	15
Comisario	71,43%	5	0,00%		28,57%	2	100%	7
Comisario Supervisor	62,50%	5	25,00%	2	12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	61,54%	8	38,46%	5	0,00%		100%	13
Subdirector	70,00%	7	30,00%	3	0,00%		100%	10
Director	33,33%	1	66,67%	2	0,00%		100%	3
Total general	63,13%	125	17,17%	34	19,70%	39	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Priorización de criterios subjetivos

Ítem 8.1 Considero que la decisión al dictaminar, o dar apertura a un sumario, o investigar el mismo o su conclusión final podría estar sesgada por criterios subjetivos.

Tabla N° 20: Priorización de criterios subjetivos

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	60,18%	68	15,93%	18	23,89%	27	100%	113
Suboficial	52,00%	13	8,00%	2	40,00%	10	100%	25
Oficial	63,27%	31	20,41%	10	16,33%	8	100%	49
Subinspector	61,54%	24	15,38%	6	23,08%	9	100%	39
COORDINACIÓN	45,61%	26	26,32%	15	28,07%	16	100%	57
Inspector	45,71%	16	25,71%	9	28,57%	10	100%	35
Subcomisario	45,45%	10	27,27%	6	27,27%	6	100%	22
SUPERVISIÓN	33,33%	5	53,33%	8	13,33%	2	100%	15
Comisario	42,86%	3	42,86%	3	14,29%	1	100%	7
Comisario Supervisor	25,00%	2	62,50%	5	12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	53,85%	7	38,46%	5	7,69%	1	100%	13
Subdirector	60,00%	6	30,00%	3	10,00%	1	100%	10
Director	33,33%	1	66,67%	2	0,00%		100%	3
Total general	53,54%	106	23,23%	46	23,23%	46	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Duración del procedimiento

Ítem 9.1 Considero que el cumplimiento de plazos relacionados a sumarios administrativos exceden los límites del "plazo razonable".

Tabla N° 21: Duración del procedimiento

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	63,72 %	72	11,50 %	13	24,78 %	28	100 %	113
Suboficial	48,00%	12	8,00%	2	44,00%	11	100%	25
Oficial	67,35%	33	12,24%	6	20,41%	10	100%	49
Subinspector	69,23%	27	12,82%	5	17,95%	7	100%	39
COORDINACIÓN	71,93 %	41	10,53 %	6	17,54 %	10	100 %	57
Inspector	62,86%	22	11,43%	4	25,71%	9	100%	35
Subcomisario	86,36%	19	9,09%	2	4,55%	1	100%	22
SUPERVISIÓN	86,67 %	13	6,67 %	1	6,67 %	1	100 %	15
Comisario	85,71%	6	0,00%		14,29%	1	100%	7
Comisario Supervisor	87,50%	7	12,50%	1	0,00%		100%	8
DIRECCIÓN	53,85 %	7	30,77 %	4	15,38 %	2	100 %	13
Subdirector	60,00%	6	30,00%	3	10,00%	1	100%	10
Director	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	100%	3
Total general	67,17 %	133	12,12 %	24	20,71 %	41	100 %	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Percepción sobre la Eficiencia Jurídica del Régimen Disciplinario

Certeza del derecho

Ítem 10.1 El sumario administrativo se debe iniciar en todos aquellos casos en que no corresponda el inicio de información sumaria ni la aplicación de una sanción directa.

Tabla N° 22: Certeza del Derecho – 10.1

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	63,72 %	72	16,81 %	19	19,47 %	22	100 %	113
Suboficial	60,00%	15	4,00%	1	36,00%	9	100%	25
Oficial	61,22%	30	18,37%	9	20,41%	10	100%	49
Subinspector	69,23%	27	23,08%	9	7,69%	3	100%	39
COORDINACIÓN	77,19 %	44	14,04 %	8	8,77 %	5	100 %	57
Inspector	74,29%	26	11,43%	4	14,29%	5	100%	35
Subcomisario	81,82%	18	18,18%	4	0,00%		100%	22
SUPERVISIÓN	73,33 %	11	20,00 %	3	6,67 %	1	100 %	15
Comisario	85,71%	6	0,00%		14,29%	1	100%	7
Comisario Supervisor	62,50%	5	37,50%	3	0,00%		100%	8
DIRECCIÓN	76,92 %	10	23,08 %	3	0,00 %		100 %	13
Subdirector	80,00%	8	20,00%	2	0,00%		100%	10
Director	66,67%	2	33,33%	1	0,00%		100%	3
Total general	69,19 %	137	16,67 %	33	14,14 %	28	100 %	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Certeza del derecho

Ítem 10.2 Considero que ante la reincidencia o el concurso de tres o más faltas leves se debe instruir sumario administrativo.

