Manual Integrado: Táctica II - módulo 2

Este material de estudio integra y sintetiza conceptos clave. El objetivo es ofrecer una guía de estudio integral y organizada para comprender el liderazgo y la táctica policial en el contexto de la Provincia de Santa Fe.

Presentación del Módulo

El módulo "Táctica II" se estructura sobre la base de "Táctica I" y profundiza en los conocimientos del accionar policial desde una perspectiva interdisciplinaria. El estudio se enmarca en las políticas de seguridad de la Provincia de Santa Fe y en el respeto irrestricto a los derechos de los ciudadanos. La táctica no solo implica habilidades y destrezas, sino también una adecuada preparación física, elementos de defensa personal y nociones de derechos humanos, legislación y protocolos.

El módulo se divide en dos grandes bloques de contenido:

Bloque I: Abordaje de procedimientos policiales en situaciones de conflicto social, disturbios, manifestaciones y reclamos populares.

Bloque II: Abordaje de problemáticas de mayor nivel de complejidad, como rehenes, negociaciones complejas y protección de personalidades (VIP).

Bloque I: Tácticas de Orden Público y Planificación Operativa

a. Liderazgo en Conflictos Sociales y Uso de la Fuerza

En la gestión de conflictos sociales, el líder debe ser un observador agudo para identificar la transición entre los períodos de **Calma, Tensión y Alteración del Orden**. La detección temprana es considerada "la primera decisión de un líder". El líder debe saber diferenciar los **tipos de masa** (multitud, manifestación, turba, tumulto) para adaptar su respuesta.

El uso de la fuerza es una responsabilidad central del líder, quien es el principal garante de que se utilice de manera gradual y justificada. La ambigüedad en las órdenes en un momento de tensión puede tener "consecuencias graves". El uso de la fuerza se rige por los principios básicos de **Legalidad, Necesidad, Diferenciación, Rendición de Cuentas y Proporcionalidad**.

b. Liderazgo en la Planificación y Ejecución Operativa

La planificación es una herramienta esencial del liderazgo para mitigar riesgos, optimizar recursos y asegurar el éxito con seguridad. La **Orden de Operaciones (O.O.)** se describe como la "hoja de ruta" del líder y la base del éxito y la seguridad. Una O.O. efectiva debe contener los siguientes elementos clave:

Misión: La "visión" del líder sobre qué se quiere lograr.

Situación: El análisis del líder sobre el contexto, la amenaza y los recursos disponibles.

Ejecución: El detalle del "cómo", incluyendo el despliegue, la asignación de tareas y el cronograma.

Apoyo Logístico: Los recursos que el líder debe asegurar, como transporte, comunicaciones y armamento.

Comando y Comunicaciones: La definición de quién lidera y cómo se comunican las órdenes.

Una vez finalizada la operación, el **debriefing liderado** es fundamental para la mejora continua. No se trata de buscar culpables, sino de buscar "lecciones aprendidas" y facilitar un espacio seguro para el análisis crítico. El debriefing es la "oportunidad de oro del líder para convertir la experiencia en aprendizaje".

Bloque II: Tácticas de Alta Complejidad

Liderazgo en Operaciones de Negociación de Rehenes

Una **crisis de rehenes** es un evento disruptivo y de alto estrés, donde las decisiones son urgentes y de alto impacto. El líder debe establecer una **Unidad de Crisis** (también conocida como Puesto de Comando de Incidentes) y asumir el rol de **Comandante del Incidente**.

Los roles de liderazgo clave que el Comandante debe articular son:

El Negociador (Líder de la Palabra): Su liderazgo se basa en la comunicación, empatía y paciencia. Su objetivo es "comprar tiempo" y establecer un vínculo con el captor.

El Táctico (Líder de la Acción): Su liderazgo se basa en la planificación de la irrupción y el manejo del riesgo, preparándose para la "opción final" si la negociación falla.

El mayor desafío del Comandante del Incidente es mantener el equilibrio entre el diálogo y la preparación para la acción. El tiempo es un factor crítico, ya que cada segundo y cada palabra pueden definir el destino de vidas humanas. El líder también debe gestionar el flujo de información, que a menudo es fragmentada y contradictoria.

Liderazgo en Protección de Personalidades (VIP)

La misión de un equipo de protección no es solo "escoltar", sino garantizar la seguridad y la integridad física del protegido, anticipando y neutralizando amenazas. El líder es el responsable final de la vida del VIP.

La **planificación liderada** es crucial:

El líder debe supervisar el **reconocimiento exhaustivo del terreno** (rutas, accesos, puntos vulnerables).

La **inteligencia previa** es la base de toda O.O. de protección.

El líder decide la **disposición del personal** a través de formaciones (ej. diamante, caja) y las **líneas de control**.