Tabla N° 23: Certeza del Derecho – 10.2

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	76,11 %	86	18,58 %	21	5,31 %	6	100 %	113
Suboficial	60,00%	15	28,00%	7	12,00%	3	100%	25
Oficial	71,43%	35	22,45%	11	6,12%	3	100%	49
Subinspector	92,31%	36	7,69%	3	0,00%		100%	39
COORDINACIÓN	84,21 %	48	12,28 %	7	3,51 %	2	100 %	57
Inspector	80,00%	28	14,29%	5	5,71%	2	100%	35
Subcomisario	90,91%	20	9,09%	2	0,00%		100%	22
SUPERVISIÓN	86,67 %	13	13,33 %	2	0,00 %		100 %	15
Comisario	100,00%	7	0,00%		0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	75,00%	6	25,00%	2	0,00%		100%	8
DIRECCIÓN	92,31 %	12	0,00 %		7,69 %	1	100 %	13
Subdirector	90,00%	9	0,00%		10,00%	1	100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	80,30 %	159	15,15 %	30	4,55 %	9	100 %	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Independencia de actuaciones

Ítem 11.1 Ante un hecho tipificable de acción penal, que al mismo tiempo encuadra como falta administrativa, sería conveniente no cerrar el sumario administrativo y esperar el cierre de la causa penal.

Tabla N° 24: Independencia de actuaciones

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	74,34 %	84	15,04 %	17	10,62 %	12	100 %	113
Suboficial	68,00%	17	16,00%	4	16,00%	4	100%	25
Oficial	75,51%	37	12,24%	6	12,24%	6	100%	49
Subinspector	76,92%	30	17,95%	7	5,13%	2	100%	39
COORDINACIÓN	66,67 %	38	26,32 %	15	7,02 %	4	100 %	57
Inspector	68,57%	24	20,00%	7	11,43%	4	100%	35

Subcomisario	63,64%	14	36,36%	8	0,00%		100%	22
SUPERVISIÓN	73,33%	11	26,67%	4	0,00%		100%	15
Comisario	57,14%	4	42,86%	3	0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	87,50%	7	12,50%	1	0,00%		100%	8
DIRECCIÓN	84,62%	11	7,69%	1	7,69%	1	100%	13
Subdirector	80,00%	8	10,00%	1	10,00%	1	100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	72,73%	144	18,69%	37	8,59%	17	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Percepción sobre la Eficiencia Administrativa del Régimen Disciplinario

Optimización de recursos

Ítem 12.1 Ante denuncias infundadas o sin la debida motivación en la causa; el dictamen jurídico debería advertir sobre sospecha de falsedad en los dichos del denunciante.

Tabla N° 25: Optimización de recursos – 12.1

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	83,19%	94	7,96%	9	8,85%	10	100%	113
Suboficial	84,00%	21	0,00%		16,00%	4	100%	25
Oficial	77,55%	38	14,29%	7	8,16%	4	100%	49
Subinspector	89,74%	35	5,13%	2	5,13%	2	100%	39
COORDINACIÓN	82,46%	47	5,26%	3	12,28%	7	100%	57
Inspector	80,00%	28	5,71%	2	14,29%	5	100%	35
Subcomisario	86,36%	19	4,55%	1	9,09%	2	100%	22
SUPERVISIÓN	80,00%	12	13,33%	2	6,67%	1	100%	15
Comisario	85,71%	6	14,29%	1	0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	75,00%	6	12,50%	1	12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	84,62%	11	15,38%	2	0,00%		100%	13
Subdirector	90,00%	9	10,00%	1	0,00%		100%	10
Director	66,67%	2	33,33%	1	0,00%		100%	3
Total general	82,83%	164	8,08%	16	9,09%	18	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Ítem 12.2 Considero que los operadores de sumarios administrativos tienen que ser especialistas en derecho administrativo disciplinario.

Tabla N° 26: Optimización de recursos – 12.2

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	85,84%	97	7,96%	9	6,19%	7	100%	113

Suboficial	84,00%	21	4,00%	1	12,00%	3	100%	25
Oficial	87,76%	43	8,16%	4	4,08%	2	100%	49
Subinspector	84,62%	33	10,26%	4	5,13%	2	100%	39
COORDINACIÓN	92,98%	53	3,51%	2	3,51%	2	100%	57
Inspector	88,57%	31	5,71%	2	5,71%	2	100%	35
Subcomisario	100,00%	22	0,00%		0,00%		100%	22
SUPERVISIÓN	80,00%	12	20,00%	3	0,00%		100%	15
Comisario	71,43%	5	28,57%	2	0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	87,50%	7	12,50%	1	0,00%		100%	8
DIRECCIÓN	92,31%	12	7,69%	1	0,00%		100%	13
Subdirector	90,00%	9	10,00%	1	0,00%		100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	87,88%	174	7,58%	15	4,55%	9	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Simplificación de trámites

Ítem 13.1 Considero que se debería utilizar el domicilio digital como medio de notificación formal a los efectos de reducir tiempos procesales.

Tabla N° 27: Simplificación de trámites – 13.1

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	73,45%	83	15,04%	17	11,50%	13	100%	113
Suboficial	68,00%	17	16,00%	4	16,00%	4	100%	25
Oficial	69,39%	34	14,29%	7	16,33%	8	100%	49
Subinspector	82,05%	32	15,38%	6	2,56%	1	100%	39
COORDINACIÓN	87,72%	50	7,02%	4	5,26%	3	100%	57
Inspector	85,71%	30	8,57%	3	5,71%	2	100%	35
Subcomisario	90,91%	20	4,55%	1	4,55%	1	100%	22
SUPERVISIÓN	93,33%	14	0,00%		6,67%	1	100%	15
Comisario	100,00%	7	0,00%		0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	87,50%	7	0,00%		12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	84,62%	11	0,00%		15,38%	2	100%	13
Subdirector	80,00%	8	0,00%		20,00%	2	100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	79,80%	158	10,61%	21	9,60%	19	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Simplificación de trámites

Ítem 13.2 Considero que con la finalidad de reducir los tiempos procesales, se debería utilizar plataformas digitales de videollamadas o reuniones virtuales para tomar declaraciones a testigos o imputados..

Tabla N° 28: Simplificación de trámites – 13.2

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	69,03%	78	23,01%	26	7,96%	9	100%	113
Suboficial	68,00%	17	28,00%	7	4,00%	1	100%	25
Oficial	63,27%	31	28,57%	14	8,16%	4	100%	49
Subinspector	76,92%	30	12,82%	5	10,26%	4	100%	39
COORDINACIÓN	80,70%	46	14,04%	8	5,26%	3	100%	57
Inspector	77,14%	27	17,14%	6	5,71%	2	100%	35
Subcomisario	86,36%	19	9,09%	2	4,55%	1	100%	22
SUPERVISIÓN	80,00%	12	13,33%	2	6,67%	1	100%	15
Comisario	71,43%	5	28,57%	2	0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	87,50%	7	0,00%		12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	84,62%	11	7,69%	1	7,69%	1	100%	13
Subdirector	80,00%	8	10,00%	1	10,00%	1	100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	74,24%	147	18,69%	37	7,07%	14	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Percepción sobre la Eficiencia Operativa del Régimen Disciplinario

Calidad de las funciones

Ítem 14.1 Considero que las funciones y responsabilidades de los operadores del régimen disciplinario no se encuentran debidamente protocolizadas siguiendo un manual de procedimientos.

Tabla N° 29: Calidad de las funciones – 14.1

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	46,90%	53	7,08%	8	46,02%	52	100%	113
Suboficial	32,00%	8	4,00%	1	64,00%	16	100%	25
Oficial	53,06%	26	6,12%	3	40,82%	20	100%	49
Subinspector	48,72%	19	10,26%	4	41,03%	16	100%	39
COORDINACIÓN	56,14%	32	21,05%	12	22,81%	13	100%	57
Inspector	57,14%	20	20,00%	7	22,86%	8	100%	35
Subcomisario	54,55%	12	22,73%	5	22,73%	5	100%	22
SUPERVISIÓN	53,33%	8	26,67%	4	20,00%	3	100%	15
Comisario	57,14%	4	14,29%	1	28,57%	2	100%	7
Comisario Supervisor	50,00%	4	37,50%	3	12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	30,77%	4	30,77%	4	38,46%	5	100%	13
Subdirector	30,00%	3	30,00%	3	40,00%	4	100%	10
Director	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	100%	3
Total general	48,99%	97	14,14%	28	36,87%	73	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Calidad de las funciones

Ítem 14.2 Considero que los operadores del régimen disciplinario se deberían capacitar continuamente en derecho administrativo disciplinario con orientación en el régimen policial.

Tabla N° 30: Calidad de las funciones – 14.2

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	88,50 %	100	3,54 %	4	7,96 %	9	100 %	113
Suboficial	92,00%	23	0,00%		8,00%	2	100%	25
Oficial	87,76%	43	4,08%	2	8,16%	4	100%	49
Subinspector	87,18%	34	5,13%	2	7,69%	3	100%	39
COORDINACIÓN	91,23 %	52	3,51 %	2	5,26 %	3	100 %	57
Inspector	88,57%	31	5,71%	2	5,71%	2	100%	35
Subcomisario	95,45%	21	0,00%		4,55%	1	100%	22
SUPERVISIÓN	93,33 %	14	0,00 %		6,67 %	1	100 %	15
Comisario	100,00%	7	0,00%		0,00%		100%	7
Comisario Supervisor	87,50%	7	0,00%		12,50%	1	100%	8
DIRECCIÓN	84,62 %	11	0,00 %		15,38 %	2	100 %	13
Subdirector	80,00%	8	0,00%		20,00%	2	100%	10
Director	100,00%	3	0,00%		0,00%		100%	3
Total general	89,39 %	177	3,03 %	6	7,58 %	15	100 %	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Comunicación entre actores

Ítem 15.1 Considero que existe una comunicación eficiente entre los diferentes actores del régimen disciplinario que permita obtener datos oportunos, permanentes y en tiempo real.