El principal dilema de liderazgo en este tipo de misiones es el equilibrio entre la **visibilidad** (para disuadir) y la **discreción** (para no generar un blanco o alarma innecesaria).

Análisis Integral de la Táctica Policial en Santa Fe

a). Factores de Complejidad y Toma de Decisiones

La complejidad táctica es un fenómeno multifactorial influenciado por elementos **operacionales** (especialidad, nivel de riesgo), **contextuales** (marco jurídico, inteligencia táctica) y **psicosociales**.

La toma de decisiones bajo presión se ve afectada por la **presión temporal**, el **riesgo percibido**, los **sesgos cognitivos** y factores sociales como la apariencia del sospechoso. Para mejorar este proceso, los grupos tácticos utilizan la **"autocrítica"**, que son sesiones de análisis constructivo post-intervención para revisar errores y mejorar, sin importar las jerarquías.

b). Requerimientos y Principios de Actuación

La táctica policial se cimenta en principios éticos y legales como la **legalidad, proporcionalidad y la priorización de la vida humana**. Además, se rige por los **Principios de la Conducción**:

1. **Principio del Objetivo**: Toda acción debe tener un propósito claro y alcanzable.
2. **Principio de la Sorpresa**: Actuar sobre el oponente en un momento inesperado.
3. **Principio de la Maniobra**: Posicionar las fuerzas en una situación ventajosa.
4. **Principio de la Unidad de Comando**: Un solo jefe tiene la autoridad necesaria para unificar los esfuerzos.
5. **Principio de la Seguridad**: Prevenir sorpresas y preservar la libertad de acción.

El **"Nuevo Protocolo de Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la Fuerza"** establece una clara **progresividad de la fuerza** en 5 niveles, siendo el uso de fuerza y armas letales el Nivel 5, justificado solo en legítima defensa o para prevenir un peligro inminente de muerte o lesiones graves.

c) Marco Normativo y Estructura

El marco legal provincial incluye la **Ley Orgánica de la Policía N°7395/75**, el **Código Procesal Penal (Ley 12734)** con modificaciones de la **Ley 14.258** y la **Ley 14.237** que declara la emergencia en seguridad. Esta última autoriza la reestructuración policial y la creación de un **Cuerpo Táctico Unificado**.

La Policía de Santa Fe tiene una estructura jerárquica con unidades especializadas como la **PAT**, las **TOE**. Sin embargo, esta especialización genera desafíos como la fragmentación y la falta de solidaridad interna entre unidades.

d) Fuentes Informales y Cultura Policial

La cultura policial en Santa Fe presenta tensiones significativas, como el desprecio y la burla de unidades tradicionales hacia la policía comunitaria. El **conocimiento tácito**, el "saber cómo" adquirido con la experiencia, es vital para la adaptabilidad, pero puede perpetuar prácticas indeseables o sesgos si no es guiado y corregido. La **corrupción policial** y las prácticas no escritas, como la "omisión de funciones" o las "zonas liberadas", son desafíos profundos que persisten a pesar de las reformas formales.

e) Recursos y Capacitación

La provincia ha invertido en equipamiento de letalidad atenuada y tecnología como drones y cámaras. La creación de los **Centros de Análisis y Operaciones Policiales (COPs)** busca integrar sistemas tecnológicos para facilitar el análisis criminal, la planificación operativa y la evaluación del desempeño. El éxito de esta transformación depende de la gestión integrada y la capacitación continua del personal. La capacitación debe ser práctica y basada en escenarios para cerrar la brecha entre la teoría y la realidad del campo.

Protocolo de Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la Fuerza

En cuanto a esta cuestión, a tener en cuenta:

El "Nuevo Protocolo de Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la Fuerza" no se encuentra directamente en el texto de la Convención Americana sobre Derechos Humanos (también conocida como Pacto de San José), sino que se basa en principios y estándares internacionales de derechos humanos que la Convención y otros instrumentos internacionales establecen.

Los protocolos de uso de la fuerza en Argentina y otros países se inspiran en las pautas de organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Algunos de los documentos clave que influyen en estos protocolos son:

Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (ONU): Este es uno de los documentos más importantes. Establece que el uso de la fuerza y de armas de fuego debe ser estrictamente necesario, proporcional a la amenaza y orientado a proteger la vida.

Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley: Este código de la ONU subraya que los funcionarios solo deben usar la fuerza cuando sea estrictamente necesario para el desempeño de sus tareas.

La Convención Americana, si bien no detalla los protocolos específicos, consagra derechos fundamentales como el derecho a la vida y a la integridad personal, que son la base legal para la limitación y regulación del uso de la fuerza por parte de los agentes del Estado. Los protocolos nacionales son la implementación práctica de estos principios para garantizar que las acciones policiales se ajusten a los estándares de derechos humanos.