Tabla N° 31: Comunicación entre actores – 15.1

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	33,63 %	38	27,43 %	31	38,94 %	44	100 %	113
Suboficial	32,00%	8	20,00%	5	48,00%	12	100%	25
Oficial	34,69%	17	22,45%	11	42,86%	21	100%	49
Subinspector	33,33%	13	38,46%	15	28,21%	11	100%	39
COORDINACIÓN	33,33 %	19	40,35 %	23	26,32 %	15	100 %	57
Inspector	25,71%	9	45,71%	16	28,57%	10	100%	35
Subcomisario	45,45%	10	31,82%	7	22,73%	5	100%	22
SUPERVISIÓN	66,67 %	10	13,33 %	2	20,00 %	3	100 %	15

Comisario	71,43%	5	14,29%	1	14,29%	1	100%	7
Comisario Supervisor	62,50%	5	12,50%	1	25,00%	2	100%	8
DIRECCIÓN	46,15%	6	15,38%	2	38,46%	5	100%	13
Subdirector	50,00%	5	10,00%	1	40,00%	4	100%	10
Director	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	100%	3
Total general	36,87%	73	29,29%	58	33,84%	67	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Ítem 15.2 Considero que los operadores del Régimen Disciplinario utilizan indicadores de desempeño que permitan medir la eficiencia del procedimiento.

Tabla N° 32: Comunicación entre actores – 15.2

Agrupamiento/Jerarquía	De acuerdo		En desacuerdo		Lo desconozco		Totales	
	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec
EJECUCIÓN	28,32%	32	13,27%	15	58,41%	66	100%	113
Suboficial	28,00%	7	12,00%	3	60,00%	15	100%	25
Oficial	24,49%	12	12,24%	6	63,27%	31	100%	49
Subinspector	33,33%	13	15,38%	6	51,28%	20	100%	39
COORDINACIÓN	31,58%	18	17,54%	10	50,88%	29	100%	57
Inspector	31,43%	11	14,29%	5	54,29%	19	100%	35
Subcomisario	31,82%	7	22,73%	5	45,45%	10	100%	22
SUPERVISIÓN	13,33%	2	6,67%	1	80,00%	12	100%	15
Comisario	0,00%		0,00%		100,00%	7	100%	7
Comisario Supervisor	25,00%	2	12,50%	1	62,50%	5	100%	8
DIRECCIÓN	30,77%	4	7,69%	1	61,54%	8	100%	13
Subdirector	30,00%	3	10,00%	1	60,00%	6	100%	10
Director	33,33%	1	0,00%		66,67%	2	100%	3
Total general	28,28%	56	13,64%	27	58,08%	115	100%	198

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de cuestionario aplicado al personal policial en actividad con destino en el Dto. La Capital(2025)

Bibliografía de Referencia³⁶

- Aquino Común, M. (2018). Actos administrativos y eficiencia del procedimiento administrativo sancionador en la dirección general de medicamentos insumos y drogas (DIGEMID), Lima–2018. [Tesis para optar por el título de Abogada, Facultad de Derecho y Cs. Políticas]. Repositorio Institucional, Universidad Norbert Wiener. Obtenido de: <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/2419>
- Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, (Azcárate P., traduc. del griego). Editorial Nacional Imprenta Digital, Madrid 1873, Libro 2º, Cap. IV. Obtenido de: https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/literatura%20universal/etica_a_nicomaco_edincr.pdf
- Bianciotto Ma. Laura (2008). *A propósito del concepto de "(sub)cultura policial". Primeros elementos para un posible debate*. IX Congreso Argentino de Antropología Social. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Misiones, Posadas. Obtenido de: <https://cdsa.aacademica.org/000-080/82.pdf>
- Blutman, G. (2005). *Reforma y Cultura Organizacional en los Ministerios de Educación de las Provincias Argentinas 2005*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Obtenido de: <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/20.500.14471/9058/6385-1.pdf?sequence=1>
- Bonilla Ovallos, M. E. (2018). Propuesta de medición del desempeño policial en democracia. OPERA, 22, pp. 121-139. Obtenido de: <https://doi.org/10.18601/16578651.n22.07>
- Calandrón, J. S. (2008) Cultura institucional y problemáticas de género en la Reforma de la Policía de Buenos Aires (2004-2007) [en línea]. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Obtenido de: <http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.285/te.285.pdf>

³⁶ Se hace saber al lector que, toda la bibliografía obtenida de internet ha sido chequeada en fecha 13/19/2025 al momento de enviar el escrito final a los directores de tesis. Sin embargo, en fecha 02/10/2025, con el propósito de diseñar un sitio web a los fines de conservar y transparentar todo el trabajo de campo realizado y, poner a disposición del lector todo el material bibliográfico y normativo utilizado surge que, algunos enlaces ya no estaban disponibles y no fue posible encontrar la obra en otros sitios. En efecto, el autor da fe de que los materiales consultados existen y fueron oportunamente utilizados como fuente de información.

- Carrasco, N. (2017). La eficiencia procesal y el debido proceso. *Revista de Derecho Privado*, (32), 443-469. Obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-43662017000100443&script=sci_arttext
- Carrasco, N., Valenzuela, C. J., & Wenzel, A. W. (2022). Eficiencia y Estándar de Prueba en el Procedimiento Administrativo Sancionador. *Revista de la Facultad de Derecho*, (54). Obtenido de: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/rfd/n54/2301-0665-rfd-54-e203.pdf>
- Cassagne, J. C. (2008). La prohibición de arbitrariedad y el control de la discrecionalidad administrativa por el poder judicial. *La Ley*, 72(187), 1-22. Obtenido de: <https://www.cassagne.com.ar/wp-content/uploads/2023/10/La-prohibicion-de-arbitrariedad-y-el-control-de-la-discrecionalidad-administrativa-por-el-poder-judicial-1.pdf>
- Chan J. (2011). Utilizando el marco teórico de Pierre Bourdieu para comprender la cultura policial. (Ghiberto L., traduc.), *Delito y sociedad* (Publicado originariamente en *Droit et Société* 56–57, 2004, 327–347). Obtenido de: <https://pdfs.semanticscholar.org/d48d/ad0df7ea722631be94d396ed333ed42729aa.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. *La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2^{da} ed. Traducción de Pilar Mascaró Sacristán. México. Obtenido de: Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral.
- Corvalán, J. G. (2018). *Estados eficientes: La productividad del sector público bajo la lupa*. Integración & comercio. Buenos Aires. (44), 256-264. Obtenido de: <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/doc/intal/integracion/44.pdf>
- Da Rocha Francia, V. (2000). *Eficiência administrativa na constituição federal*. *Revista de Derecho Administrativo*. 220, 165-177. Rio de Janeiro. Obtenido de: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47532/45218>
- Díaz Arias, Á. (2020). *Ética pública y régimen disciplinario policial*. España. Tirant lo Blanch. Obtenido de: Solicitado al propio autor, quien pidió estricta reserva de no difundir el material garantizando el derecho de autor. (Correo recibido 16/05/2023)
- Duarte Patricia A. (2015). *Guía de procedimientos para la elaboración y presentación del proyecto de investigación de tesis*. Ed. UJED. Durango. Obtenido de: <https://es.scribd.com/document/357378842/GUIA-DE-PROCEDIMIENTOS-PARA-LA->

ELABORACION-Y-PRESENTACION-DEL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-DE- TESIS-pdf

- Eco, U. (1986). *Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura* (6a. ed., 6a. reimp. --.). Barcelona: Gedisa. Obtenido de: <https://share.google/7B157QteLjbTQmolv>
- Finochietto, R. (2006). *Economía del sector público*. 1a. ed. Buenos Aires: La Ley. Obtenido de: Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral.
- García Navarro, Á. G. (2015). *Deontología policial y derecho*. [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid, España]. Cap. I, II y III. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/30964/1/T36184.pdf>,
- Ghiberto, L. (2013). *Cultura policial y estereotipos*. Exploración sociológica en la ciudad de Santa Fe. *Delito y Sociedad*, (35), 113-134. Obtenido de: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Delitoysociedad/es/article/view/5683>

____ (2019) *Policía Comunitaria y cultura policial: caminando las tensiones identitarias*. [Tesis de Maestría en Criminología, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales]. Repositorio Biblioteca Virtual, Universidad Nacional del Litoral.
- Grandinetti, Rita M. (2022). *Estado y Sociedad*. Apuntes de Clase N° 2. Asignatura de la Maestría en Administración Pública, Cohorte 2022-2023. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe. Obtenido de: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/3295>
- González, G. J. (2019). *La trama vincular político-policial: una exploración de las relaciones de interdependencia entre política y policía en la Provincia de Santa Fe (1995-2015)*. [Tesis de Doctorado. Universidad Nacional de Rosario]. Obtenido de: <https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/4de1e4ee-2e5f-4db2-b0ef-ec6daf264360/content>
- Gordillo, A. (2000). *Introducción al derecho*. Fundación de Derecho Administrativo. Buenos Aires. Obtenido de: https://www.gordillo.com/pdf/int_der/int_der.pdf

____ (2014) *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*. Tomo II. Cap. IX. 1ra Ed. Fundación de Derecho Administrativo. Buenos Aires

- Hachem, D., & Gabardo, E. (2018). El principio constitucional de eficiencia administrativa: *contenido normativo y consecuencias jurídicas de su violación*. Cuestiones constitucionales, Revista Mexicana de Derecho Constitucional Núm. (39), 131-167. Obtenido de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-91932018000200131&script=sci_abstract
- Hauque, S. M. (2012). La exposición de los costos ocultos de la tributación en el sistema de presupuesto y contabilidad pública. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, (8), 21-56. Obtenido de: <https://doi.org/10.30972/rfce.081110>
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores de competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. Obtenido de: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de: https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hintze, J. (1999). Administración de estructuras organizativas. Documentos TOP sobre Gestión Pública. Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP, Buenos Aires. Obtenido de: https://www.academia.edu/113749076/Biblioteca_Virtual_TOP_ver_ADMINISTRACION_DE_ESTRUCTURAS_ORGANIZATIVAS?auto=download
- ____ (5-9 de noviembre de 2001a). Gestión Presupuestaria de Estructuras: un instrumento para la gestión por resultados. Ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/268687197_Gestion_Presupuestaria_de_Estructuras_un_instrumento_para_la_gestion_por_resultados
- ____ (2001b) Control y Evaluación de Gestión y Resultados. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal: DAAPGE, 1(1), 1-32. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe. Obtenido de: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/es/articulo/view/1162>

- ____ (2007). Modelos organizativos y redes institucionales. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana (Vol. 30). Obtenido de: <https://tecnoadministracionpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/08/u3-hintze-modelos-organizativos-y-redes-2.pdf>
- ____ (2008). La desorganización óptima. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 42, pp. 131-172 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas, Venezuela. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533673005.pdf>
- Iacoviello, M. Viejas anomalías, nueva normalidad. Estado, administración y políticas públicas: Memorias del II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Pág. 139-146. Obtenido de <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2021/08/Libro-Memorias-AAEAP.pdf>
- Ivannega M.M. (2005). Las responsabilidades de los funcionarios públicos. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Obtenido de: http://dga.unsa.edu.ar/images/Biblioteca_Gral/Biblioteca_Restringida/11.pdf
- ____ (2021). La experiencia Argentina en el Derecho Disciplinario. Centro de Capacitación de PA. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=1kE6V8zW-Qg>
- Las Heras, J. M. (2006). Contabilidad Pública Versus Administración Financiera Gubernamental. Un Intento de Conciliación. Documentos Y Aportes En Administración Pública Y Gestión Estatal, 1(7), 93–118. Obtenido de: <https://doi.org/10.14409/da.v1i7.1207>
- ____ (2009). De resultados en el Estado. Buenos Aires. Buyatti. Obtenido de: Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral.
- ____ (2018). Estado Eficiente. Administración financiera gubernamental. Un enfoque sistémico desde una visión de producción. 4ta. Ed. Buenos Aires. Buyatti. Obtenido de: Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral.
- Longo Gasser, J. L. (2017). La transformación de la cultura organizacional del fuero penal santafesino, durante el proceso de cambio hacia un sistema adversarial. [Tesis de Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas. Repositorio Biblioteca Virtual, Universidad Nacional del Litoral.

- ____ (2021). Empleados Públicos.AR. “Episodio I: La hora de los empleados y funcionarios de carrera”. 1ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Dunken. Obtenido de: Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral.
- Marienhoff, Miguel. (2006). Tratado de Derecho Administrativo. Título II – Sección 2 - Capítulo V - Potestades Administrativas. Editorial Abeledo Perrot. Buenos Aires. Obtenido de: https://www.ejuridicosalta.com.ar/files/TRATADO_DE_DERECHO_ADMINISTRATIVO_Tomo_I.pdf
- Mejías, N. D. (2017). Auditoría de gestión integral. Nuevos aportes para la evaluación y el control de la planificación institucional. El caso de la Universidad Nacional del Litoral. [Tesis de Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas. Repositorio Biblioteca Virtual, Universidad Nacional del Litoral.
- Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Editorial Ateneo. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Nieto, A. (1970). Problemas capitales del derecho disciplinario, RAPN° 63, Madrid. Obtenido de: <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/226731970063039.pdf>
- Oszlak, O. (1978). Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal. Revista Mexicana de Sociología,(8) 881-926. Buenos Aires. Obtenido de: <http://oscaroszlak.org.ar/gallery/notas%20criticas%20para%20una%20teoria%20de%20la%20burocracia%20estatal.pdf>
- ____ (2002). Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública. IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, 27-28 de Junio. República Dominicana. Obtenido de: <http://oscaroszlak.org.ar/gallery/profesionalizaci%C3%B3n%20de%20la%20funci%C3%B3n%20p%C3%ABlica%20en%20el%20marco%20de%20la%20nueva%20gesti%C3%B3n%20p%C3%ABlica.pdf>
- ____ (2006). Burocracia estatal: Política y políticas públicas. Postdata, (11), 11-56. Buenos Aires. Obtenido de: <http://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/burocracia%20estatal%20pol%C3%ADtica%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf>

- Ovejero F. y Perez Jara J. (2024). Ciencias Sociales e Ideología. Conversación en la Facultad de Filosofía de la Universidad de Sevilla. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=J2n8DvYKsXs&t=3699s>

- Pacheco Torralva, A. (2015). Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una perspectiva sociológica. [Tesis de Doctorado. Universidad de Valencia]. Obtenido de: <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/b4d3605a-e3f8-467c-a445-01e0afc1c260/content>

- Pérez, C. C., & Peral, A. N. (2021). Nuevas métricas para nuevos valores de gestión policial. Criterios de valor y medición de la acción de las policías locales españolas en escenarios de gobernanza relacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (79), 191-222. Obtenido de: <https://revista.clad.org/ryd/article/view/226/451>

- Ramió Matas, C. (2016a). Una propuesta de postburocracia: *Un modelo burocrático y empresarial*. GIGAPP Estudios Working Papers, 3(13), 1-32. Obtenido de: <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/38>

- ____ (2016b). Teoría de la Organización y Administración Pública. Córdoba, Argentina: Universidad Siglo 21. Obtenido de: <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizacion%3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- ____ (2018). Ministerio de Cultura. 19 de diciembre de 2018. Modelos de Gestión en la Administración Pública. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=uDCjLPKyF7k>

- ____ (2021). Innovación pública en Iberoamérica: *presente y tendencias de futuro*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Obtenido de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/11/Innovacion-publica-en-Iberoamerica-Carles-Ramio.pdf>

- Repetto, A (2019) - Procedimiento Administrativo Disciplinario - El Sumario. 3ºed. Cathedra Jurídica. Obtenido de: Material de estudio brindado en el marco del cursado de la Diplomatura en Derecho Administrativo Disciplinario. Dictada por la Escuela del Cuerpo de Abogados y Abogadas del Estado. Procuraduría de la Nación. Año 2024

- Reiner, R (2010). La política de la Policía. Cap. 4. Obtenido de:
<https://es.scribd.com/document/724064897/La-Politica-de-la-Policia-Robert-Reiner-1>
- ____ (2015). "Policing and Social Democracy: Resuscitating a Lost Perspective" (Arnal A., traduc.). InDret (trabajo original publicado en 2012). Obtenido de:
https://indret.com/wp-content/themes/indret/pdf/1168_reiner.pdf
- Rezzoagli, B. y Bascelli, J. (2022). La formación en ética pública y transparencia en el marco de un sistema de función pública de carrera. El caso de la provincia de Santa Fe. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/369412237_La_formacion_en_etica_publica_y_transparencia_en_el_marco_de_un_sistema_de_funcion_publica_de_carrera_El_caso_de_la_provincia_de_Santa_Fe
- Rezzoagli, B. A., y Rezzoagli, L. C. (2018). El acceso a la información pública en la provincia de Santa Fe. Una descripción y reflexión de los fundamentos y aspectos orgánicos y procedimentales del Dec. 692/09. Obtenido de:
https://www.researchgate.net/publication/328773203_El_acceso_a_la_informacion_publica_en_la_provincia_de_Santa_Fe
- Rezzoagli, L. C. (2005). *Manual para la elaboración de tesis*. Segunda edición. Universidad Autónoma de Durango. México. Obtenido de:
<http://institutorambell.blogspot.com/2022/10/manual-para-la-elaboracion-de-tesis.html>
- Sain, M. F.(2010). La reforma policial en América Latina: *Una mirada crítica desde el progresismo* (Vol. 1). Buenos Aires: Prometeo Libros. Obtenido de:
https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1246308259.la_reforma_policial_en_america_latina_0.pdf
- ____ (2019). *El Leviatán azul: policía y política en la Argentina*. Siglo XXI Editores. Buenos Aires. Obtenido de:
<https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/250566/1316495/file/7%20-%20El%20Leviatan%20Azul%20-%20%20Marcelo%20Sain%20.pdf>
- Samuelson, P. y Nordhaus, (1994) *Economía*. 14° Ed. Mc Graw Hill. España. Obtenido de: Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral.
- ____ (2010). *Economía. Con aplicaciones a Latinoamérica*. 19° Ed. Mc Graw Hill. México. Obtenido de: Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral.

- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores S.A. Traducción de César Palma. Barcelona. Obtenido de: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

- Sirimarco M. (2009). El abordaje del campo policial. *Algunas consideraciones en torno a la formación inicial: entre la praxis y las reformas Jurídicas*. Vol. 6, Núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 123-139 Universidad de Caldas. Colombia. obtenido de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=129012568008>

- Sozzo M., et. al., (2000) ¿Más allá de la reforma policial? *Reforma policial y transformación de los mecanismos de control interno de la actividad policial en la Provincia de Santa Fe*. Delito y Sociedad, 1(14), 123-160. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/305413895_Mas_alla_de_la_reforma_policial_Reforma_policial_y_transformacion_de_los_mecanismos_de_control_interno_de_la_actividad_policial_en_la_Provincia_de_Santa_Fe

- Subirats, J. (1994a). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. INAP. España. Obtenido de: http://ibcm.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/28/2014/03/Subirats_Razones-para-un-cambio.pdf

- _____ (1994b) *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid. Obtenido de: [chrome-https://top.org.ar/ecgp/FullText/000020/20331.pdf](https://top.org.ar/ecgp/FullText/000020/20331.pdf)

- Tudela, P. (2011). *Policía, accountability y control interno: Líneas de acción para un mejor desempeño policial*. Santiago. Fundación Paz Ciudadana. Obtenido de: <https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/3035/controlpolicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- _____ (2012). La evaluación del desempeño de la policía: explorando relaciones entre opinión pública y labor policial en Chile. *Revista Criminalidad*, 54(1), 379-404. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/277273382_La_evaluacion_del_desempeno_de_la_policia_explorando_relaciones_entre_opinion_publica_y_labor_policial_en_Chile

- Ursi, R. (2023). Charla Magistral: *"Principio de Eficiencia y Derecho Administrativo"*. Contraloría General de la República de Chile. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=8gNU--kqkLc>

- Ursi, R. y Latre, JLB (2018). *El concepto jurídico de eficiencia administrativa en la experiencia italiana*. Revista española de derecho administrativo, (191), 397-411. Obtenido de: https://www.academia.edu/41610457/El_concepto_jur%C3%ADdico_de_eficiencia_administrativa_en_la_experiencia_italiana
- Vaquer Caballería, M. (2011). *El criterio de la eficiencia en el Derecho administrativo*. Revista de Administración Pública ISSN: 0034-7639, núm. 186, Madrid, septiembre-diciembre (2011), págs. 91-135. Obtenido de: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/16770?show=full>
- Vargas Melgarejo, L. M. (2014). Sobre el concepto de percepción. Alteridades, (8), 47–53. Obtenido de: <https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/588>
- Waddington, P. A. J. (1999). Police (canteen) sub-culture: An appreciation. British Journal of Criminology, 39(2), 286–308. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/249284138_Police_canteen_sub-culture
- Weber M. (2002). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. Segunda Reimpresión. España

Normativas de Referencia

- Constitución Nacional de la República Argentina – Reforma (1994). Convención Constituyente. Santa Fe
- Constitución de la Provincia Invencible de Santa Fe – Reforma (2025). Convención Constituyente. Santa Fe
- Convención Americana de Derechos Humanos - Pacto San José de Costa Rica
- Ley Nacional N° 21.156 (1992). Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Congreso de la Nación Argentina. Buenos Aires
- Ley Nacional N° 25.917 (2004). Régimen General de Responsabilidad Fiscal. Congreso de la Nación Argentina. Buenos Aires
- Ley Provincial N° 7395 (1975). Orgánica de la Policía de la Provincia de Santa Fe. Legislatura de la Provincia de Santa Fe
- Ley Provincial N° 11.875 (2001). Orgánica de Fiscalía de Estado de la Provincia de Santa Fe. Legislatura de la Provincia de Santa Fe

- Ley Provincial N° 12.521 (2005). Del Personal Policial de la Provincia de Santa Fe. Legislatura de la Provincia de Santa Fe
- Ley Provincial N° 12.510 (2005). De Administración, Eficiencia y Control del Estado. Legislatura de la Provincia de Santa Fe
- Ley Provincial N° 13.230 (2011). De ética en el ejercicio de la función pública. Legislatura de la Provincia de Santa Fe
- Ley Provincial N° 14.237 (2023). De Emergencia en Seguridad Pública. Legislatura de la Provincia de Santa Fe
- Ley Provincial N° 14.256 (2024). Gobernanza de Datos y Acceso a la Información Pública. Legislatura de la Provincia de Santa Fe
- Decreto Provincial N° 4055 (1977). Reglamento para sumarios administrativos. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe
- Decreto Provincial N° 0423 (2013) y agregados. Anexo I - Reglamento del Régimen de Ascensos y Concursos del personal de la P.S.F. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe
- Decreto Provincial N° 0461 (2015). Reglamento del régimen de responsabilidad administrativa del personal policial. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe
- Decreto Provincial N° 4174 (2015). Reglamentación para el trámite de actuaciones administrativas. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe
- Decreto Provincial N° 3268 (2018). Otorga facultades de investigación a la actual Subsecretaría de Control Policial. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe
- Decreto Provincial N° 0400 (2024). Programa de “Despapelización de la Administración Pública. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe
- Decreto Provincial N° 0496 (2025). Programa de “Simplificación y Desburocratización de la Administración Pública Provincial. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe
- Decreto Provincial N° 2518 (2025). Digitalización de todas las actuaciones administrativas de la Administración Pública centralizada y descentralizada. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe

- Resolución Ministerial N° 2372. (2023). Instructivo de Aplicación del Régimen Disciplinario. Ministerio de Seguridad de la Provincia de Santa Fe
- Ley Provincial N° 12.734 (2007). Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe. Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe

Sitios Web de Referencia

- InfoLeg: Información Legislativa y Documental Nacional: <https://www.infoleg.gob.ar/>
- Normativas y Boletín Oficial de la Provincia de Santa Fe: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/93674>
- Fiscalía de Estado de la Provincia de Santa Fe. Sistema de consultas de dictámenes: <https://www.santafe.gob.ar/fsca-dictamensf/consulta>
- CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. <https://clad.org/acerca-de/clad/>.